

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-46>

УДК 005.3:64.069.6]:640.4"20"

## СУЧАСНІ МЕТОДИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СЕРВІСНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

## MODERN METHODS OF ASSESSING THE EFFICIENCY OF THE RESTAURANT SERVICE MANAGEMENT SYSTEM

**Русавська Валентина Андріївна**

кандидат історичних наук, професор,  
Київський національний університет культури і мистецтв  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2741-6597>

**Можаровський Дмитро Олександрович**

магістрант,  
Київський університет культури  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-5073-6933>

**Rusavska Valentyna**

Kyiv National University of Culture and Arts

**Mozharovskyi Dmytro**

Kyiv University of Culture

Стаття присвячена дослідженню сучасних методів оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу. У XXI столітті спостерігаємо швидке зростання довіри до технологій в організаційному менеджменті більшості українських компаній. На сучасному етапі розвитку сфери обслуговування інформаційні технології (IT) в системі управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу є тією рушійною силою, яка робить ресторан успішним та дає йому стійку перевагу серед численної кількості конкурентів. Саме інформаційні технології є запорукою забезпечення базових потреб усіх стейкхолдерів ресторанного бізнесу: для менеджерів – ефективне та легке управління бізнес-процесами, для клієнтів – зручне обслуговування та особиста інтеграція на сучасному етапі розвитку сфери обслуговування. Простежено, що сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу орієнтовані на вимірювання і вдосконалення ключових параметрів та результатів, які впливають на успішність бізнесу. Усі методи розподілено на дві тематичні групи: «універсальну» та групу «непередбачених обставин». Визначено, що найпопулярнішим методом оцінки ефективності управління сервісною діяльністю на сучасних підприємствах ресторанного бізнесу є «Збалансована система показників» ("Balanced Scorecard"). Однак така система вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу характеризується невеликим масштабом і обмеженим обсягом. У зв'язку з цим у статті запропоновано практичний системний підхід SOE до оцінки й покращення ефективності управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу, розроблений Карлосом Гомесом і Махмудом Ясінім. Також розглядаються відповідні питання реалізації, пов'язані із запропонованим підходом. Розроблено графічну карту впровадження SOE для оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу, а також детально проаналізовано чотири етапи його впровадження. Визначено можливі ризики. Встановлено, що підхід SOE має операційне та стратегічне значення для керівництва ресторанного бізнесу. В статті представлено приклади діаграм, що позначають первинну перевірку запропонованого підходу до оцінки системи управління сервісною діяльністю ресторану. Перспективні напрямки подальших досліджень можуть бути спрямовані на новітні системи вимірювання ефективності управління сервісною діяльністю.

**Ключові слова:** методи оцінки, ресторан, інтегральний підхід, сервісна діяльність, ефективність системи управління.

The article deals with the study of modern methods of evaluating the effectiveness of the restaurant service management system. In the 21st century, we are witnessing a rapid growth of trust in technology in the service management of most Ukrainian companies. At the current stage of development of the service sector, information



technology (IT) in the service management system of a restaurant business is the driving force that makes a restaurant successful and gives it a sustainable advantage among numerous competitors. The information technology is the key to ensuring the basic needs of all stakeholders of the restaurant business: for managers – efficient and easy management of business processes, for customers – convenient service and personal integration at the modern stage of development of the service sector. It has been observed that modern methods of evaluating the effectiveness of the restaurant service management system are focused on measuring and improving key parameters and results, which affect the success of the business. All methods are divided into two thematic groups: “universal” and “unforeseen circumstances” group. It was determined that the most popular method of evaluating the effectiveness of service management at the modern restaurants is “Balanced Scorecard”. However, this system of measuring the efficiency of restaurant service management system is characterized by a small scale and limited scope. In this regard, the article proposes a practical SOE-approach to evaluating and improving the efficiency of restaurant service management system, developed by Carlos Gomez and Mahmud Yasin. Relevant implementation issues, related to the proposed approach, are also considered. A graphic map of SOE-implementation has been developed to assess the effectiveness of the restaurant service management system, and four stages of its implementation have also been analyzed in detail. Possible risks are identified. The SOE-approach has been found to have operational and strategic implications for restaurant business management. The article presents examples of diagrams which mark the initial verification of the proposed approach to the evaluation of the restaurant service management system. Promising areas of further research can be aimed at analyzing the newest systems for measuring the effectiveness of service management system.

**Key words:** assessment methods, restaurant, integrated approach, service activity, efficiency of the management system.

**Постановка проблеми.** Сучасні методи оцінки ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу орієнтовані на вимірювання і вдосконалення ключових параметрів та результатів, які впливають на успішність бізнесу. Ці методи дозволяють ресторанам ефективно оцінювати та вдосконалювати свою систему управління сервісною діяльністю, щоб надавати кращий сервіс клієнтам, підвищувати рівень їхньої задоволеності і досягати більшого комерційного успіху. Велика кількість таких методів, з одного боку, забезпечує варіативність вибору для керівників підприємств ресторанного бізнесу, а з іншого – унеможливорює формування єдиного підходу до оцінки ефективності сервісної діяльності в індустрії гостинності.

#### **Аналіз основних досліджень і публікацій.**

Вивченню та дослідженню окремих аспектів методики оцінки ефективності управління бізнес-процесами підприємства ресторанного бізнесу присвятили свої наукові розвідки українські дослідники, як: Гросул В. А., Іванова Т. П., Зерненкова Д. С., Зубков С. О., Кизенко О. О., Кирніс Н. І., Климчук А. О., Костишна Т. А., Кравченко О. М., Кривошей В. В., Кругляк А. В., Левицька І. В., Панова І. О., Яцковий Д. В.

**Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на наукові здобутки у дослідженні питання методів оцінки ефективності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу, більшість з них зосереджена на окремих показниках

економічної чи організаційної успішності кризь призму конкурентоспроможності ресторану. Відтак, все ще існує проблема єдиного інтегрального підходу, який зумів би комплексно визначити операційну та організаційну продуктивність сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу, що формує актуальність дослідження у цьому напрямку.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Оскільки в українському науковому дискурсі недостатньо досліджено проблему інтегрального підходу до оцінки ефективності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу, важливим завданням постає огляд зарубіжних напрацювань з цієї теми; формування ключових дискурсивних питань у поляричних позиціях дослідників; а також визначення єдиного підходу до оцінки ефективності бізнес-процесів у системі управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного господарства. Методи дослідження: *аналіз та синтез* для систематизації теоретичної та методологічної інформації з теми дослідження; *логіко-структурний та описовий метод* для послідовного й ґрунтовного викладення матеріалу; *графічний аналіз* для представлення результатів дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оцінка ефективності системи управління сервісною діяльністю у ресторанному бізнесі є важливим завданням для підприємства з метою забезпечення високого рівня обслуговування, задоволення клієнтів та досягнення фінансової стійкості. Сучасні методи оцінки включають в себе різнома-

нітні підходи та інструменти, які дозволяють здійснити аналіз різних аспектів управління сервісною діяльністю.

Огляд літератури щодо оцінки ефективності, заходів і відповідних питань реалізації у сфері ресторанного бізнесу показав, що усі методи можна поділити на дві тематичні групи. Першу можна позначити як «універсальну». Другу – як групу «непередбачених обставин». Відтак, перша група включає в себе методи для вимірювання продуктивності та впроваджених зусиль, які генерують можливість взаємообміну між організаціями та операційними середовищами [8–9]. Друга група включає методи, які базуються на унікальних характеристиках залучених організацій, функцій або бізнес-підрозділів під час розгляду та/або впровадження і вимірювання показників ефективності [5; 10]. Методи вимірювання ефективності в рамках цих двох тематичних груп мають практичне значення для систем управління сервісною діяльністю в індустрії гостинності. Хоча вони, як правило, відрізняються щодо трактування в різних організаційних та середовищних контекстах, ці методи також чітко вказують на зростаючу важливість нефінансових аспектів ефективності організації.

Незважаючи на те, що оцінка ефективності сервісної діяльності підприємств в індустрії гостинності як самостійна методологія розвивалася доволі повільно [5], заклади ресторанного бізнесу намагаються перейняти подібні практики з інших галузей. У цьому контексті підприємства індустрії гостинності використовували спеціальні методи вимірювання

ефективності, наприклад, у випадках якості послуг та людських ресурсів [6]. На додаток, деякі організації гостинності також використовували загальноорганізаційний підхід до вимірювання продуктивності [8], який певною мірою узгоджується з методом, відомим під назвою «Збалансована система показників» (“Balanced Scorecard”) (рис. 1). Однак така система вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу характеризується невеликим масштабом і обмеженим обсягом.

Коротко охарактеризуємо деякі з сучасних методів оцінки ефективності:

**1. Financial Key Performance Indicators (KPIs) (Фінансові ключові показники).** Сюди входять показники, такі як прибуток, витрати, рентабельність, оборотність запасів, середній чек й інші, що дозволяють виміряти фінансовий успіх ресторану.

**2. Customer Satisfaction Metrics (Метрики задоволеності клієнтів).** Включають в себе опитування клієнтів, відгуки, оцінки обслуговування та їжі, щоб визначити рівень задоволеності та лояльності клієнтів.

**3. Employee Performance Metrics (Метрики продуктивності персоналу).** Оцінюють продуктивність та задоволеність працівників, включаючи показники, такі як оборотність персоналу, якість обслуговування та дотримання стандартів.

**4. Inventory Management Metrics (Метрики управління запасами).** Вимірюються величини запасів, кількість зіпсованих продуктів, затрати на закупівлю та управління запасами.



Рис. 1. Збалансована система показників (Balanced Scorecard) [8]

**5. Table Turnover Rate (Швидкість оборотності столів).** Визначає, як швидко столи звільнюються і знову заповнюються новими клієнтами.

**6. Sales per Square Foot/Meter (Продажі на квадратний метр або фут).** Вимірюється обсяг продажів на одиницю площі ресторану.

**7. Food Cost Percentage (Відсоток витрат на їжу).** Визначає, який відсоток витрат від загальних витрат ресторану припадає на продукти.

**8. Labor Cost Percentage (Відсоток витрат на робочу силу).** Визначає, який відсоток витрат припадає на заробітну плату та інші витрати на персонал.

**9. Online and Social Media Engagement (Залучення через Інтернет та соціальні мережі).** Відслідковується активність та залученість у соціальних мережах, включаючи відгуки, рейтинги та коментарі.

**10. Mystery Shopper Programs (Програми та оцінки «таємного покупця»).** Для оцінювання якості обслуговування та відповідності стандартам через анонімних «таємних покупців».

**11. Operational Efficiency Metrics (Метрики ефективності операцій).** Оцінка ефективності операційних процесів, таких як час обслуговування, час очікування та інші.

**12. Sustainability Metrics (Метрики сталого розвитку).** Включають в себе витрати на енергозбереження, використання сталих матеріалів та інші показники сталого розвитку [2; 4; 7].

Загалом керівники підприємств в індустрії гостинності, здається, зосереджені насамперед на традиційних фінансових заходах. Цей вузький фокус пояснюється обмеженим розумінням операційними менеджерами в індустрії гостинності методів та їхнього позитивного впливу на продуктивність у сервісній діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Таке обмежене розуміння сервісної діяльності в підприємствах ресторанного бізнесу призвело до прийняття підходів до вимірювання ефективності, яким бракує інтегрованої, систематичної перспективи.

Література з аналізованої теми підкреслює уявлення про те, що майбутнє систем вимірювання ефективності буде оцінюватися не лише на основі їх агрегаційних чи інтеграційних особливостей, а й на основі їх здатності включати динамічні взаємозв'язки між специфічними для ефективності та орієнтованими

на ефективність заходами сервісної діяльності [7]. Відтак, ініціативи та зусилля з вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу слід розглядати як цілісну організаційну систему, а не як сукупність окремих моделей та інструментів. У цьому контексті підприємствам індустрії гостинності ще потрібно пройти довгий шлях, перш ніж вони зможуть мати ефективні інтегровані системи вимірювання ефективності.

Сучасні дослідники вимірювання продуктивності підприємств ресторанного бізнесу виділяють два підходи до оцінки ефективності їх сервісної діяльності. Перший підхід підтримує перспективу, специфічну для вимірювання. Він визначає зв'язок між конкретними сервіс-діями та організаційними підрозділами, відповідальними за них. За допомогою такого підходу до оцінки можна використовувати індивідуальні показники продуктивності для вимірювання рівня надійності, доступності, ефективності та якості сервіс-системи і різних її процесів. Для досягнення цієї мети слід застосовувати різноманітні індивідуальні методи окремо до оцінки кожного сервісного продукту/дії та/або об'єднуючи їх у невеликі групи. Ці методи мають вирішальне значення для виявлення та вирішення конкретних проблем, пов'язаних із неефективністю. Ключем до покращення продуктивності в рамках цього підходу, що стосується конкретного сервісного продукту/дії, є навчання та розвиток співробітників, які сприяють підвищенню відповідальності та підзвітності [7]. Відтак, у рамках цього підходу основним засобом підвищення ефективності є інвестиції з боку підприємств ресторанного бізнесу для сприяння продуктивності працівників. Однак таких інвестицій може бути недостатньо для покращення загальної продуктивності сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу.

Другий підхід до оцінки продуктивності зосереджений на загальноорганізаційній або загальносистемній перспективі управління. Відтак, цей підхід базується в основному на кількох показниках продуктивності, які відображають критичні аспекти ефективності сервісної діяльності. Ці заходи повинні узгоджуватися з індивідуальними когнітивними можливостями керівників [6]. Такий підхід наголошує на вимірюванні ефективності показників сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу та продуктивності ресторану загалом. Відтак, його показники повинні узгоджуватися з показниками, призначеними для вимірювання конкурентоспро-



можності підприємства ресторанного бізнесу на ринку (SWOT-аналіз, оцінка ринкової частки, порівняльний аналіз, оцінка задоволеності клієнта, аналіз конкурентів) [2, с. 231]. Під час застосування цього підходу акцент робиться на ефективному потоці продуктів/ послуг на ринки, який позитивно впливає на прибутковість підприємства ресторанного бізнесу. Згідно з цим підходом, залучення виконавчої влади має вирішальне значення для успіху процесу вимірювання ефективності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу [3]. Відтак, інвестиції та заходи для покращення організаційної ефективності з боку підприємств індустрії гостинності, що надають послуги, здаються недостатніми.

Хоча два вищевказаних підходи зосереджені на різних аспектах операційної та організаційної продуктивності, вони все ж мають бути об'єднані в одну систему вимірювання ефективності. Саме тому сучасні португальські методологи у сфері вимірювання ефективності сервісних послуг в індустрії гостинності Карлос Гомес і Махмуд Ясін вважають доцільним ввести для такої оцінки показник ефективності роботи послуг (SOE) [7]. Цей метод узгоджується з двома підходами, розглянутими вище. Відтак, його можна використовувати або для створення загально-організаційної (системної) платформи для вимірювання та відстеження загальної ефективності підприємства ресторанного бізнесу, або для вимірювання ключових характеристик продуктивності системи гостинності та її процесів.

Запропонований показник SOE складається з трьох індикаторів, якими є доступність (A), якість (Q) та ефективність (E). Розробка SOE базується на концепціях, пов'язаних з ефективністю машин, де компоненти системи чітко визначені, тому цей метод передбачає використання причинно-наслідкових зв'язків у вимірюванні. Проте застосування цього показника до оцінки ефективності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу потребує певних модифікацій, оскільки передбачає роботу зі складною, відкритою системою (організація гостинності та її операційна система). Відтак, К. Гомес та М. Ясін транспонують концепції ефективності від вузько визначеної системи (машина) зі специфічними компонентами та чітко визначеними робочими процедурами до більш складної системи (організація гостинності та система її обслуговування) [7]. Крім того, такі модифікації враховують нематеріальну, але важливу

орієнтацію на людей у системі управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу. У такій системі сервісна діяльність, завдання та ресурси (люди, технології та ноу-хау) систематично поєднуються, щоб забезпечити ефективність надання послуг з унікальної точки зору кожного клієнта. Відтак, клієнт стає невід'ємною частиною операційної системи сервісу.

Оскільки продуктивність сервісної діяльності підприємств ресторанного бізнесу є багатогранною за своєю природою, її найважливішими аспектами є доступність, якість й ефективність. Відтак трансформований показник вимірювання ефективності SOE виглядає наступним чином:

$$SOE = A * Q * E, \quad (1)$$

де A – доступність послуги (Service availability);

Q – якість обслуговування (Service quality);

E – ефективність обслуговування (Service efficiency) [розроблено на основі 7].

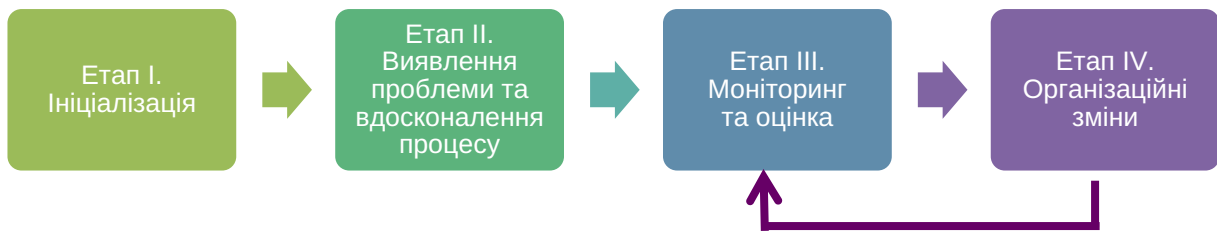
При систематичному впровадженні SOE може бути дуже корисним, як для керівників, так і для менеджерів підприємств ресторанного бізнесу. У цьому випадку SOE можна використовувати не тільки для моніторингу ефективності різних аспектів системи управління сервісною діяльністю, а й у контексті, орієнтованому на продуктивність, ініціативи і зусилля щодо постійного вдосконалення. Концептуальна основа, розроблена К. Гомезом та М. Ясіним [7], пропонує «дорожню карту» ефективного впровадження та використання SOE у сфері управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу (рис. 2).

#### **ЕТАП I. Ініціалізація.**

Реалізація підходу SOE починається з ініціювання його відповідних індикаторів (Доступність, Якість та Ефективність). Цей процес включає збір й обробку фактичних даних та встановлення цільових контрольних показників для індикаторів.

#### **ЕТАП II. Виявлення проблеми та вдосконалення процесу.**

На цьому етапі можна внести необхідні процедурні модифікації відповідно до існуючої організаційної практики або на основі методологій, представлених у літературі. Такі методології включають процедури статистичного контролю якості, теорію обмежень і моделювання. Після завершення цих завдань запускається цикл безперервного вдосконалення, зосереджений на аспектах продуктивності управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу, які



**Рис. 2. Впровадження SOE у сфері управління сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу**

*Джерело: розроблено на основі [7]*

необхідно покращити. Такий цикл має на меті забезпечити перевірку прогресу зусиль щодо вдосконалення. У цьому контексті дуже важливо, щоб підприємства ресторанного бізнесу мали бажання виділяти ресурси, необхідні для сприяння зусиль щодо покращення системи управління їхньою сервісною діяльністю. Підкреслюється залучення до цього процесу співробітників, керівництва та клієнтів [7].

### **ЕТАП III. Моніторинг та оцінка.**

На цьому етапі дуже важливо зробити доступною відповідну інформацію, необхідну для оцінки показників SOE та відповідних додаткових показників. Відтак, необхідним є залучення ІТ до моніторингу, а роль інформаційних систем у наданні необхідних відомостей є критичною. На основі проведеної оцінки визначаються прогалини в управлінні сервісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу, які впливають на їхню продуктивність; формуються та впроваджуються плани щодо їх усунення.

Моніторинг ефективності впровадження підходу SOE є надзвичайно важливим. Він необхідний не тільки для підтримки високого рівня мотивації, але й для виявлення можливостей для вдосконалення. Якщо процес впровадження є неефективним і займає багато часу, то зміни можуть негативно вплинути на загальний показник ефективності SOE. Відтак, кожного разу, коли отримується нове значення елементів SOE, їх слід порівнювати з попередніми значеннями, щоб перевірити прогрес, спроектувати додаткове обґрунтування і підвищити мотивацію до процесу впровадження змін.

Корисність підходу SOE можна проілюструвати за допомогою графічного моделювання операційних даних. Результати аналізу даних, що стосуються загального показника ефективності управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу та його трьох індикаторів, чітко відобразать стан

ефективності сервісу в аналізованому ресторані в будь-який обраний період. Небажані результати такого аналізу повинні викликати певне занепокоєння у керівництва підприємства ресторанного бізнесу. У цьому випадку виконуються коригувальні управлінські дії [7].

Щоб вжити правильних коригувальних дій, може знадобитися детальніший систематичний аналіз трьох індикаторів вимірювання ефективності управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу за певний період часу. Для досягнення цієї мети графічний аналіз є найкращим візуальним моделюванням ефективності, особливо у зв'язку з історичними показниками оперативних даних. На рис. 3 продемонстровано приклад такого графічного аналізу.

Графік можна структурувати так, щоб відображати значення SOE, цільову лінію та лінію, що представляє середнє значення SOE за період часу. На основі цього графіка керівництво підприємства ресторанного бізнесу може перевірити два важливі аспекти ефективності роботи сервісної діяльності: розрив між цільовими та фактичними значеннями, а також ступінь мінливості в ефективності системи управління сервісною діяльністю за допомогою загального показника SOE. Такий аналіз буде надзвичайно корисним для вживання коригувальних заходів, спрямованих на контроль системи управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу, а також впровадження ініціатив щодо покращення її продуктивності. Спільне вдосконалення процесів, спрямованих на підвищення якості, ефективності та доступності сервісних послуг є інструментом для підвищення конкурентної позиції підприємства ресторанного бізнесу на ринку [7].

Графічний аналіз, наведений на рис. 3, для трьох показників вимірювання ефективності системи управління сервісною діяльністю, може вказувати на те, що висока мінливість

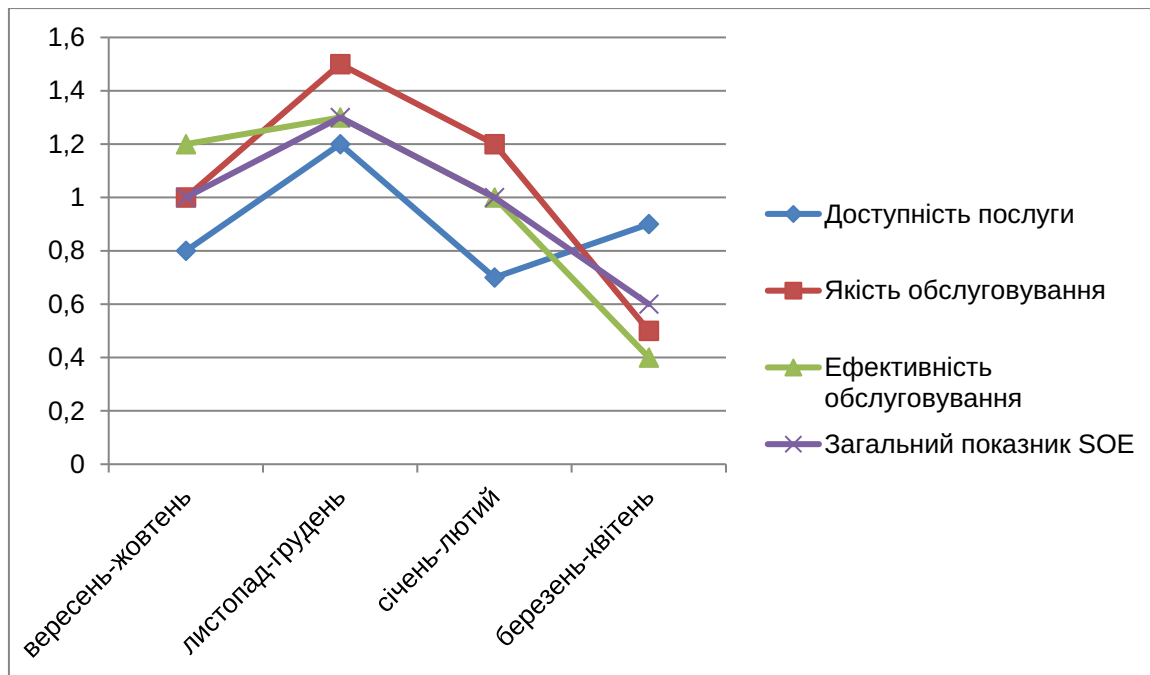


Рис. 3. Приклад графічного аналізу показників SOE

у підприємстві ресторанного бізнесу може бути пов'язана з проблемами ефективності. Це, у свою чергу, можна пояснити проблемами планування, неточним прогнозом попиту на послуги або навіть низькою продуктивністю роботи закладу. Графічний аналіз може бути використаний як перший крок до діагностики та вирішення цих проблеми. У будь-якому випадку, графічний аналіз надає керівництву візуальну допомогу, яка дає можливість думати про ефективність з практичної, а не абстрактної точки зору.

Успіх підходу SOE значною мірою залежить від наявності необхідної інформації. Відтак, на ранніх етапах впровадження точність індикаторів може бути позначена більшою інформаційною простотою, з метою досягнення більш точних результатів на наступних етапах застосування SOE у сфері ресторанного бізнесу.

#### ЕТАП IV. Організаційні зміни.

Що стосується оптимальної частоти вимірювання показника SOE, К. Гомез та М. Ясін пропонують два підходи, які доповнюють один одного. Вони включають орієнтацію на моніторинг і орієнтацію на перевірку. Моніторингова орієнтація є синхронною діяльністю. Вона наголошує на щотижневому отриманні інформації, необхідної для кількісного визначення та оцінки вимірювання SOE. Відтак, це циклічна діяльність, спрямована на підвищення ефективності системи управління сер-

вісною діяльністю підприємств ресторанного бізнесу.

Орієнтацію на перевірку, на думку К. Гомеза та М. Ясіна, слід використовувати асинхронним способом. Відтак, щоразу, коли в систему управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу вносяться зміни, спрямовані на її покращення, оцінюється ефективність цих змін [7].

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що виклики навколишнього середовища та конкуренції змушують підприємства ресторанного бізнесу приділяти пильнішу увагу різним аспектам ефективності. Література з вимірювання ефективності підкреслює корисність окремих заходів, спрямованих на відстеження конкретних аспектів продуктивності сервісної діяльності підприємства ресторанного бізнесу. Однак, зарубіжні дослідники також підкреслюється корисність інтегральних підходів, спрямованих на вимірювання та відстеження загальної ефективності сервісної діяльності на підприємстві ресторанного бізнесу. Запропонований К. Гомезом та М. Ясіним підхід до SOE використовує ключові показники, які включають доступність послуг, якість та ефективність. Хоча ці показники є операційними за своєю природою, вони, як правило, мають сильну орієнтацію на клієнта, цінність послуги та наслідки для споживачів.

Незважаючи на те, що фактичний процес впровадження SOE вимагатиме серйозної відданості та підтримки з боку керівництва і працівників, очікувані покращення управління ефективністю сервісної діяльності, особливо фінансові аспекти та аспекти, пов'язані з клієнтами, виправдовують зусилля та інвестиції у його впровадження. Графічний підхід до реалізації, наведений на рисунку 2, надає підприємствам ресторанного бізнесу дорожню карту для забезпечення організаційного кон-

тексту, необхідного для підтримки систематичного підходу до вимірювання ефективності управління. Таким чином, підхід SOE сприяє кращому вимірюванню, відстеженню та підвищенню рівня ефективності системи управління сервісною діяльністю підприємства ресторанного бізнесу. На сучасному ринку клієнт є головним експертом ефективної діяльності організації, а SOE допомагає відстежити динаміку лояльності відвідувачів до сервісної діяльності ресторану.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Березіна Л. Теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю підприємства. *Агросвіт*. 2021. № 21–22. С. 35–42. URL: <http://surl.li/kwpfo> (дата звернення: 14.07.2023).
2. Панова І., Зерненкова Д. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. *Бізнесінформ*. 2023. № 5. С. 229–234. URL: <http://surl.li/kwppd> (дата звернення: 16.08.2023).
3. Повна С. Світовий досвід запровадження гнучких методологій управління конкурентоспроможністю підприємств та організацій. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1. С. 63–71. URL: <http://surl.li/kwpqa> (дата звернення: 14.07.2023).
4. Яцковий Д. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 4(51). С. 183–188. URL: <http://surl.li/nfagg> (дата звернення: 21.07.2023).
5. Bourne M. Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning & Control*. 2005. Vol. 16. № 2/ P. 101–113. URL: <http://surl.li/kwpa> (last accessed: 16.07.2023).
6. Gomes C., Yasin M. and Lisboa V. An Examination of Manufacturing Organizations Performance Evaluation: Analysis, Implications and a Framework for Future Research. *International Journal of Operations & Production Management*. 2004. Vol. 24. № 5. P. 488–513. URL: <http://surl.li/kwpan> (last accessed: 22.07.2023).
7. Gomes K., Yasin M., Lisboa V. The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2007. № 19(7). P. 560–573. URL: <http://surl.li/kwpbe> (last accessed: 16.07.2023).
8. Kaplan S., Norton P. Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. 2004. Vol. 82. № 2 P. 52–63. URL: <http://surl.li/kwpcy> (last accessed: 16.07.2023).
9. Moullin M. Eight essentials of performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. 2004. Vol. 17. № 3. P. 110–112. URL: <http://surl.li/nfaft> (last accessed: 16.07.2023).
10. Neely A., Adams Ch., Crowe P. The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*. 2001. Vol. 5. № 2. P. 6–11. URL: <http://surl.li/nfafz> (last accessed: 16.07.2023).

#### REFERENCES:

1. Berezina L. (2021) Teoretyko-metodolohichni osnovy upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstva [Theoretical and methodological foundations of enterprise competitiveness management]. *Agrosvit*. Issue 21–22. P. 35–42. URL: <http://surl.li/kwpfo> (in Ukrainian)
2. Panova I., Zernenkova D. (2023) Metody otsinky konkurentnospromozhnosti pidpriemstv restorannoho biznesu [Methods of assessing the competitiveness of restaurant business enterprises]. *Bisnesinform*. Issue 5. P. 229–234. URL: <http://surl.li/kwppd> (in Ukrainian)
3. Povna S. (2020) Svitovyi dosvid zaprovadzhennia hnuchkykh metodolohii upravlinnia konkurentospromozhnistiu pidpriemstv ta orhanizatsii [World experience in introducing flexible methodologies for managing the competitiveness of enterprises and organizations]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*. Issue 1. P. 63–71. <http://surl.li/kwpqa> (in Ukrainian)
4. Yatskovyi D. (2013) Suchasni metodyky otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Modern methods of assessing the competitiveness of the enterprise]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*. 2013. Vol. 4. Issue 51. P. 183–188. <http://surl.li/nfagg> (in Ukrainian)
5. Bourne M. (2005) Researching performance measurement system implementation: the dynamics of success and failure. *Production Planning & Control*. Vol. 16. Issue 2/ P. 101–113. URL: <http://surl.li/kwpa> (in English)



6. Gomes C., Yasin M. and Lisboa V. (2004) An Examination of Manufacturing Organizations Performance Evaluation: Analysis, Implications and a Framework for Future Research. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24. Issue 5. P. 488–513. URL: <http://surl.li/kwpan> (in English)
7. Gomes K., Yasin M., Lisboa V. (2007) The Effectiveness of Hospitality Service Operations: Measurement and Implementation Concerns. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 19. Issue 7. P. 560–573. URL: <http://surl.li/kwpbe> (in English)
8. Kaplan S., Norton P. (2004) Measuring the Strategic Readiness of Intangible Assets. *Harvard Business Review*. Vol. 82. Issue 2. P. 52–63. <http://surl.li/kwpcy> (in English)
9. Moullin M. (2004) Eight essentials of performance measurement. *International Journal of Health Care Quality Assurance*. Vol. 17. Issue 3. P. 110–112. URL: <http://surl.li/nfaft> (in English)
10. Neely A., Adams Ch., Crowe P. (2001) The Performance Prism in Practice. *Measuring Business Excellence*. Vol. 5. Issue 2. P. 6–11. URL: <http://surl.li/nfafz> (in English)