

УДК 640.4(338)

Давидова Оксана Юріївна

*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри готельного,
ресторанного бізнесу і крафтових
технологій*

*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*
ORCID: 0000-0003-3045-9464

Балацька Наталя Юріївна

*доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри готельного,
ресторанного бізнесу і крафтових
технологій*

*Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця*
ORCID: 0000-0003-3940-1568

DOI: 10.25313/economics-2026-3-107-25

НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Анотація. Вступ. Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного господарства як складної системи є динамічним процесом, що потребує формалізації управлінських процедур в умовах стратегічних несподіванок. Реалізація такого підходу дозволяє враховувати комплексний вплив елементів системи, різних за природою та рівнем складності, визначати ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства, та забезпечувати його безперервний розвиток для досягнення стратегічних цілей.

Основним завданням управління підприємством ресторанного господарства є визначення перспективних цільових орієнтирів розвитку в умовах стратегічної невизначеності та їх поступова реалізація з подальшим коригуванням відповідно до реальної ситуації.

Мета. Метою дослідження є розробка науково-методичного підходу до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Матеріали і методи. У статті використано загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, морфологічного аналізу, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення; систематизації та декомпозиції; статистичний, динамічний та структурний аналіз; формалізації; системного аналізу; експертного опитування; метод комплексної інтегральної оцінки; графічне і табличне представлення; абстрактно-логічний.

Результати. У науковій статті розкриті вирішальні чинники стратегічного успіху сучасних підприємств ресторанного господарства. Розроблена системно-аналітична модель оцінювання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного господарства, яка поєднує аналітичні та стратегічні аспекти управління в умовах стратегічних несподіванок.

Охарактеризована специфіка формування ланцюжка цінності в ресторанному господарстві, яка відображає ключові бізнес-процеси. Узгоджене та збалансоване управління бізнес-процесами виступає основою прийняття ефективних стратегічних рішень у межах ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства.

Сформовано систему показників оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Запропонована система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності, яка враховує галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного бізнесу. Розроблено комплексні показники ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області, на основі яких здійснено лінгвістичну інтерпретацію проведеної кількісної оцінки. Побудовано тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області.



Авторське право © Автор(и).

Це стаття з відкритим доступом, що розповсюджується відповідно до умов ліцензії Creative Commons Attribution Ліцензія 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Узагальнено результати часткових оцінок комплексних показників шляхом розрахунку інтегрального показника. Здійснено якісну оцінку інтегрального показника ефективності ключовими бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства.

Розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства, який надає можливість оцінити збалансованість управління бізнес-процесами (виробництва, реалізація і організації споживання продукції та послуг ресторанного господарства), які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності та дозволяє здійснити якісну оцінку здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного господарства.

Перспективи. У подальших наукових дослідженнях планується розробити науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги. Результати даної оцінки дозволять обґрунтовано визначити стратегічний напрям ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного господарства.

Ключові слова: підприємство, ресторанне господарство, якість, цінність, розвиток, продукція, послуга, оцінка, ефективність.

Постановка проблеми. Євроінтеграційні процеси України в світову економічну систему зумовили підвищення значення сфери послуг у сучасному суспільстві. Сектор споживчих послуг поступово перетворився на один із провідних чинників розвитку як національних, так і глобальних економічних зв'язків. Рівень розвитку ресторанного бізнесу, з одного боку, виступає важливим індикатором якості життя населення країни, а з іншого — діяльність підприємств цієї сфери сприяє вирішенню загальноекономічних завдань розвитку національного господарства.

Швидкий розвиток технологій приготування страв, підвищення стандартів обслуговування споживачів, загострення конкурентної боротьби та зростання вимог до якості продукції змушують суб'єктів господарювання у сфері ресторанного господарства розробляти та впроваджувати інноваційні технології, а також по-новому підходити до управління розвитком.

Забезпечення безперервності розвитку підприємства ресторанного господарства можливе лише за умови впровадження інноваційних змін. Інноваційні стратегічні трансформації передбачають нові перетворення у різних підсистемах підприємства на рівні функціональних, конкурентних або загальних стратегій з метою забезпечення його адаптивності, стійкого розвитку та ефективної трансформації в умовах динамічного бізнес-середовища [1].

У сучасних умовах змінюється і роль споживача у процесі створення цінності. Нова економічна парадигма, яка передбачає формування довгострокових партнерських відносин між суб'єктами ресторанного господарства, розвиток нових бізнес-моделей управління та вдосконалення бізнес-процесів, сприяє активнішому залученню споживача до формування цінності ресторанної послуги. Сучасний споживач прагне брати участь у визначенні її характеристик і структури. Тому одним із ключових завдань підприємств ресторанного господарства є пошук ефективних форм співпраці зі споживачами та їх залучення до процесу створення цінності. Найважливішою зміною є перетворення споживача з пасивного та ізольованого учасника ринку на активного і добре поінформованого учасника бізнес-процесів [2].

Очевидно, що створення універсального еталону цінності є практично неможливим. Для визначення рівня цінності конкретної послуги або продукту необхідно насамперед глибоко дослідити споживача. Такі дослідження спрямовані на вивчення складових споживчої цінності, серед яких фізичні характеристики продукту або послуги, швидкість виконання замовлення, нематеріальні параметри обслуговування, індивідуальний підхід до споживача та оперативність надання послуг [3].

Ціннісно-орієнтоване управління розвитком підприємства ресторанного бізнесу як складної системи є динамічним процесом, що потребує формалізації управлінських процедур в умовах стратегічних несподіванок. Реалізація такого підходу дозволяє враховувати комплексний вплив елементів системи, різних за природою та рівнем складності, визначати ключові фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства, та забезпечувати його безперервний розвиток для досягнення стратегічних цілей.

Основним завданням менеджменту підприємства ресторанного бізнесу є визначення перспективних цільових орієнтирів розвитку в умовах стратегічної невизначеності та їх поступова реалізація з подальшим коригуванням відповідно до реальної ситуації у певний момент часу. Це досягається шляхом застосування механізмів ситуаційного планування та управління.

Підтримання належного рівня якості бізнес-процесів створення цінності у ресторанному господарстві потребує їх кількісної оцінки, вихідним етапом якої є формування відповідної системи показників. Саме показник якості відображає ступінь відповідності бізнес-процесів здатності задовольняти потреби та вимоги споживачів при мінімальному використанні ресурсів [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробці концептуальних підходів до управління та розвитку підприємств ресторанного господарства, спрямованих на їх пристосування до сучасних вимог

розвитку економіки, приділяють значну увагу як вітчизняні, так і зарубіжні науковці, такі як: Прохорова В.В. [1], Тарасюк Г.М., П'янков В. С. [5], Баженова С., Пологовськ Ю., Канцур І. [6], Куценко Є.К. [7], Масленников Є.І. [8], Чорна М.В., Коваль М.С. [9], Олійник О.М., Сапельнікова Н.Л., Тонких О.Г. [10], Юдіна О.І. [11], Шталь Т.В., Сисоєва С.І. [12], Жуков В.В. [13], Міценко Н.Г., Міщук І.П., Боднарюк В.А. [14], Сівашенко Т.В., Панасюк І.П. [15], Saukh, I. [16], Biletska I. [17], Gheribi E. [18] та ін.

Науковці формують концептуальні засади щодо різноманітних процесів, які відбуваються на підприємствах, починаючи від загальних уявлень про сутність підприємства і завершуючи концепціями його розвитку, управління діяльністю, системою менеджменту та управління розвитком підприємства.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових публікацій із зазначеної тематики, недостатньо вивченими залишаються питання оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Метою статті є розробка науково-методичного підходу до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Матеріали і методи. Для досягнення поставленої мети та вирішення визначених завдань використано загальнонаукові та специфічні методи: діалектичного пізнання, наукового абстрагування, морфологічного аналізу, порівняння, синтезу, теоретичного узагальнення — для формування теоретичного базису розвитку підприємства, дослідження теоретичних засад ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; систематизації та декомпозиції — для розробки науково-методологічного апарату дослідження процесів ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; статистичний, динамічний та структурний аналіз — для визначення динаміки процесів розвитку підприємств ресторанного господарства; формалізації — для побудови інтегрованої моделі ціннісно-орієнтованого розвитку підприємств, системно-аналітичної моделі ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; системного аналізу — для обґрунтування концептуального бачення ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємств ресторанного господарства; експертного опитування — для формування системи критеріїв та індикаторів інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємстві ресторанного господарства; метод комплексної інтегральної оцінки — для отримання узагальнюючих оцінок часткових показників; графічне і табличне представлення — для візуалізації одержаних результатів дослідження; абстрактно-логічний — для теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Виклад основного матеріалу. Розроблена системно-аналітична модель оцінювання ціннісно-орієнтованого управління розвитком підприємства ресторанного господарства поєднує аналітичні та стратегічні аспекти управління в умовах стратегічних несподіванок. Вона враховує зміну вимог споживачів до ресторанних послуг, відображає інтегральний рівень ефективності організації процесу ціннісно-орієнтованого управління та дозволяє оперативно визначати напрями його коригування з урахуванням часових і ресурсних обмежень.

Вирішальними чинниками стратегічного успіху сучасних підприємств ресторанного господарства є раціональне використання часу шляхом скорочення тривалості виконання всіх бізнес-процесів створення цінності, дотримання встановлених термінів, забезпечення часової гнучкості, а також впровадження інновацій і розроблення нових продуктів та технологічних процесів. З огляду на це, якість ланцюжка створення цінності на підприємстві ресторанного господарства та можливість її підтримання у довгостроковій перспективі значною мірою залежать від ефективності бізнес-процесів створення цінності. Основними критеріями оцінювання таких процесів виступають результативність (R_n), якість (Q_n) та тривалість виконання (T_n) [3; 4].

Специфіка формування ланцюжка цінності в ресторанному господарстві відображає ключові бізнес-процеси, серед яких:

- виробництво кулінарної продукції та послуг;
- реалізація кулінарної продукції та послуг;
- організація споживання кулінарної продукції та надання послуг.

Узгоджене та збалансоване управління цими процесами виступає основою прийняття ефективних стратегічних рішень у межах ціннісно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства.

Оцінювання ефективності бізнес-процесів створення цінності дозволяє виявити проблемні або «вузькі» місця в системі управління розвитком, а також визначити ті процеси, які знижують результативність діяльності та можуть спричинити фінансові втрати [14].

Основною метою реалізації ключових бізнес-процесів створення цінності на підприємствах ресторанного господарства є формування споживчої цінності ресторанної послуги, що відповідає вимогам і очікуванням споживачів та виступає кінцевим результатом ефективної організації бізнес-процесів.

Бізнес-процес створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» передбачає повний цикл формування ціннісної пропозиції, що реалізується через налагодження взаємозв'язків між основними, управлінськими та забезпечувальними процесами, а також взаємодію з ключовими партнерами

та постачальниками. Даний процес характеризує систему раціонального використання ресурсів із мінімальними витратами часу та фінансових ресурсів [19].

Процес «реалізація кулінарної продукції та послуг» забезпечує формування грошових потоків підприємства ресторанного господарства. Чим ефективніше співвідношення отриманих доходів та понесених витрат, тим ширшими є можливості підприємства щодо подальшого розширення діяльності та розвитку.

Процес «організація споживання кулінарної продукції та надання послуг» відображає сукупність механізмів та інструментів, які підприємство застосовує для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку. Рівень задоволеності споживачів ресторанною послугою безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності підприємств ресторанного господарства.

З метою оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності залучено 49 провідних топ-менеджерів ресторанних мереж України та Харківської області. Експертам запропоновано заповнити анкету, у якій вони висловлювали власну думку щодо переліку структуроутворюючих критеріїв оцінювання ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного господарства.

За результатами проведеного анкетування сформовано систему показників оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

Запропонована система критеріїв та індикаторів оцінювання ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності враховує галузеві особливості діяльності підприємств ресторанного господарства. Вона ґрунтується на аналізі ключових бізнес-процесів — виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції та послуг — і передбачає використання груп критеріїв, серед яких результативність, якість та час. Такий підхід дозволяє визначити загальний рівень ефективності управління ключовими бізнес-процесами.

Ефективність управління і-м ключовим бізнес-процесом підприємства ресторанного господарства оцінюється за трьома основними критеріями: результативності, якості та часу. Кожен із зазначених критеріїв характеризується системою відповідних локальних індикаторів, що зумовлює необхідність визначення вагових коефіцієнтів для кожного показника оцінювання.

Розроблено структурну схему інтегральної оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

За результатами практичної апробації запропонованого підходу визначено значення індикаторів оцінки за кожним і-м бізнес-процесом створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства Харківської області. Результати розрахунків комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства узагальнено в табл. 1.

На основі сформованих критеріїв якісної оцінки рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності здійснено лінгвістичну інтерпретацію проведеної кількісної оцінки (табл. 2).

Результати проведених розрахунків дозволяють зробити висновок, що тільки один ресторан (ТОВ «Фамілія») упродовж 2021–2024 рр. забезпечує відносно стійку тенденцію підтримки високого рівня ефективності бізнес-процесів створення цінності. Рівень ефективності управління бізнес-процесів створення цінності переважної більшості інших підприємств ресторанного господарства даної групи оцінюється як «високий» тільки за бізнес-процесом «виробництво кулінарної продукції та послуг».

Слід відзначити, що для більшості ресторанів характерний середній рівень ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг», достатній рівень ефективності управління даним ключовим процесом відмічається на ТОВ «Favorite Place», а низький — ТОВ «Манхэттен». Це свідчить про те, що ці підприємства мають значні проблеми на етапі реалізації цінності споживачам, що обумовлено низькою стабільністю асортименту меню та низьким рівнем інноваційного оновлення асортиментних позицій.

Аналіз динаміки ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності показав, що для більшості кафе (66,7%) у 2024 р. характерний високий рівень ефективності управління за бізнес-процесом створення цінності «Виробництво кулінарної продукції та послуг», 33,3% забезпечують достатній рівень ефективності. Так, якщо у 2021 році значення показника ефективності управління бізнес-процесом «Виробництво кулінарної продукції та послуг» становило в середньому 0,686, то у 2024 році рівень ефективності даним бізнес-процесом підвищився на 10%.

Отримане узагальнене значення комплексного показника за бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» на більшості підприємств даного типу відповідає середньому значенню. Для 60% кафе характерний допустимий рівень ефективності управління бізнес-процесом «Організація споживання кулінарної продукції та надання послуг». При цьому тільки на ТОВ «Рітордо» відмічається низький рівень ефективності бізнес-процесу «Організація споживання кулінарної продукції та надання послуг».

Оцінка тенденції розвитку бізнес-процесів створення цінності кафе показала, що тільки одне підприємство даного типу закладів ресторанного господарства ТОВ «The Terrace» забезпечує стійку тенденцію підтримки достатнього рівня ефективності управління всіма бізнес-процесами створення цінності. Інші підприємства даного типу при створенні цінності переважно фокусують увагу на ключовому бізнес-процесі

Таблиця 1

Значення комплексних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області у 2021–2024 рр., (коєф.)

Назва підприємства ресторанного господарства	Бізнес-процеси створення цінності											
	Виробництво кулінарної продукції та послуг (K_i^E)				Реалізація кулінарної продукції та послуг (K_i^V)				Організація споживання кулінарної продукції та послуг (K_i^S)			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани												
ТОВ «Кардим»	0,80	0,76	0,70	0,70	0,40	0,49	0,43	0,43	0,44	0,45	0,42	0,39
ПП «Amato»	0,78	0,71	0,55	0,61	0,41	0,54	0,42	0,45	0,52	0,41	0,41	0,44
ТОВ «Млинок»	0,62	0,50	0,65	0,76	0,46	0,43	0,47	0,47	0,33	0,32	0,35	0,41
ТОВ «Favorite Place»	0,63	0,81	0,82	0,80	0,62	0,49	0,58	0,52	0,44	0,54	0,67	0,69
ТОВ «Фамілія»	0,87	0,91	0,91	0,88	0,55	0,58	0,65	0,70	0,71	0,79	0,67	0,76
ТОВ «Манхэттен»	0,69	0,53	0,52	0,51	0,50	0,42	0,41	0,37	0,52	0,52	0,59	0,60
Кафе												
ТОВ «Pizza Life»	0,60	0,61	0,58	0,55	0,51	0,50	0,49	0,54	0,51	0,51	0,55	0,55
ТОВ «Брінпрофіт»	0,82	0,88	0,61	0,75	0,62	0,51	0,52	0,54	0,62	0,61	0,60	0,59
ТОВ «Шашличний двір»	0,70	0,83	0,88	0,81	0,57	0,56	0,52	0,49	0,44	0,45	0,48	0,53
ТОВ «Рітордо»	0,77	0,55	0,69	0,69	0,44	0,50	0,51	0,51	0,51	0,52	0,45	0,36
ТОВ «Брускердо»	0,71	0,58	0,68	0,68	0,37	0,43	0,44	0,42	0,40	0,40	0,38	0,43
Бари												
ТОВ «Ципа»	0,91	0,74	0,87	0,77	0,43	0,55	0,47	0,42	0,40	0,44	0,42	0,39
ТОВ «Полендора»	0,67	0,46	0,59	0,78	0,52	0,46	0,38	0,33	0,53	0,59	0,59	0,49
ТОВ «The Terrace»	0,52	0,67	0,66	0,63	0,44	0,40	0,53	0,69	0,41	0,52	0,47	0,58
ТОВ «Матонарді»	0,64	0,80	0,78	0,56	0,53	0,60	0,64	0,48	0,60	0,52	0,59	0,62
ТОВ «Кростінді»	0,84	0,81	0,56	0,74	0,57	0,48	0,46	0,59	0,54	0,48	0,54	0,69

Джерело: авторська розробка

«Виробництво кулінарної продукції та послуг», при цьому рівень ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» потребує додаткової уваги. Оскільки рівень ефективності управління даним бізнес-процесом на більшості підприємств даного типу є середнім.

Слід зазначити, що в барах порівняно з іншими типами підприємств ресторанного господарства забезпечується більш високий рівень ефективності управління бізнес-процесом «Організація споживання кулінарної продукції та надання послуг». Так, тільки на одному підприємстві даного формату (ТОВ «Ципа») рівень ефективності зазначеним бізнес-процесом є низьким. Детальний аналіз індикаторів оцінки ефективності ключових бізнес-процесів створення цінності кафе показав, що на зниження рівня ефективності управління бізнес-процесом «Реалізація кулінарної продукції та послуг» вплинуло зменшення обсягу товарообороту у розрахунку на 1 посадкове місце та зниження інтенсивності потоку споживачів.

Ураховуючи загальнонауковий принцип створення та існування різних систем, який полягає у забезпеченні гармонійного, збалансованого співвідношення елементів, що складають систему, актуалізується питання збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства. Результати даної оцінки дозволять встановити відповідність зусиль, ресурсів і результатів об'єктивно встановленим критерієм оптимальності.

Оцінка збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності здійснюється на основі застосування відповідного математичного апарату взаємозв'язків [16], ураховуючи, що взаємозв'язки в системі ключових бізнес-процесів формуються на основі функцій:

$$V(R, S) \tag{1}$$

$$R(V, S) \tag{2}$$

$$S(V, R) \tag{3}$$

де V — вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» підприємства ресторанного господарства;

R — вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «реалізація кулінарної продукції та послуг» підприємства ресторанного господарства;

Таблиця 2

**Якісна оцінка рівня ефективності управління ефективності управління ключовими
бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства
Харківської області у 2021-2024 рр.**

Назва підприємства	Ключові бізнес-процеси створення цінності											
	Виробництво кулінарної продукції та послуг (K_i^E)				Реалізація кулінарної продукції та послуг (K_i^V)				Організація споживання кулінарної продукції та послуг (K_i^S)			
	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани												
Ресторан «Кардим»	V	V	V	V	H	C	C	C	C	C	C	H
Ресторан «Amato»	V	V	D	D	C	D	C	C	C	H	H	C
Ресторан «Млинок»	D	C	D	V	C	C	C	C	H	H	H	C
Ресторан «Favorite Place»	D	V	V	V	D	C	D	D	C	D	D	V
Ресторан «Фамілія»	V	V	V	V	D	D	D	V	V	V	D	V
Ресторан «Манхэттен»	V	D	D	C	C	C	H	H	C	C	D	D
Кафе												
Кафе «Pizza Life»	D	D	D	D	C	C	C	D	C	C	D	D
Кафе «Брінпрофіт»	V	V	D	V	D	C	C	D	D	D	D	D
Кафе «Шашличний двір»	V	V	V	V	D	D	D	C	C	C	C	D
Кафе «Рітордо»	V	D	V	V	C	C	C	C	C	D	C	H
Кафе «Брускердо»	V	D	D	D	H	C	C	C	H	H	H	C
Бари												
Craft Pub «Ципа»	V	V	V	V	C	D	C	C	H	C	C	H
Craft Pub «Полендора»	D	C	D	V	D	C	H	H	D	D	D	C
Craft Pub «The Terrace»	D	D	D	D	C	H	D	V	H	D	C	D
Craft Pub «Матонарді»	D	V	V	D	D	D	D	C	D	C	D	D
Craft Pub «Кростінді»	V	V	D	V	D	C	C	D	D	C	D	V

Джерело: авторська розробка

S — вектор ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація споживання кулінарної продукції та надання послуг» бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства.

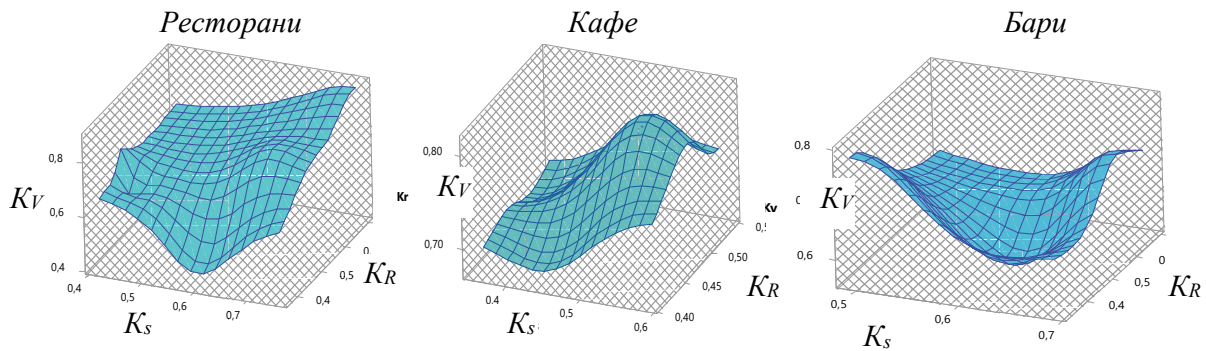
(V, R, S) — площа поверхні графіка, що відображає зони збалансованого, відносно збалансованого та незбалансованого управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства.

За результатами практичної апробації запропонованого підходу побудовано тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області (рис. 1).

Аналіз наведених тривимірних графіків збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства дозволяє визначити особливості функціонування ресторанів, кафе та барів. Так, що для ресторанів, характерним є оптимально-збалансований рівень ефективності управління бізнес-процесами створення цінності (виробництво, реалізація та організація споживання кулінарної продукції та надання послуг), оскільки площа поверхні графіка (V, R, S) є відносно рівною.

Збалансованість розвитку бізнес-процесів створення цінності у ресторанах досягається за рахунок їх емерджентного взаємозв'язку. При цьому підвищення ефективності управління бізнес-процесами створення цінності забезпечується за рахунок триєдиного оптимального використання ресурсів, можливостей та цінностей кожного бізнес-процесу. Це, своєю чергою, дає можливість своєчасно прийняти управлінські рішення відносно модифікації та трансформація ланцюжка створення цінності відповідно до зміни вимог та ціннісних пріоритетів споживачів, а також підтримувати відповідний рівень конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Для кафе характерним є задовільний рівень збалансованості ключовими бізнес-процесами створення цінності. Ефективність діяльності підприємств даного типу закладів ресторанного господарства забезпечується за рахунок бізнес-процесу «реалізація кулінарної продукції та послуг». Як правило два інших бізнес-процеси (виробництво та організація споживання кулінарної продукції та надання послуг) розвиваються



Умовні позначення:

- K_V — комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «виробництво»;
- K_R — комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація»;
- K_S — комплексний показник ефективності управління бізнес-процесом створення цінності «організація споживання».

Рис. 1. Тривимірні графіки збалансованості управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного господарства Харківської області

Джерело: авторська розробка

збалансовано, проте цінність та унікальність створення цінності генерується під час управління ключовим процесом ланцюжка цінності «реалізація продукції та послуг».

Для барів характерний задовільний рівень збалансованості бізнес-процесів створення цінності. Особливість даного типу закладів ресторанного господарства полягає в тому, що збалансованими відносно одне одного є процеси створення цінності «виробництво кулінарної продукції та послуг» та «організації споживання кулінарної продукції та надання послуг». При цьому бізнес-процес «реалізація кулінарної продукції та послуг» на підприємствах даного типу виступає в якості допоміжного. Рівень ефективності барів визначається драйверами створення цінності та способу її пропозиції споживачу.

Визначені пропорції збалансованості між бізнес-процесами визначають цінність самого формату підприємства ресторанного господарства залежно від цільової групи споживачів, а також визначають фокус уваги менеджменту підприємства для прийняття управлінських рішень щодо їх утримання.

Узагальнюючи результати проведеного вище аналізу слід зазначити, що характерною для різних типів підприємств ресторанного господарства (ресторанів, кафе, барів) є акцентування уваги на ключовому бізнес-процесі створення цінності «Виробництво кулінарної послуги та послуг». За результатами проведеного аналізу встановлено, що рестораторами 63,5% різних типів підприємств ресторанного господарства в якості вагомого джерела формування конкурентних переваг не розглядається бізнес-процес «організація споживання кулінарної продукції та надання послуг». На наш погляд, даний підхід є помилковим, оскільки загальна ефективність діяльності підприємства ресторанного господарства та його конкурентоспроможність в умовах динамічного середовища визначається високим рівнем управління за всіма ключовими бізнес-процесами створення цінності. До того ж, враховуючи, що кожний і-й бізнес-процес безпосередньо задіяний в механізмі створення цінності, такий підхід призводить до її часткової втрати та, в результаті відсутності відповідного впливу, може призвести до втрати конкурентних переваг підприємством ресторанного господарства.

Свою чергою, збалансованість управління бізнес-процесами створення цінності підприємства ресторанного господарства визначає загальний рівень ефективності управління ними. З метою системної оцінки рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства узагальнено результати часткових оцінок комплексних показників шляхом розрахунку інтегрального показника. Результати проведених розрахунків представлено в табл. 3.

Аналіз значень інтегральних показників ефективності управління бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства дозволяє зробити наступні висновки: для ресторанів характерне середнє його значення 0,611, що порівняно із 2021 роком більш на 2,46%, середнє значення для кафе у 2024 році знизилосся на 5,2% та склало 0,560. Найбільш високе середнє значення інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності в підприємствах ресторанного господарства кафе складає 0,629.

Аналіз динаміки інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності дозволяє зробити висновок про те, що для 50% ресторанів (ПП «Amato», ТОВ «Млинок» та ТОВ «Фамілія») характерна позитивна тенденція зростання значення інтегрального показника. У 2024 році його значення в середньому склало 0,611, що на 2,46% вище порівняно із 2021 роком.

Таблиця 3

Динаміка інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області за 2021–2024 рр.

Назва підприємства ресторанного господарства	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення, +/-		Темп зміни, %	
					2024 р. від 2021 р.	2024 р. від 2023 р.	2024 р. у % до 2021 р.	2024 р. у % до 2023 р.
Ресторани								
Ресторан «Кардим»	0,606	0,615	0,561	0,555	-0,050	-0,006	91,69	99,00
Ресторан «Amato»	0,615	0,599	0,479	0,530	-0,085	0,051	86,18	110,56
Ресторан «Млинок»	0,517	0,443	0,538	0,603	0,086	0,065	116,58	112,14
Ресторан «Favorite Place»	0,589	0,656	0,718	0,694	0,104	-0,024	117,65	96,59
Ресторан «Фамілія»	0,741	0,787	0,784	0,801	0,059	0,017	108,01	102,18
Ресторан «Манхэттен»	0,596	0,490	0,499	0,484	-0,112	-0,015	81,28	97,05
максимальне значення	0,741	0,787	0,784	0,801	0,059	0,017	108,01	102,18
мінімальне значення	0,517	0,443	0,479	0,484	-0,033	0,005	93,59	101,08
середнє значення	0,611	0,599	0,596	0,611	0,000	0,015	100,07	102,46
Кафе								
Кафе «Pizza Life»	0,554	0,555	0,544	0,544	-0,010	0,000	98,21	99,91
Кафе «Брінпрофіт»	0,718	0,713	0,578	0,654	-0,064	0,076	91,05	113,12
Кафе «Шашличний двір»	0,607	0,676	0,695	0,690	0,083	-0,005	113,71	99,32
Кафе «Рітордо»	0,621	0,531	0,587	0,490	-0,131	-0,097	78,89	83,54
Кафе «Брускердо»	0,547	0,499	0,548	0,420	-0,127	-0,128	76,84	76,67
максимальне значення	0,718	0,713	0,695	0,690	-0,028	-0,005	96,03	99,32
мінімальне значення	0,547	0,499	0,544	0,420	-0,127	-0,124	76,84	77,16
середнє значення	0,609	0,595	0,590	0,560	-0,050	-0,031	91,83	94,79
Бари								
Craft Pub «Ципа»	0,665	0,622	0,659	0,690	0,025	0,031	103,75	104,66
Craft Pub «Полендора»	0,600	0,484	0,527	0,586	-0,013	0,060	97,79	111,30
Craft Pub «The Terrace»	0,473	0,558	0,582	0,638	0,164	0,055	134,69	109,50
Craft Pub «Матонарді»	0,597	0,684	0,701	0,548	-0,049	-0,153	91,83	78,17
Craft Pub «Кростінді»	0,697	0,684	0,701	0,690	0,697	0,684	97,83	129,82
максимальне значення	0,697	0,684	0,701	0,690	-0,007	-0,011	98,93	98,44
мінімальне значення	0,473	0,484	0,526	0,548	0,075	0,022	115,74	104,24
середнє значення	0,606	0,599	0,599	0,629	0,022	0,030	103,69	104,99

Джерело: авторська розробка

Для кафе характерною є негативна тенденція зниження інтегрального показника. Так, загальна ефективність управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підвищилася тільки на одному підприємстві даного типу ТОВ «Брінпрофіт». Проте, слід зазначити, що значення інтегрального показника є відносно невисоким та складає у 2021 році 0,654.

Відповідно до розробленої шкали оцінки значень показників (табл. 3) здійснено якісну оцінку інтегрального показника ефективності ключовими бізнес-процесами створення цінності вибіркової сукупності підприємств ресторанного господарства (табл. 4).

З метою оцінки фактичного рівня ефективності управління ключовими бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства побудовано діаграму (рис. 2).

За результатами проведеного якісного оцінювання встановлено, що у 2024 році тільки 33,33% ресторанів, 20% — кафе та 40% — барів забезпечували високий рівень ефективності управління бізнес-процесами створення цінності.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження дозволяє констатувати, що перед рестораторами підприємств ресторанного господарства досить гостро стоїть питання підвищення рівня ефективності управління бізнес-процесами створення цінності, оскільки кінцевою метою реалізації бізнес-процесів є формування високого рівня споживчої цінності ресторанної послуги.

Таким чином, розроблений науково-методичний підхід до оцінки ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства надає можливість оцінити зба-

Таблиця 4

Результати якісної оцінки інтегрального показника ефективності управління бізнес-процесами створення цінності підприємств ресторанного господарства Харківської області у 2021–2024 рр.

Назва підприємства ресторанного господарства	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Ресторани				
Ресторан «Кардим»	Д	Д	Д	Д
Ресторан «Amato»	Д	Д	С	Д
Ресторан «Млинок»	С	С	Д	Д
Ресторан «Favorite Place»	Д	Д	В	В
Ресторан «Фамілія»	В	В	В	В
Ресторан «Манхэттен»	Д	С	С	С
Кафе				
Кафе «Pizza Life»	Д	Д	Д	С
Кафе «Брінпрофіт»	Д	С	Д	С
Кафе «Шашличний двір»				
Кафе «Рітордо»	Д	Д	Д	В
Кафе «Брускердо»	Д	С	Д	Д
Бари				
Craft Pub «Ципа»	Д	Д	С	Д
Craft Pub «Полендора»	С	С	Д	Д
Craft Pub «The Terrace»	Д	Д	В	В
Craft Pub «Матонарді»	В	В	В	В
Craft Pub «Кростінді»	Д	С	С	С

Джерело: авторська розробка

лансованість управління бізнес-процесами (виробництва, реалізація і організації споживання продукції та послуг ресторанного господарства), які віддзеркалюють логіку процесу створення цінності та дозволяють здійснити якісну оцінку здатності утримувати цінність на підприємствах ресторанного господарства.

Зважаючи на те, що визначальною домінантою створення споживчої цінності в підприємствах ресторанного господарства є унікальна ресторанна послуга, актуалізується питання розробки науково-методичного підходу до оцінки чистої цінності ресторанної послуги.

У подальших наукових дослідженнях планується розробити науково-методичний підхід до оцінки чистої цінності ресторанної послуги. Результати даної оцінки дозволять обґрунтовано визначити стратегічний напрям ціннісно-орієнтованого розвитку підприємства ресторанного господарства.

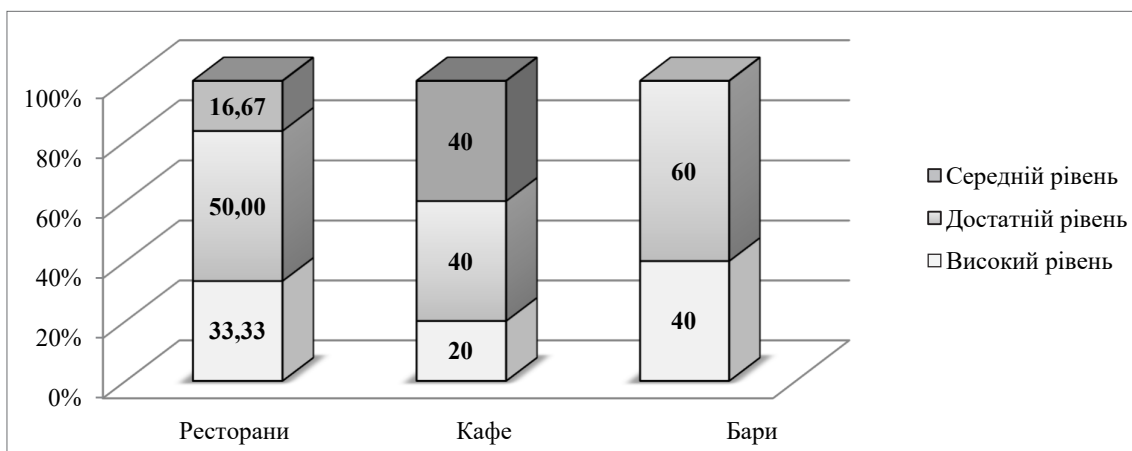


Рис. 2. Структура підприємств ресторанного господарства у 2024 році за рівнем ефективності управління бізнес-процесами створення цінності

Джерело: авторська розробка

ДОДАТКОВА ІНФОРМАЦІЯ

ВНЕСОК АВТОРІВ: Усі автори зробили внесок порівну.

ФІНАНСУВАННЯ: Автори не отримували фінансування для цього дослідження.

ЗАЯВА ПРО ДОСТУПНІСТЬ ДАНИХ: Не застосовується.

КОНФЛІКТ ІНТЕРЕСІВ: Автори заявляють про відсутність конфлікту інтересів.

Література

1. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 242–250. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-242_250.pdf (дата звернення: 30.01.2026).
2. Давидова О. Ю. Технологія впровадження інноваційних методів управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на основі синергетичного підходу. *Бізнес Інформ*. 2018. № 2(481). С. 278–282.
3. Балацька Н. Ю. Формування моделі прийняття рішень щодо стратегічного розвитку підприємства ресторанно-го бізнесу. *Вісник Одеського національного університету*. Економіка. 2020. Том 25, Вип. 2 (81). С. 62–69.
4. Балацька Н. Ю. Цінність ресторанної послуги як ключова детермінанта розвитку підприємства. *Економічний дискурс*. 2019. № 4. С. 38–48.
5. Тарасюк Г. М. Індустрія гостинності України: становлення та розвиток. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2022. Вип. 43. С. 140–143.
6. Баженова С., Пологовськ Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>
7. Куценко Є. К. Концептуальні положення ціннісно-орієнтованого менеджменту підприємств. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. № 6–1 (12). С. 98–102.
8. Масленников Є. І. Забезпечення системи управління фінансово-економічною стійкістю та розвитком підприємств готельно-ресторанної та торгової сфери. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2021. № 20. 1(47). С. 96–105.
9. Чорна М. В. & Коваль М. С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3710> (дата звернення: 27.01.2026).
10. Олійник О. М., Сапельнікова Н. Л., Тонких О. Г. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 2 (236). С. 40–46. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46>
11. Юдіна О. І. та ін. Ринок готельних послуг в Україні: оцінювання сучасного стану та динаміки розвитку. *Система та технології*. 2023. № 2 (66). С. 140–150. DOI: <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.16>
12. Shtal T., Davydova O., Sysoieva S. and other. Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University Series Economics*. 2024. Volume 11. No. 2. P. 116–125. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36107> (дата звернення: 02.02.2026).
13. Жуков В. В. Теоретичні основи управління інноваційною діяльністю підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Одеського національного університету імені І. І. Мечнікова. Серія: Економіка*. 2024. Т. 29. Вип. 2 (100) С. 6–10. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34888> (дата звернення: 30.01.2026).
14. Міценко Н. Г., Міщук І. П., Боднарюк В. А. Управління витратами в системі управління вартістю підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 11. URL: www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5711 (дата звернення: 25.01.2026).
15. Сівашенко Т. В., Панасюк І. П. Теоретичні засади управління бізнес-процесами у підприємствах ресторанного господарства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 3(14). С. 230–236.
16. Saukh I. Using GAP analysis as a method for the formation of the development strategy for increasing financial potential of travel companies. *Economic Annals-XX I*. 2016. № 162(11–12). С. 79–83.
17. Biletska I. Directions of formation and development of intellectual capital of the tourism infrastructure entities. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/132/127> (дата звернення: 01.02.2026).
18. Gheribi E. Innovation strategies in restaurant business. *Ekonomika i organizacija przedsiebiorstwa*. 2017. URL: <https://www.researchgate.net/publication/322508439> (дата звернення: 28.01.2026).
19. Давидова О. Ю. Науково-практичні методи оцінки інноваційного управління розвитком підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості: зб. наук.-практ. статей*. УкрДУЗ Т. Харків, 2018. № 62. С. 289–297.

References

1. Prokhorova, V. V., & Davydova, O. Yu. (2018). Hierarchical system of strategies for innovative management of development of hotel and restaurant enterprises on active-adaptive principles. *Problemy ekonomiky*, (2), 242–250. Retrieved from https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-242_250.pdf [in Ukrainian].

2. Davydova, O. Yu. (2018). Technology of implementation of innovative management methods for the development of hotel and restaurant enterprises based on a synergetic approach. *Biznes Inform*, (2), 278–282 [in Ukrainian].
3. Balatska, N. Yu. (2020). Formation of a decision-making model for the strategic development of restaurant business enterprises. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, 25(2), 62–69 [in Ukrainian].
4. Balatska, N. Yu. (2019). Value of restaurant service as a key determinant of enterprise development. *Ekonomichnyi dyskurs*, (4), 38–48 [in Ukrainian].
5. Tarasiuk, H. M. (2022). Hospitality industry of Ukraine: Formation and development. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, (43), 140–143 [in Ukrainian].
6. Bazhenova, S., Polohovskiy, Yu., & Kantsur, I. (2022). Development of hotel and restaurant business in modern conditions. *Ekonomika ta suspilstvo*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22> [in Ukrainian].
7. Kutsenko, Ye. K. (2017). Conceptual provisions of value-oriented management of enterprises. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, 6–1(12), 98–102 [in Ukrainian].
8. Maslennikov, Ye. I. (2021). Ensuring the system of management of financial and economic stability and development of hotel, restaurant and trade enterprises. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, 20(1), 96–105 [in Ukrainian].
9. Chorna, M. V., & Koval, M. S. (2015). Features of management of development of restaurant enterprises. *Efektivna ekonomika*, (1). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3710> [in Ukrainian].
10. Oliinyk, O. M., Sapelnikova, N. L., & Tonkykh, O. H. (2021). Current trends in the development of the hotel and restaurant services market. *Aktualni problemy ekonomiky*, (2), 40–46. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-236-40-46> [in Ukrainian].
11. Iudina, O. I., et al. (2023). Hotel services market in Ukraine: Assessment of the current state and development dynamics. *Systemy ta tekhnologii*, (2), 140–150. <https://doi.org/10.32782/2521-6643-2023.2-66.16> [in Ukrainian].
12. Shtal, T., Davydova, O., Sysoieva, S., et al. (2024). Innovative risk management in the hotel and restaurant business: Scientific and practical aspect. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series Economics*, 11(2), 116–125. Retrieved from <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36107>
13. Zhukov, V. V. (2024). Theoretical foundations of innovation management of hotel and restaurant enterprises. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu imeni I. I. Mechnikova. Seriya: Ekonomika*, 29(2), 6–10. Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/34888> [in Ukrainian].
14. Mitsenko, N. H., Mishchuk, I. P., & Bodnariuk, V. A. (2016). Cost management in the enterprise value management system. *Efektivna ekonomika*, (11). Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5711> [in Ukrainian].
15. Civashenko, T. V., & Panasiuk, I. P. (2019). Theoretical principles of business process management in restaurant enterprises. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, (3), 230–236 [in Ukrainian].
16. Saukh, I. (2016). Using GAP analysis as a method for forming a development strategy to increase the financial potential of travel companies. *Economic Annals-XXI*, 162(11–12), 79–83.
17. Biletska, I. (2020). Directions of formation and development of intellectual capital of tourism infrastructure entities. *Ekonomika ta suspilstvo*, (22). Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/132/127> [in Ukrainian].
18. Gheribi, E. (2017). Innovation strategies in restaurant business. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/322508439>
19. Davydova, O. Yu. (2018). Scientific and practical methods for assessing innovative management of enterprise development. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (62), 289–297 [in Ukrainian].

Дата першого надходження статті до видання: 08.02.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 12.03.2026

Дата публікації: 23.03.2026

Davydova Oksana

*Doctor of Sciences in Economics, Professor,
Head of the Department of Hotel, Restaurant
Business and Craft Technologies
The Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics*

Balatska Natalia

*Doctor of Sciences in Economics,
Associate Professor,
Professor of the Department of Hotel,
Restaurant Business and Craft Technologies
The Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics*

SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL APPROACH TO EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF MANAGING VALUE- CREATION BUSINESS PROCESSES IN RESTAURANT ENTERPRISES

Summary. Introduction. Value-oriented management of the development of a restaurant enterprise as a complex system is a dynamic process that requires the formalization of managerial procedures under conditions of strategic surprises. The implementation of such an approach makes it possible to consider the comprehensive influence of system elements that differ in nature and level of complexity, identify key factors affecting the efficiency of enterprise operations, and ensure its continuous development to achieve strategic goals.

The main task of managing a restaurant enterprise is to determine promising target development guidelines under conditions of strategic uncertainty and to implement them gradually with further adjustments according to the real situation.

Purpose. The purpose of the study is to develop a scientific and methodological approach to evaluating the effectiveness of managing value-creation business processes in restaurant enterprises.

Materials and Methods. The article employs general scientific and specific methods, including dialectical cognition, scientific abstraction, morphological analysis, comparison, synthesis, and theoretical generalization; systematization and decomposition; statistical, dynamic, and structural analysis; formalization; systems analysis; expert surveys; the method of comprehensive integral assessment; graphical and tabular presentation; and the abstract-logical method.

Results. The scientific article identifies the decisive factors of strategic success for modern restaurant enterprises. A system-analytical model for assessing value-oriented management of enterprise development in the restaurant industry has been developed. This model integrates analytical and strategic aspects of management under conditions of strategic surprises.

The study characterizes the specifics of forming the value chain in the restaurant sector, reflecting the key business processes. Coordinated and balanced management of business processes serves as the basis for making effective strategic decisions within the framework of a value-oriented approach to enterprise development management.

A system of indicators for evaluating the effectiveness of managing key value-creation business processes in restaurant enterprises has been formed.

A system of criteria and indicators for evaluating the effectiveness of managing key value-creation business processes is proposed, taking into account the industry-specific features of restaurant enterprises. Comprehensive performance indicators for managing value-creation business processes of restaurant enterprises in the Kharkiv region have been developed. Based on these indicators, a linguistic interpretation of the conducted quantitative assessment has been carried out. Three-dimensional graphs illustrating the balance of management of value-creation business processes in restaurant enterprises of the Kharkiv region have been constructed.

The results of partial evaluations of comprehensive indicators are generalized through the calculation of an integral indicator. A qualitative assessment of the integral indicator of the effectiveness of key value-creation business processes for a selected group of restaurant enterprises has been carried out.

The developed scientific and methodological approach to evaluating the effectiveness of managing value-creation business processes in restaurant enterprises makes it possible to assess the balance of business process management (production, sales, and organization of the consumption of restaurant products and services). These processes reflect the logic of the value-creation process and allow a qualitative assessment of the ability of restaurant enterprises to maintain value.

Prospects. Further research is planned to develop a scientific and methodological approach to evaluating the net value of restaurant services. The results of this assessment will allow a justified determination of the strategic direction of value-oriented development for restaurant enterprises.

Key words: *enterprise, restaurant industry, quality, value, development, product, service, assessment, efficiency.*