

DOI : 10.33274/2079-4819-2022-77-2-41-54

JEL : M21, Z32

УДК 338.48:005.2

**Ніколайчук О. А.,**  
канд. екон. наук,  
доцент

Донецький національний університет економіки і торгівлі  
ім. М. Туган-Барановського, Кривий Ріг, Україна,  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Іванага В. О.,**  
магістрант

e-mail: pshinnik@donnuet.edu.ua

**УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ПІДХОДУ  
ДО АНАЛІЗУ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СЛУЖБОЮ ХАРЧУВАННЯ  
У ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ ПІДПРИЄМСТВІ**

UDC 338.48: 005.2

**Nikolaichuk O. A.,**  
PhD in Economics,  
Associate Professor

Mykhailo Tuhun-Baranovskyi Donetsk National University  
of Economics and Trade, Kryvyi Rih, Ukraine  
e-mail: nikolaichuk@donnuet.edu.ua

**Ivanaha V. O.,**  
Master

e-mail: pshinnik@donnuet.edu.ua

**METHODICAL APPROACH IMPROVEMENT TO THE ANALYSIS  
OF THE FOOD EFFICIENCY MANAGEMENT SERVICE IN A HOTEL  
AND RESTAURANT ENTERPRISE**

**Мета.** Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до сутності, особливостей функціонування та аналізу ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві та обґрунтування на цій основі удосконаленого методичного підходу щодо оцінки ефективності управління нею.

**Методи.** У процесі дослідження використано загальнонаукові методи та прийоми дослідження: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, дедукція, абстрактно-логічний метод, графічні й табличні методи (для наочного зображення аналізованого матеріалу).

**Результати.** У проведеному дослідженні проаналізовано основні визначення закладів ресторанного господарства згідно вітчизняного законодавства та встановлено їх відмінність. Розглянуто вимоги до служби харчування при готельно-ресторанному підприємстві відповідно до категорій готелю. Проведений аналіз поглядів науковців щодо особливостей служби харчування у готельному закладі дав змогу виокремити основні характеристики служби харчування у готельному підприємстві.

Проведено аналіз наукової літератури щодо наявних методичних підходів до аналізу ефективності управління служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві. Він показав відсутність усталеної методики дослідження ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві, зосередженні уваги науковців на діагностиці окремих аспектів діяльності служби харчування: аналізі попиту на продукцію служби харчування, товарообігу, фінансових показників діяльності підрозділу або ключових показників ефективності тощо. Обґрунтовано авторську методику ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві, яка включає в себе дев'ять етапів, дозволяє комплексно дослідити ефективність управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві з організаційного, кадрового, фінансового, маркетингового аспектів та виявити основні недоліки у роботі.

---

© О. А. Ніколайчук, В. О. Іванага, 2022

**Ключові слова:** *служба харчування, готельно-ресторанне підприємство, управління, ефективність.*

**Постановка проблеми.** Зміни, що відбуваються в сучасній готельно-ресторанній індустрії України, викликані впливом пандемії COVID-19, турбулентністю економічних, соціальних і ринкових чинників, військовим конфліктом. Нова економічна ситуація висуває готельно-ресторанним підприємствам вимоги швидко адаптуватися в умовах невизначеності та нестійкості економічного стану, пошуку дієвих управлінських інструментів щодо забезпечення ефективної діяльності як всього підприємства, так і окремих структурних підрозділів.

Служба харчування у готельно-ресторанному підприємстві є одним з ключових підрозділів, що може надавати послуги харчування як мешканцям готелю, так і забезпечувати отримання додаткового прибутку, здійснюючи обслуговування зовнішніх споживачів, організовувати та обслуговувати бенкети, різні заходи, кава-брейки тощо. Тому особливого значення в сучасних умовах набуває проблема діагностики ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві, визначення ключових показників, за допомогою яких її можна виміряти та визначити резерви зростання.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженням різних аспектів організації та функціонування служби харчування при готельно-ресторанному підприємстві присвячено праці таких дослідників як М. П. Мальської, Л. П. Шматько, О. М. Головки, І. В. Левицької, С. І. Байлика, М. Г. Бойко, В. О. Лук'янова, Л. П. Івашиної, Н. В. Погуди, Р. Я. Вакуленко, О. А. Кочурової, О. А. Гречишкиної, Т. П. Басюка, Т. Л. Керанчука, Т. В. Калайтана, Н. О. Лоханової, О. Федоренко, Л. В. Семенюк. Проте, відсутність узгодженості наукових підходів до визначення сутності та особливостей діяльності служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві, методики оцінки ефективності управління досліджуваним підрозділом обумовили актуальність та практичну значущість даного дослідження.

**Мета статті.** Метою дослідження є узагальнення теоретико-методичних підходів до сутності, особливостей функціонування та аналізу ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві та обґрунтування на цій основі удосконаленого методичного підходу щодо оцінки ефективності управління нею.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Служба харчування у готельно-ресторанному підприємстві являє собою окремий структурний підрозділ, який надає послуги харчування споживачів і очолюваний директором, керувальним служби харчування, адміністратором служби харчування [15]. М. П. Мальська [16] відокремлює службу харчування у важливий структурний підрозділ для формування продукту гостинності — послуги харчування, які визначаються функціональним типом закладу харчування.

В складі готельно-ресторанного підприємства служба харчування може включати в себе безпосередньо кухню, бар, кафе, підрозділ прибирання приміщень, підрозділ миття столового посуду, підрозділ рум-сервісу. У деяких закладах представлено окремо підрозділ обслуговування заходів. Організація процесу харчування можлива для різного контингенту споживачів, як для проживаючих готельного комплексу так і для інших відвідувачів.

Згідно вітчизняного законодавства, заклади ресторанного господарства, які функціонують у готельно-ресторанних закладах, класифікуються за типами (табл. 1). Для організації служби харчування при готельно-ресторанному комплексі найпопулярнішими є ресторани, кафе, бари. Менш використовуються — це закусочні, їдальні, кафетерії, буфети. Якщо першу групу організовують в готельних підприємствах високої категорії, то другу групу можна зустріти у мотелях, хостелах тощо.

Отже, у «ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення» ре-

Таблиця 1

**Класифікація закладів ресторанного господарства, які можуть бути наявні при готельно-ресторанному комплексі (складено на основі [1])**

| Документ             | Тип закладу | Визначення                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| п. 5.5 ДСТУ 3862-99  | Ресторан    | «Заклад РГ із різноманітним асортиментом продукції власного виробництва та закупних товарів, високим рівнем обслуговування й комфорту в поєднанні з організацією відпочинку та дозволя споживачів» [1]                            |
| п. 5.6 ДСТУ 3862-99  | Кафе        | «Заклад РГ із різноманітним асортиментом страв нескладного приготування, кондитерських виробів і напоїв, у якому застосовується самообслуговування або обслуговування офіціантами» [1]                                            |
| п. 5.7 ДСТУ 3862-99  | Бар         | «Заклад РГ, у якому продаж алкогольних, безалкогольних, змішаних напоїв і страв до них, а також закупних товарів здійснюється через барну стійку» [1]                                                                             |
| п. 5.8 ДСТУ 3862-99  | Закусочна   | «Заклад РГ самообслуговування з переважним асортиментом гарячих і холодних закусок, страв нескладного приготування, призначений для швидкого обслуговування споживачів» [1]                                                       |
| п. 5.9 ДСТУ 3862-99  | Їдальня     | «Заклад РГ для обслуговування певного контингенту споживачів з різноманітним асортиментом продукції власного виробництва й закупних товарів, у якому страви можуть надаватися у вигляді скомплектованих раціонів харчування» [2]. |
| п. 5.12 ДСТУ 3862-99 | Кафетерій   | «Заклад РГ самообслуговування з асортиментом страв нескладного приготування та напоїв, торговельна зала якого обладнана торгово-технологічним устаткуванням, призначеним для роздачі їжі» [1]                                     |
| п. 5.13 ДСТУ 3862-99 | Буфет       | «Заклад РГ з обмеженим асортиментом готових страв і напоїв, розміщений у спеціально обладнаному приміщенні, де їжу споживають, як правило, стоячи чи продають на винос» [1]                                                       |

гламентовано основні визначення закладів ресторанного господарства. Їх відмінність полягає у різноманітності меню, контингенту споживачів, устаткування торгового залу, процесом обслуговування споживачів тощо.

Готельні підприємства України класифікують за різними категоріями. Відповідно до діючого стандарту «ДСТУ 4269:2003 Послуги туристичні. Класифікація готелів» виділяють п'ятизіркову класифікацію го-

тельних підприємств. Найвищою категорією вважається — «\*\*\*\*\*», а найнижчою — «\*». Кожна категорія має свої вимоги до матеріально-технічного оснащення, переліку наданих послуг, кваліфікації персоналу тощо. Розглянемо вимоги до служби харчування при готельному підприємстві відповідно до категорій готелю, що наведено у табл. 2.

Служба харчування при готельно-ресторанному комплексі має певні особливості для організації своєї діяльності. При вивчен-

Таблиця 2

**Вимоги до служби харчування при готельному підприємстві відповідно до категорій готелю (складено на основі [2])**

| Категорія | Вимоги до категорій готельного підприємства                                                                                                                        |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «*»       | • «Наявний будь-який заклад ресторанного господарства» [2]                                                                                                         |
| «**»      | • «Ресторан, бар, кафе, їдальня, закусочна — наявний щонайменше один вид закладу» [2]                                                                              |
| «***»     | • «Ресторан або кафе: посадкових місць не менше 75 % від кількості місць в готелі;<br>• Подавання сніданків;<br>• Обслуговування «рум-сервіс» з 7.00 до 24.00» [2] |

| Категорія | Вимоги до категорій готельного підприємства                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| «***»     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ресторан, кілька залів, окремі кабінети: кількість столів не менша 75 % від загальної кількості номерів; клас обслуговування — не нижчий за «вищий»;</li> <li>• Банкетний зал(и), можливо такий(-і), що можна трансформувати у конференц-зал;</li> <li>• Бар;</li> <li>• Окреме приміщення для харчування персоналу;</li> <li>• Подавання сніданків;</li> <li>• Робота як мінімум одного бара цілодобово;</li> <li>• Обслуговування «рум-сервіс» цілодобово» [2]</li> </ul>                                                         |
| «****»    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• «Ресторан, кілька залів, окремі кабінети: кількість столів не менша 75 % від загальної кількості номерів; клас обслуговування — не нижчий за «вищий»;</li> <li>• Банкетний зал(и), можливо такий(-і), що можна трансформувати у конференц-зал;</li> <li>• Бар;</li> <li>• Додатковий бар у зоні прийому та розміщення;</li> <li>• Окреме приміщення для харчування персоналу;</li> <li>• Подавання сніданків;</li> <li>• Робота як мінімум одного бара цілодобово;</li> <li>• Обслуговування «рум-сервіс» цілодобово» [2]</li> </ul> |

ні особливостей організації служби харчування у готельному підприємстві було розглянуто наукові роботи О. М. Головка [6], І. В. Левицької [12], С. І. Байлика [3], М. Г. Бойко [4], В. О. Лук'янова [14], Л. Л. Іваши-

ної [9] та М. П. Мальської [15]. Порівняльна характеристика особливостей служби харчування при готельному підприємстві, відповідно до розглянутих джерел, наведена у табл. 3.

Таблиця 3

**Аналіз особливостей служби харчування у готельному закладі  
(узагальнено на основі [3; 4; 6; 9; 12; 14–15])**

| Особливості/Автори                                                                                     | О. М. Головка [6] | І. В. Левицька [12] | С. І. Байлик [3] | М. Г. Бойко [4] | В. О. Лук'янов [14] | Л. Л. Івашина [9] | М. П. Мальська [15] |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Наявність одного ресторану або жодного                                                                 | +                 |                     |                  |                 |                     | +                 |                     |
| Наявність барів                                                                                        | +                 | +                   |                  | +               | +                   |                   | +                   |
| Надають перевагу кафе                                                                                  | +                 |                     |                  |                 |                     |                   |                     |
| Обслуговування у службі харчування (повний пансіон, наполовину пансіон, тільки сніданок, все включене) | +                 |                     |                  |                 | +                   |                   |                     |
| Наявність свого керівника у кожному відділу служби харчування                                          |                   |                     |                  |                 | +                   |                   |                     |
| Подавання сніданків                                                                                    | +                 |                     |                  | +               |                     | +                 |                     |
| Обслуговування офіціантами                                                                             |                   |                     | +                | +               |                     |                   |                     |
| Наявність банкетного обслуговування                                                                    | +                 | +                   |                  | +               | +                   | +                 |                     |

| Особливості/Автори                                           | О. М. Головка [6] | І. В. Левицька [12] | С. І. Байлик [3] | М. Г. Бойко [4] | В. О. Лук'янов [14] | Л. Л. Івашина [9] | М. П. Мальська [15] |
|--------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------|------------------|-----------------|---------------------|-------------------|---------------------|
| Наявність обслуговування у номерах                           | +                 | +                   | +                |                 | +                   | +                 | +                   |
| Взаємодія з усіма підрозділами                               |                   | +                   |                  |                 |                     |                   |                     |
| Різні форми обслуговування                                   |                   | +                   |                  |                 |                     | +                 | +                   |
| Кількість місць в торгових залах відповідає місткості готелю |                   | +                   |                  | +               |                     |                   |                     |
| Наявність різних типів харчування                            |                   | +                   |                  | +               |                     |                   |                     |
| Наявність різних типів сніданків                             |                   | +                   |                  |                 |                     | +                 |                     |
| Наявність міні-барів                                         |                   | +                   |                  |                 | +                   |                   | +                   |
| Обслуговування у конференц-залах                             |                   | +                   |                  |                 |                     |                   |                     |
| На кожному поверсі готелю обладнано місце для запасів        |                   |                     | +                |                 |                     |                   |                     |
| Використання різних видів сервісу                            |                   |                     | +                |                 | +                   |                   |                     |
| Велика бригада обслуговуючого персоналу                      |                   |                     | +                |                 |                     |                   |                     |
| Сервірування торгового залу                                  |                   |                     |                  | +               |                     |                   |                     |
| Обслуговування згідно меню                                   |                   |                     |                  |                 | +                   |                   |                     |
| Служба харчування — загальнодоступна                         |                   |                     |                  |                 |                     | +                 | +                   |

Таким чином, аналіз поглядів науковців щодо особливостей служби харчування у готельному закладі дає змогу виокремити характеристики служби харчування у готельному підприємстві. Серед спільних особливостей, які виділяють більшість дослідників, слід назвати: наявність барів у службі харчування, подавання сніданків, наявність банкетного обслуговування, наявність обслуговування у номерах, використання різних форм обслуговування, наявність міні-барів. В той же час, Бойко М.Г. [4] вважає, що сервірування торгового залу є необхідним для служби харчування при готельному підприємстві. Левицька І.В. [12] виділяє обслуговування у конференц-залах. Байлик С.І. [3] вважає доцільним обладнати на кожному поверсі готелю місце для запасів служби харчування, що зекономить час на підготовку до обслуговування.

Дослідження особливостей служби харчування у готельному закладі дає мож-

ливість зрозуміти, що більшість науковців виділяють як ключові характеристики використання різних видів сервісу, подавання сніданків, наявність обслуговування у номерах наявність банкетного обслуговування, що мають бути наявні у готельно-ресторанному підприємстві для комфортного обслуговування споживачів.

Ряд дослідників О. М. Головка, І. В. Левицька, С. І. Байлик, М. Г. Бойко, В. О. Лук'янов, Л. Л. Івашина та М. П. Мальська [3; 4; 6; 9; 12; 14–15] підкреслюють, що організація служби харчування при готельному підприємстві дещо відрізняється від функціонування її як окремого підприємства. Головною задачею служби харчування є надання послуги харчування і напоїв для гостей, які мешкають у готельно-ресторанному комплексі. Головною проблемою є те, що 50% свого робочого часу служба може простоювати та не обслуговувати споживачів. Це пов'язано насамперед з тим, що

споживачі віддають перевагу провести свій час у міському кафе, аніж у підрозділі ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі. Частина споживачів вважає, що пропонуване у закладі меню недостатньо смачне або ціни дещо завищені. Якщо питання з мешканцями готелю дещо зрозуміло, то постає питання: чому містяни не проводять свій час у закладі ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі? Відповідь є досить очевидною: вони просто не мають здогадки, що їм можна відвідувати цей заклад. Вони вважають, що підприємство працює лише для мешканців готелю. Така проблема виникає на підприємствах, де управлінням займаються некваліфіковані фахівці — це може бути директор усього готельно-ресторанного комплексу чи безпосередньо керівник служби харчування [6].

Проведений критичний аналіз наукової літератури щодо сутності та особливостей функціонування дає змогу узагальнити розуміння сутності служби харчування у готельно-ресторанному комплексі. На нашу думку, вона являє собою окремий структурний підрозділ, який співпрацює з усіма службами готельному підприємства, надає послуги харчування мешканців готелю та звичайним гостям, який очолюється директором, керувальним служби харчування чи адміністратором служби харчування.

На ефективність управління службою харчування (закладу ресторанного господарства) у готельно-ресторанному комплексі впливають різноманітні чинники, саме тому для цього можна використовувати доволі велику кількість різноманітних методик.

Найголовнішим чинником вважається адекватність управління підприємством власником, директором, керуючого тощо. Адже від управлінської ланки повністю залежить ефективність функціонування закладу. Тому Н. В. Погуда [18] пропонує досліджувати ефективність управління службою харчування через аналіз персоналу закладу, використовуючи для цього різноманітні методи: грейдингу, асесмент-центру, метод «360» тощо.

Т. П. Басюк та Т. Л. Керанчук [4] вважають, що ефективність управління службою харчування можна оцінювати на основі розрахунків ефективності використання окремих видів ресурсів та витрат: основних фондів, оборотних засобів, персоналу, витрат тощо.

Ряд дослідників при визначенні ефективності управління ресторанним підприємством пропонують для аналізу меню ресторану використовувати АВС-аналіз. Його проводять на основі акту реалізації страв з меню служби харчування. Класичним відсотковим співвідношенням параметрів є: А — 80%, В — 15%, С — 5%. Але не завжди це співвідношення використовується. Для меню з кількістю страв більше 100 позицій, пропонується співвідношення А — 50%, В — 30%, С — 15%, D — 5%. Даний аналіз є багатовимірний, саме тому що кожний параметр оцінюється окремо [20].

Н. О. Лоханова [13] пропонує проводити аналіз ефективності управління службою харчування за допомогою методики «Збалансована система показників» (Balanced Scorecard, BSC). Всі показники розглядаються в межах 4 груп: фінансові показники (темпи зростання доходів від продаж, сума операційного прибутку, рентабельність продаж); показники ринку і клієнтів (кількість нових відвідувачів, кількість і частка постійних відвідувачів, рівень задоволеності відвідувачів за оцінками); показники внутрішніх бізнес-процесів (час виготовлення замовлення, кількість повернутих споживачами неякісних страв); показники інновацій і навчання (кількість нових страв у меню, відсоток персоналу, які пройшли спеціалізовані майстер-класи). Ця методика, на думку автора, забезпечує вирішення основного завдання: комплексну ув'язнену стратегію підприємства з оперативним і поточним управлінням.

Ряд дослідників О. Федоренко [21] пропонують проводити аналіз ефективності управління службою харчування за допомогою ключових показників ефективності (Key Performance Indicator, KPI). При цьому основними показниками для оцінки ефективності управління закладом ресторанного

господарства при готельно-ресторанному комплексі вважаються: дохід за годину вільного місця, швидкість зміни людей за столом, середній чек на людину, час приготування страви, коефіцієнт харчових відходів на придбані продукти, собівартість проданих товарів, прибуток позиції з меню.

Окремі дослідники [22] пропонують проводити оцінку ефективності управління ресторанним підрозділом у готельному підприємстві з позицій Revenue management та використовувати при цьому такі показники: середній чек, дохід за годину вільного місця. Тобто пропоновані показники є аналогічними для методики KPI.

Л. І. Нечаюк та Н. О. Телеш [17] пропонують досліджувати ефективність управління службою харчування за наступним алгоритмом:

1. Вивчення обсягу і структури продукції, яка реалізується підрозділом служби харчування.

2. Проведення детального аналізу товарообігу за останні 3–5 роки, з обов'язковою індексацією показників у роки нестабільності цін.

3. Проведення розподілу товарообігу служби харчування за його окремими структурними підрозділами (основний зал, банкетні зали, бари, кафе, буфети).

4. Дослідження динаміки зміни попиту на продукцію служби харчування протягом певного проміжку часу.

5. Дослідження розподілу товарообігу за видами оплати за надану продукцію (оплата готівкою, оплата картою, безготівкова оплата).

6. Дослідження розподілу товарообігу за місяцями аналізованих років.

7. Аналіз розподілу попиту за окремими сезонами та раціонами харчування.

Отже, дана методика дає змогу проаналізувати попит на продукцію служби харчування в залежності від різноманітних факторів та досліджуваних умов. Основними складовими аналізу за цією методикою є аналіз товарообігу за останні 3–5 років, аналіз товарообігу всіх функціонуючих структурних підрозділів у складі служби харчування, ди-

наміка зміни попиту протягом часу та розподіл товарообігу за окремими критеріями.

Н. М. Кузнецова [11] розглядає аналіз ефективності управління службою харчування за наступними кроками: аналізування динаміки обсягу товарообігу; аналізування динаміки товарообігу впродовж досліджуваного року; аналізування товарообігу в діючих та порівняльних цінах; розрахунок обіговості місця у службі харчування; аналізування виробничої програми; аналізування виконання плану випуску; розробка комплексу заходів для подальшого розвитку та обслуговування. Дана методика спрямована на аналіз динаміки товарообігу, впродовж певного проміжку часу, аналізу виробничої програми служби харчування та розробки подальшого плану дій для підприємства. Автор підкреслює, що при аналізі товарообігу необхідно використовувати комплексний підхід через дослідження динаміки товарообігу, його складу та структури, впливу товарно-ресурсних чинників, кількості працівників та їх продуктивності тощо.

О. А. Гречишкіна [7] пропонує алгоритм управлінської системи «Аналіз -> Планування -> Організація виконання -> Контроль виконання». На основі даного алгоритму використовується покрокова методика дослідження ефективності функціонування служби харчування. Запропонована покрокова методика дає можливість оцінити ефективність функціонування служби харчування при готельно-ресторанному комплексі окремо на кожному етапі та зрозуміти, на якому з етапів є недоліки, щоб працювати над їх усуненням. Дана методика може використовуватися як окремо для служби харчування при готелі або в цілому для готельно-ресторанного комплексу.

М. П. Мальська [15] вважає, що саме раціонально організоване функціонування служби харчування при готельно-ресторанному комплексі забезпечує близько 10% рентабельності, що включає в себе податок і прибуток відповідно. Для підвищення рентабельності служби харчування необхідно організувати правильно управління підприємством, адже вважається, що більшу рента-

бельність приносять саме готельні послуги (близько 40%).

Таким чином, аналіз методик щодо ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві показав наявність різнопланових підходів. Найзручнішою методикою можна вважати КРІ (ключові показники ефективності), адже вона дає можливість проводити комплексну діагностику та включає досить різнопланові показники, які охоплюють як оцінку персоналу, так і економічні показники діяльності ресторанного підрозділу у готельно-ресторанному підприємстві.

Розглянемо показники, які пропонують науковці для проведення діагностики ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві (табл. 4).

Отже, аналіз наукової літератури показав, що дослідники схилиються до використання системи збалансованих показників та ключових показників ефективності. Для детального оцінювання меню використовується АВС-аналіз. Кожен із вказаних методів включає в себе певну групу показників, за якими проводиться аналіз ефективності управління службою харчування при готельно-ресторанному комплексі. Які саме використовувати показники — вирішує керівництво готельно-ресторанного комплексу, в залежності від пріоритетності досліджуваних факторів для власників.

Ключовою методикою, яка використовується для дослідження ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві є методика КРІ (ключові показники ефективності), адже вона включає в себе визначену кількість показників, яке підприємство самостійно обирає для оцінки ефективності управління залежно від встановлених основних та додаткових цілей підприємства тощо. Основними показниками для оцінки ефективності управління закладом ресторанного господарства при готельно-ресторанному комплексі є: дохід за годину вільного місця, швидкість зміни людей за столиком, середній чек на людину, час приготування страви, коефіцієнт харчових

відходів на придбані продукти, собівартість проданих товарів, прибуток позиції з меню. Вказані показники є найбільш використовуваними, але кожен підприємець залишає за собою право на вибір досліджуваних аспектів діяльності.

Таким чином, проведений аналіз наукової літератури показав відсутність усталеної методики дослідження ефективності функціонування служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві. Пропоновані науковцями методики не є комплексними, зосереджують увагу на окремих аспектах діяльності служби харчування: аналізі попиту на продукцію служби харчування, товарообігу, фінансових показників діяльності підрозділу або ключових показниках ефективності.

Для вирішення вищезначених проблем запропоновано методику (рис. 1), яка дозволяє комплексно дослідити ефективність управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві та виявити основні недоліки у роботі.

Таким чином, запропонована методика включає такі етапи:

Етап 1. Постановка цілей дослідження ефективності управління служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві, визначення його ключових завдань.

Етап 2. Аналіз організації служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві.

Етап 3. Оцінка кадрового забезпечення служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві.

Етап 4. Аналіз функціональних обов'язків персоналу служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві.

Етап 5. Діагностика фінансових показників діяльності служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві.

Етап 6. Аналіз показників ринку, продукції і клієнтів — включає в себе чотири підетапи, серед яких — аналіз споживачів (структура споживачів, кількість нових відвідувачів, кількість і частка постійних відвідувачів, рівень задоволеності відвідувачів), АВС-аналіз меню, аналіз конкурентоспроможності служби харчування в порівнянні з

## Показники для аналізу ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві (складено на основі [10, 13, 20–21])

| Автор          | Показники                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Т. В. Калайтан | <p>«Ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, KPI):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Середньоденна виручка на 1 м<sup>2</sup> площі. Відношення виручки за місяць на площу і на кількість днів у місяці.</li> <li>• Середній чек на відвідувача. Відношення виручки за період на кількість відвідувачів і на кількість днів у періоді.</li> <li>• Середній чек по меню. Являє собою суму середніх цін на групи меню. Наприклад, у ресторані типовий набір страв в обід: “салат” + “перша страва” + “друга страва” + “напій” – просумувавши середні позиції цих груп, отримаємо середній чек по меню.</li> <li>• Середня кількість посадок на одне місце за день, за часовими періодами (день, вечір). Кількість клієнтів за вибрані проміжки часу ділиться на загальну кількість посадочних місць.</li> <li>• Рентабельність продаж. Розраховують як відношення суми прибутку від операційної діяльності до виручки.</li> <li>• Рівень витрат на оплату праці. Розраховують як відношення суми витрат на оплату праці до виручки.</li> <li>• Рівень витрат на оренду. Розраховують як відношення суми витрат на оренду до виручки.</li> <li>• Рівень собівартості реалізованої сировини. Розраховують як відношення сумарної собівартості реалізованих за місяць страв та напоїв до виручки» [10].</li> </ul> |
| Н. О. Лоханова | <p>Збалансована система показників (Balanced Scorecard, BSC):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Темп зростання доходів від продаж.</li> <li>• Сума операційного прибутку. Рентабельність продаж.</li> <li>• Кількість нових відвідувачів</li> <li>• Рівень задоволеності відвідувачів за оцінками. Час виготовлення замовлення.</li> <li>• Кількість повернутих споживачами неякісних страв.</li> <li>• Кількість нових страв у меню.</li> <li>• Відсоток персоналу, які пройшли спеціалізовані майстер-класи [13].</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| О. Федоренко   | <p>Ключові показники ефективності (Key Performance Indicator, KPI):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Дохід за годину вільного місця.</li> <li>• Швидкість зміни людей за столиком.</li> <li>• Середній чек на людину.</li> <li>• Час приготування страви.</li> <li>• Коефіцієнт харчових відходів на придбані продукти.</li> <li>• Собівартість проданих товарів.</li> <li>• Прибуток позиції з меню [21].</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Л. В. Семенюк  | <p>Збалансовані показники:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Чистий дохід від реалізації.</li> <li>• Валова маржа. Маржинальність страви.</li> <li>• Частка знижок.</li> <li>• Результати перевірки за чек-листами. Перевірка таємними покупцями.</li> <li>• Оцінка технологічних процесів приготування страв.</li> <li>• Середній чек.</li> <li>• Частка доходу від постійних гостей.</li> <li>• Кількість скарг [20].</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

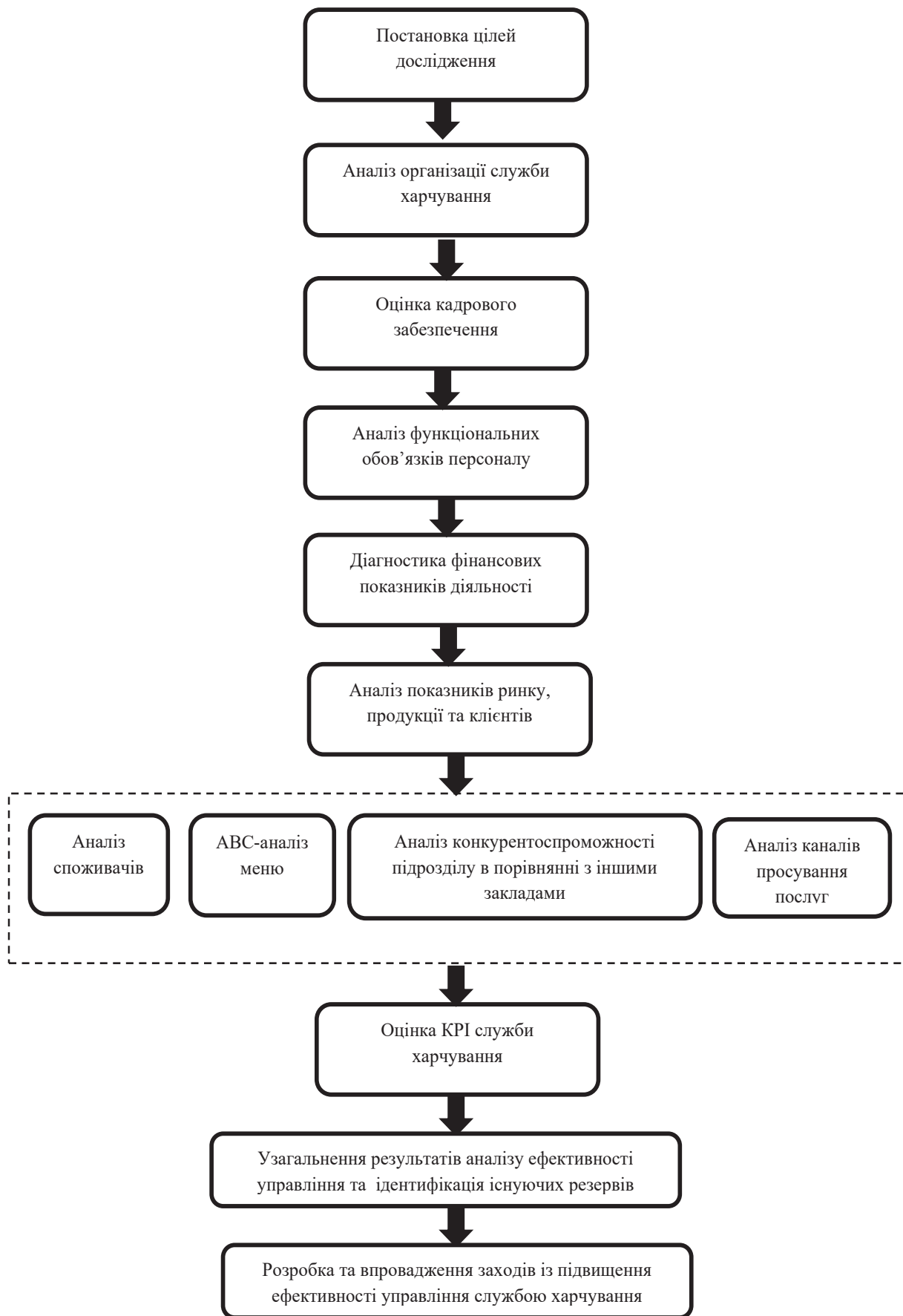


Рис. 1. Методика оцінювання ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві (складено авторами)

іншими закладами, аналіз каналів просування ресторанних послуг (в т.ч. оцінка ефективності сайту).

Етап 7. Оцінка КРІ служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві.

Етап 8. Узагальнення результатів аналізу ефективності управління службою харчування та ідентифікація існуючих резервів.

Етап 9. Розробка та впровадження заходів із підвищення ефективності управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві.

На відміну від існуючих, методика дозволяє комплексно проаналізувати ефективність управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві з організаційного, кадрового, фінансового, маркетингового аспектів, що дозволить виявити наявні недоліки у роботі служби харчування, ув'язати стратегічні та поточні управлінські завдання, розробити відповідні управлінські рішення для усунення виявлених проблем.

**Висновки.** На підставі проведеного критичного аналізу щодо сутності та особливостей функціонування служби харчування у готельно-ресторанному комплексі було узагальнено розуміння сутності служби харчування у готельно-ресторанному комплексі. Контент-аналіз наукових підходів щодо оцінювання ефективності управління служби харчування у готельно-ресторанному підприємстві показує відсутність усталеної методики. Пропоновані науковцями методики не є комплексними, зосереджують увагу на окремих аспектах діяльності служби харчування: аналізі попиту на продукцію служби харчування, товарообігу, фінансових показників діяльності підрозділу або ключових показниках ефективності. Обґрунтовано авторську методику, яка включає в себе дев'ять етапів, дозволяє комплексно дослідити ефективність управління службою харчування у готельно-ресторанному підприємстві з організаційного, кадрового, фінансового, маркетингового аспектів та виявити основні недоліки у роботі.

### Список літератури

1. ДСТУ 3862-99. Ресторанне господарство. Терміни та визначення. [Чинний від

2003–12-01]. Київ, 2004. 31 с. URL: [https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ\\_3862-99](https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ_3862-99). (дата звернення: 17.12.2022).

2. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. [Чинний від 2004-07-01]. Київ, 2004. 18 с. URL: [https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ\\_4269\\_2003](https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ_4269_2003). (дата звернення: 17.12.2022).

3. Байлик С. І., Писаревський І. М. Організація готельного господарства. Харків, 2015. 329 с. URL: [http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ\\_2015\\_4П\\_Орг%20готельн%20господарства%20Писаревський.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ_2015_4П_Орг%20готельн%20господарства%20Писаревський.pdf) (дата звернення: 17.12.2022).

4. Басюк Т. П., Керанчук Т. Л. Економіка готельно-ресторанного бізнесу. Київ, 2018. 360 с. URL: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31908/1/NP\\_Basuk\\_Keranchuk.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31908/1/NP_Basuk_Keranchuk.pdf) (дата звернення: 17.12.2022).

5. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства. Київ, 2006. 448 с. URL: <https://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2146> (дата звернення: 17.12.2022).

6. Головка О. М., Кампов Н. С., Махлинець С. С., Симочко Г. В. Організація готельного господарства: навч. посібник. Київ, 2010. 337 с. URL: <https://westudents.com.ua/knigi/604-organzatsiya-gotel'nogo-gospodarstva-golovko-om.html> (дата звернення: 17.12.2022).

7. Гречишкіна Е.А. Ресторанное дело. Пинск, 2017. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrechyshkina/publication/313746347\\_Elektronnyj\\_ucebno-metodiceskij\\_kompleks\\_Restorannoe\\_delo/links/5e2e9397299b1e929d930a8/Elektronnyj-ucebno-metodiceskij-kompleks-Restorannoe-delo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrechyshkina/publication/313746347_Elektronnyj_ucebno-metodiceskij_kompleks_Restorannoe_delo/links/5e2e9397299b1e929d930a8/Elektronnyj-ucebno-metodiceskij-kompleks-Restorannoe-delo.pdf) (дата звернення: 17.12.2022).

8. Жарко І. В. Менеджмент підприємств ресторанного господарства. Харків, 2008. 267 с. URL: <https://lib.sale/restoran-gostinica-menedjment/mechanizm-diji-pidpriemstva-restorannogo.html> (дата звернення: 17.12.2022).

9. Івашина Л. Л., Томюк С. І. Особливості ресторанів при готелях. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3780/2/Матеріа->

ли%2010%20конференції%20ТОМ\_2\_2019.pdf#page=251.

10. Калайтан Т. В. Інструменти контролінгу підприємств ресторанного господарства. *Підприємництво і торгівля*. 2018. № 23. С. 82–86. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kalajtan.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kalajtan.htm) (дата звернення: 17.12.2022).

11. Кузнецова Н. М. Основи економіки готельного та ресторанного господарства. Київ, 1997. 121 с. URL: <https://buklib.net/books/30553> (дата звернення: 17.12.2022).

12. Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук Н. В. Готельна справа: навчальний посібник. Вінниця, 2015. 580 с. URL: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26667.pdf> (дата звернення: 17.12.2022).

13. Лоханова Н. О. Застосування системи збалансованих показників у системі стратегічного управлінського обліку закладів ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. №11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600> (дата звернення: 17.12.2022).

14. Лук'янов В. О., Мунін Г. Б. Організація готельно-ресторанного обслуговування. Київ, 2012. 346 с. URL: [https://pidru4niki.com/1806020360350/turizm/harchoviy\\_kompleks#80](https://pidru4niki.com/1806020360350/turizm/harchoviy_kompleks#80) (дата звернення: 17.12.2022).

15. Мальська М. П., Пандяк. І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика. 2012. 472 с.

16. Мальська М. П., Пандяк. І. Г., Занько Ю. С. Організація готельного обслуговування. 2011. 366 с.

17. Нечаюк Л. І., Телеш Н. О. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент. Київ, 2003. 348 с. URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/pechauk81.htm](https://tourlib.net/books_ukr/pechauk81.htm) (дата звернення: 17.12.2022).

18. Погуда Н. В. Методи оцінки персоналу на підприємствах туристичного та готельного бізнесу. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 58. С. 77–82. URL: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26403/1/Погуда\\_Методи\\_оцінки\\_персоналу.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26403/1/Погуда_Методи_оцінки_персоналу.pdf) (дата звернення: 17.12.2022).

19. Прашкевич Ж. АВС-анализ меню в ресторане. URL: <https://prashkevich.com/abc-analiz-menu-v-restorane> (дата звернення: 17.12.2022).

20. Семенюк Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення розрахунку збалансованих показників в управлінні продажами підприємств ресторанного господарства. URL: [http://ird.gov.ua/sep/sep20154\(114\)/sep20154\(114\)\\_090\\_SemenyukLV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20154(114)/sep20154(114)_090_SemenyukLV.pdf).

21. Федоренко О. 7 KPI, які повинен відслідковувати кожен керуючий ресторану. 2020. URL: <https://waytobi.com/ua/blog/7-key-performance-indicators-every-restaurant.html> (дата звернення: 17.12.2022).

22. Ivanov, Stanislav (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.

## References

1. DSTU 3862-99. *Restoranne hospodarstvo. Terminy ta vyznachennia* [Restaurant management. Terms and definitions]. (2004). Kyiv, 31 p. Available at: [https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ\\_3862-99](https://dnaop.com/html/40988/doc-ДСТУ_3862-99). (Accessed 17 December 2022).

2. DSTU 4269:2003. *Posluhy turystychni. Klasyfikatsiia hoteliv*. [Tourist services. Classification of hotels]. (2004). Kyiv, 18 p. Available at: [https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ\\_4269\\_2003](https://dnaop.com/html/29982/doc-ДСТУ_4269_2003). (Accessed 17 December 2022).

3. Bailyk, S. I., Pysarevskyi, I. M. (2015). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kharkiv, 329 p. Available at: [http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ\\_2015\\_4П\\_Орг%20готельн%20господарства%20Писаревський.pdf](http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/ПЕЧ_2015_4П_Орг%20готельн%20господарства%20Писаревський.pdf). (Accessed 17 December 2022).

4. Basiuk, T. P., Keranchuk, T. L. (2018). *Ekonomika hotelno-restorannoho biznesu* [Economics of the hotel and restaurant business]. Kyiv, 360 p. Available at: [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31908/1/NP\\_Basuk\\_Keranchuk.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31908/1/NP_Basuk_Keranchuk.pdf). (Accessed 17 December 2022).

5. Boiko, M. H., Hopkalo, L. M. (2006). *Orhanizatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kyiv, 448 p. Available at: <https://tourism-book.com/pbooks/book-58/ua/chapter-2146>. (Accessed 17 December 2022).

6. Holovko, O. M., Kampov, N. S., Makhlynets, S. S., Symochko, H. V. (2010). *Orhani-*

*zatsiia hotelnoho hospodarstva* [Organization of the hotel industry]. Kyiv, 337 p. Available at: <https://westudents.com.ua/knigi/604-organizatsiya-gotelnoho-gospodarstva-golovko-om.html>. (Accessed 17 December 2022).

7. Hrechyskyna, E. A. (2017). *Restorannoe delo* [Restaurant business]. Pysk. Available at: [https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrechyskyna/publication/313746347\\_Elektronnyj\\_ucebno-metodiceskij\\_kompleks\\_Restorannoe\\_delo/links/5e2e9397299bf1e929d930a8/Elektronnyj-ucebno-metodiceskij-kompleks-Restorannoe-delo.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Olena-Hrechyskyna/publication/313746347_Elektronnyj_ucebno-metodiceskij_kompleks_Restorannoe_delo/links/5e2e9397299bf1e929d930a8/Elektronnyj-ucebno-metodiceskij-kompleks-Restorannoe-delo.pdf). (Accessed 17 December 2022).

8. Zharko, I. V. (2008). *Menedzhment pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [Management of restaurant enterprises]. Kharkiv, 267 p. Available at: <https://lib.sale/restoran-gostinica-menedzhment/mechanizm-diji-pidpriemstva-restorannogo.html>. (Accessed 17 December 2022).

9. Ivashina, L. L., Tomyuk, S. I. *Osoblyvosti restoraniv pry hoteliakh* [Peculiarities of restaurants at hotels]. Available at: [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3780/2/Матеріали%2010%20конференції%20ТОМ\\_2\\_2019.pdf#page=251](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3780/2/Матеріали%2010%20конференції%20ТОМ_2_2019.pdf#page=251). (Accessed 17 December 2022).

10. Kalaitan, T. V. (2018). *Instrumenty kontrolinhu pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [Controlling tools of restaurant enterprises]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*. [Entrepreneurship and trade], no. 23. pp. 82–86. Available at: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kalaitan.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kalaitan.htm). (Accessed 17 December 2022).

11. Kuznetsova, N. M. (1997). *Osnovy ekonomiky hotelnoho ta restorannoho hospodarstva* [Basics of hotel and restaurant economics]. Kyiv, 121 p. Available at: <https://buklib.net/books/30553>. (Accessed 17 December 2022).

12. Levytska, I. V., Korzh, N. V., Onyshchuk, N. V. (2015). *Hotelnа Sprava* [Hotel business: educational guide]. Vinnytsia, 2015. 580 p. Available at: <https://ir.vtei.edu.ua/g.php?fname=26667.pdf>. (Accessed 17 December 2022).

13. Lokhanova, N. O. (2015). *Zastosuvannya systemy zbalansovanykh pokaznykiv u systemi stratehichnoho upravlinskoho obliku*

*zakladiv restorannoho hospodarstva* [Application of the system of balanced indicators in the system of strategic management accounting of establishments of the restaurant industry]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], no 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4600>. (Accessed 17 December 2022).

14. Lukianov, V. O., Munin, H. B. (2012). *Orhanizatsiia hotelno-restorannoho obsluhovuvannia* [Organization of hotel and restaurant service]. Kyiv, 346 p. Available at: [https://pidru4niki.com/1806020360350/turizm/harchoviy\\_kompleks#80](https://pidru4niki.com/1806020360350/turizm/harchoviy_kompleks#80). (Accessed 17 December 2022).

15. Malska, M. P., Pandyak, I. H. (2012). *Hotelnii biznes: teoriia ta praktyka* [Hotel business: theory and practice]. 472 p.

16. Malska, M. P., Pandiak, I. H., Zanko, Yu. S. (2011). *Orhanizatsiia hotelnoho obsluhovuvannia* [Organization of hotel service]. 366 p.

17. Nechayuk, L. I., Telesh, N. O. (2003). *Hotelnno-restoranni biznes: menedzhment* [Hotel and restaurant business: management]. Kyiv, 348 p. Available at: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechayuk81.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechayuk81.htm). (Accessed 17 December 2022).

18. Pohuda, N. V. (2021). *Metody otsinky personalu na pidpriemstvakh turystychnoho ta hotelnoho biznesu* [Personnel evaluation methods at enterprises of the tourist and hotel business]. *Infrastruktura rynku* [Market infrastructure], no 58. pp. 77–82. Available at: [http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26403/1/Погуда\\_Методи\\_оцінки\\_персоналу.pdf](http://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/26403/1/Погуда_Методи_оцінки_персоналу.pdf). (Accessed 17 December 2022).

19. Prashkevych, Zh. *ABC-analiz menu v restorane* [ABC-analysis of the restaurant menu]. Available at: <https://prashkevich.com/abc-analiz-menu-v-restorane>. (Accessed 17 December 2022).

20. Semeniuk, L. V. *Oblikovo-analitychne zabezpechennia rozrakhunku zbalansovanykh pokaznykiv v upravlinni prodazhamy pidpriemstv restorannoho hospodarstva* [Accounting and analytical support for the calculation of balanced indicators in sales management of restau-

rant enterprises]. Available at: [http://ird.gov.ua/sep/sep20154\(114\)/sep20154\(114\)\\_090\\_SemenyukLV.pdf](http://ird.gov.ua/sep/sep20154(114)/sep20154(114)_090_SemenyukLV.pdf). (Accessed 17 December 2022).

21. Fedorenko, O. (2020). *7 KPI, yaki povynen vidslidkovuvaty kozhen keruiuchy restoranu* [KPIs that every restaurant manager

should monitor]. Available at: <https://waytobi.com/ua/blog/7-key-performance-indicators-every-restaurant.html>. (Accessed 17 December 2022).

22. Ivanov, S. (2014). *Hotel Revenue Management: From Theory to Practice*. Varna: Zangador.

**Objective.** *The objective of the study is to generalize theoretical and methodological approaches to the essence, features of functioning and analysis of the effectiveness of food service management in a hotel and restaurant enterprise and to substantiate on this basis an improved methodical approach to assessing the effectiveness of its management.*

**Methods.** *In the research process, general scientific methods and techniques of research were used: analysis, synthesis, generalization, induction, deduction, abstract-logical method, graphic and tabular methods (for a visual representation of the analyzed material).*

**Results.** *The conducted research analyzed the main definitions of restaurant establishments according to domestic legislation and established their differences. The requirements for food service at a hotel and restaurant enterprise according to the categories of the hotel have been considered. The analysis of the opinions of scientists regarding the peculiarities of food service in a hotel establishment made it possible to single out the main characteristics of food service in a hotel enterprise.*

*An analysis of the scientific literature was carried out regarding the available methodical approaches to the analysis of the effectiveness of food service management in a hotel and restaurant enterprise. He showed the lack of an established method of researching the effectiveness of the catering service in a hotel and restaurant enterprise, focusing the attention of scientists on the diagnosis of certain aspects of the catering service: analysis of demand for food service products, turnover, financial indicators of the unit's activity or key performance indicators, etc.*

*The author's method of effective management of food service in a hotel and restaurant enterprise, which includes nine stages, is substantiated. It allows to comprehensively investigate the effectiveness of food service management in a hotel and restaurant enterprise from organizational, personnel, financial, and marketing aspects and to identify the main shortcomings in the work.*

**Key words:** *food service, hotel and restaurant enterprise, management, efficiency.*

**Надійшла до редакції 07.12.2022**