Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
ДИВЕРСИФІКАЦЯ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ, ЖИТОМИРСЬКА ОБЛ.

Студента 2 курсу, 2м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний менеджмент»

Михальчук
Галини Костянтинівни

_____
підпис студента

Науковий керівник
д.е.н., проф.

_____
підпис керівника

Босовська Мирослава
Веліксівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

_____
підпис гаранта

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Освітній ступінь Магістр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Спеціалізація/освітня програма «Готельний і ресторанний менеджмент»

Затверджую
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу
проф. Бойко М.Г.
“__”_____2018 р.

Завдання

на випускову кваліфікаційну роботу студентові

Михальчук Галині Костянтинівні

---

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Диверсифікація діяльності ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський, Житомирська обл.»
Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854
2. Строк здачі студентом закінченої роботи 16 листопада 2019 р.
3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

Мета випускної кваліфікаційної роботи – розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення та реалізації процесів диверсифікації діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу

Об’єкт дослідження – процес розроблення та реалізації диверсифікації діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади диверсифікації діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Визначення поняття «диверсифікація діяльності» у наукових дослідженях; Методичні підходи до обґрунтування процесу розробки стратегії диверсифікації діяльності суб’єкта ресторанного бізнесу; Динаміка показників господарської діяльності ресторану "Плаза", м. Новоград-Волинський за 2016-2018 рр.;Дослідження впливу факторів на активність диверсифікаційних процесів у ресторані «Плаза», м. Новоград-Волинський; Моделювання процесу диверсифікованого розвитку ресторану «Плаза»; Блок-схема реалізації стратегічної альтернативи розвитку ресторану «Плаза» «Новий вид ресторанної послуги»

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо диверсифікації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

1.2. Методичні підходи до реалізації диверсифікації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ

2.1. Аналіз економічних та організаційних передумов диверсифікації діяльності підприємства

2.2. Діагностика чинників, які впливають на процес диверсифікації діяльності ресторану

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СТРАТЕГІЇ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ

3.1. Формування стратегій та програм диверсифікованого розвитку підприємства

3.2. Визначення ефективності реалізації стратегій диверсифікованого розвитку підприємства

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

6. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	фактично
1	*Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи*	*01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.*	*01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.*
2	*Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи*	*27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.*	*27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.*
3	*Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.*	*30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.*
4	*Написання та оформлення наукової статті*	*до 02.06.2019 р.*	*до 02.06.2019 р.*
5	*Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.*	*02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.*
6	*Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи*	*04.09.2019 р. - 11.11.2019р.*	*04.09.2019 р. - 11.11.2019р.*
7	*Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях*	*12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.*	*12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.*
8	*Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру*	*16.11.2019 р.*	*16.11.2019 р.*
9	*Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування*	*17.11.2019р. 22.11.2019 р*	*17.11.2019р. 22.11.2019 р*
9	*Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.*	*25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.*
10	*Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії*	*Згідно розкладу*	*Згідно розкладу*

7. Дата видачі завдання: 29.12.2018 р.

8. Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В._____
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми ___Ведмідь_Н.І.
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання
Студент ___Михальчук Г.К.,_____
(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Михальчук Галина Костянтинівна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації стратегії диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу; розглянуто типологію стратегій диверсифікації, методичні підходи до оцінки ефективності їх реалізації. Проведено оцінювання передумов та економічного й організаційного потенціалу диверсифікації послуг ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський, здійснено стратегічну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства на активність диверсифікаційних процесів. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями стратегічних змін щодо диверсифікованого розвитку ресторану, розроблено проекти диверсифікації послуг, запропоновано модель вибору оптимальної стратегії диверсифікованого розвитку ресторану на основі математичного моделювання.

Випускна кваліфікаційна робота є завершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В._____

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Михальчук Галини Костянтинівни

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри Бойко М.Г._____

(підпис, прізвище, ініціали)

"____"_____ 2019 р.

ЗМІСТ

стор.

ВСТУП..... 7

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо диверсифікації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу …

1.2. Методичні підходи до реалізації диверсифікації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу ……... 10 19

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ

2.1. Аналіз економічних та організаційних передумов диверсифікації діяльності підприємства …….. 24

2.2. Діагностика чинників, які впливають на процес диверсифікації діяльності ресторану …….. 34

2.3. Оцінка ефективності управління стратегічними змінами на підприємстві…… 44

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ

3.1. Формування стратегій та програм диверсифікованого розвитку підприємства ……. 54

3.3. Визначення ефективності стратегій диверсифікованого розвитку підприємства …….. 64

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ……..... 70

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ..... 75

ДОДАТКИ..... 79

ВСТУП

Актуальність теми. У результаті економічної кризи, викликаної руйнуванням сформованої економічної системи і традиційних господарських зв'язків, українські суб'єкти ресторанного бізнесу зіткнулися з різким падінням попиту та, відповідно, погіршенням фінансових і виробничих показників господарської діяльності. Ситуація також обтяжується наявністю нових загроз різкого зменшення попиту, які складно формалізувати й прогнозувати. При цьому виробничі потужності більшості підприємств є надлишковими. Незважаючи на те що ці потужності найчастіше мають високий рівень фізичного й морального зносу.

У XXI ст. у світовій економіці набула поширення тенденція диверсифікації послуг та виробництва, коли підприємства стали відходити від вузької спеціалізації та використовувати наявний виробничий потенціал для розширення асортименту, впровадження нових видів послуг. Аналогічний підхід може бути застосований і для українських підприємств, зокрема ресторанних. Однак використанню наявного в них виробничого й ринкового потенціалу в напрямі диверсифікації послуг перешкоджає не лише брак фінансових ресурсів, але і відсутність комплексної політики та дієвих механізмів диверсифікації послуг, яка пояснюється, зокрема, недостатньою відповідністю існуючого наукового інструментарію потребам підприємств. З урахуванням ситуації, що склалася у вітчизняній сфері готиельно-ресторанного бізнесу, а також світового досвіду розвитку бізнесу обрана тема, пов'язана з розробкою теоретичних і практичних положень для обґрунтування рішень у сфері диверсифікації послуг, є актуальною.

Теоретичні засади диверсифікації діяльності підприємств було закладено такими науковцями, як І. Ансофф, О. Аронов, О. Бухвалов, Д. Колліс, В.Г. Мінцберг, С. Монтгомері, Г. Немченко, М. Портер, М. Фрідмен. Практичні аспекти диверсифікації послуг на підприємствах досліджено в роботах Ф. Котлера, М. Мальської, С. Мельниченко, Т. Ткаченко, М. Михайліченко, М. Босовської, В. Каталько, М. Шерешева.

Незважаючи на значну кількість робіт з диверсифікації послуг та віддаючи належне науковим і практичним результатам вітчизняних і

зарубіжних учених, слід зазначити, що існуючі підходи неповною мірою задовольняють потреби українських підприємств. Зокрема, потребують вирішення питання розробки цілісного механізму диверсифікації послуг в контексті попереджального реагування на загрози різкого зменшення попиту, оцінки й забезпечення потенціалу диверсифікації, підвищення практичної застосовності науково-методичних підходів як засобу підтримки прийняття управлінських рішень.

Практична й теоретична актуальність питань комплексного забезпечення процесів диверсифікації послуг на підприємствах ресторанного бізнесу обумовила вибір теми роботи, її мету, зміст і завдання.

Мета і завдання дослідження. Мета роботи - розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення та реалізації диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети вирішено такі теоретичні, науково-методичні та практичні завдання:

здійснено аналіз понятійного апарату системи диверсифікації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу;

виконано методологічний аналіз підходів до здійснення диверсифікації;

проаналізовано динаміку розвитку ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський;

проаналізовано потенційні причини зменшення попиту на послуги підприємства;

оцінено вплив чинників на диверсифікаційні процеси підприємства;

обґрунтовано розробку стратегії диверсифікації діючого підприємства;

розроблено механізм диверсифікації послуг підприємства.

Об'єктом дослідження є процес диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу**.**

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади формування та реалізації процесів диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу**.**

Методи дослідження. Теоретичною та методологічною основою дослідження є роботи провідних вітчизняних і зарубіжних учених з управління

підприємствами ресторанного бізнесу, диверсифікації діяльності підприємств і диверсифікації їх послуг.

Інформаційну базу дослідження становлять дані фінансові, економічні дані ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський.

У роботі використано сукупність методів: статистичного аналізу – при аналізі основних зовнішніх тенденцій та оцінці динаміки фінансово-господарських показників досліджуваного підприємства; системного аналізу – при визначенні теоретичних засад диверсифікації послуг; наукової абстракції – при розробці стратегії диверсифікації на підприємстві; моделювання – при обґрунтуванні рішень у системі диверсифікації послуг; абстрактно-логічний – при теоретичному узагальненні результатів дослідження та формулюванні висновків.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в удосконаленні теоретичних, концептуальних і методичних положень щодо формування механізму диверсифікації послуг на підприємствах ресторанного бізнесу.

Наукову новизну дослідження визначають такі основні положення:

удосконалено поняття «потенціалу диверсифікації» як наявних у підприємства можливостей (фінансових, виробничих, організаційних) надавати послуги, що відрізняються від існуючих, забезпечуючи при цьому позитивні за інших рівних умов значення основних фінансово-господарських показників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що запропонований механізм диверсифікації послуг, науково-методичні підходи до оцінки потенціалу диверсифікації на підприємствах ресторанного бізнесу.

Публікації. Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

Структура випускної кваліфікаційної роботи побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо диверсифікації діяльності суб'єкта ресторанного бізнесу

Економічні перетворення докорінно змінили становище вітчизняних підприємств ресторанного бізнесу, змусивши їх самостійно вирішувати багато проблем поточного та стратегічного розвитку.

Однією з таких проблем є диверсифікація послуг – найважливіший напрям розвитку підприємства, що дозволяє не тільки стабільно утримувати рівень економічного потенціалу підприємства, але і в ряді випадків значно підвищувати його.

Доцільність диверсифікації послуг зумовлена можливістю здійснення адекватної реакції підприємства на агресивність стану зовнішнього середовища шляхом розширення сфери діяльності та видів послуг, що надаються.

Процес диверсифікації послуг вимагає розробки теоретичних і методологічних положень, а також практичних рекомендацій, що визначають умови ефективного управління диверсифікаційними процесами.

У літературі зустрічається багато різних визначень диверсифікації. Але складність полягає в тому, що поняттю диверсифікації не можна дати однозначне визначення. Велика кількість вчених розуміють під нею різні процеси, тому важливим моментом є здатність розпізнати та дати тлумачення особливостям диверсифікації в необхідному контексті.

Для визначення поняття «диверсифікація» використовується контент-підхід, що поєднує семантичний і категоріальний аналіз.

Семантичний аналіз підходів до поняття «диверсифікація» показує, що це поняття знайшло своє застосування в міжпредметних областях, одержавши, відповідно, специфічне тлумачення. Так, поняття «диверсифікація» в лінгвістиці призначається для характеристики різноманіття лексичного складу мови, як показника культури мови, у політичній лексиці – трактується як

«поєднання різних підходів до проблеми, множинність стилів політичної діяльності», у філософії – самоорганізаційних процес збільшення різноманітності в даній локальної області більш широкого цілого.

Диверсифікація представляє собою об'єктивний процес, характерний для будь-якої розвиненої соціально-економічної системи, який пов'язують з необхідністю наситити внутрішній споживчий ринок за рахунок залучення до виробництва товарів народного споживання та послуг всіх підприємств і фірм незалежно від їх профілю.

Семантичний аналіз існуючих визначень основних значень полісемічності поняття «диверсифікація» включає категоріальний підхід. Як прийнято в логіці, за об'єкти аналізу беруться визначення (дефініції), в структурі яких виділяється визначається (дефініендум) і визначальне (дефініенс). Оскільки одним з основних логічних способів визначення будь-якого поняття є встановлення через найближче родове, ширше за обсягом йому поняття, то в складі дефініенса виділяють родові поняття (категорії), на базі яких будується дефініція, а потім систематизуються аналізовані визначення навколо виділених категорій.

Категоріальний аналіз А.Томпсона та В. Нанда [44; 65]. У силу відсутності стандартизованих термінів, присутності міждисциплінарної полісемії, використання синонімів у складі дефініенсів, наведених у різних джерелах, це завдання може бути вирішено за допомогою уніфікації лексики, яка у є складі визначень диверсифікації.

Розгляд з точки зору семантичного та категоріального підходів до поняття «диверсифікація» дозволяє визначити суттєві ознаки диверсифікації та диференціювати на базі його родового поняття ряд видових дефініцій, в яких закладено ознака «різнобічний розвиток».

Таким чином, встановлення основної ознаки поняття диверсифікації дозволяє нам далі розглянути визначення диверсифікації в економічній системі.

Розвинуте ринкове господарство пройшло через безліч етапів, кожен з яких характеризувався різноманітним поєднанням спеціалізації і диверсифікації як асиметричними формами організації діяльності. Найбільш відчутний

розвиток диверсифікація одержала в більшості країн у середині 50-х років, коли вперше дало про себе знати (з різною гостротою в окремих країнах) відносне вичерпання внутрішніх джерел зростання ефективності виробництва та обслуговування. Цьому сприяло падіння норми прибутку на капітал, вкладений у традиційне виробництво. У США і ряді інших країн процес диверсифікації був прискорений прийняттям антимонопольного законодавства. Традиційно широко диверсифікованими є компанії Японії і Південної Кореї, що, в першу чергу, обумовлено необхідністю завоювання зовнішніх ринків.

Піонерське дослідження диверсифікації та інтеграції американських компаній в 1962 р. здійснив Р. Горт , П.Дженсер [49; 17], японських підприємств –Є. Єсинара [15].

У вітчизняній економічній літературі проблеми використання стратегії диверсифікації, як механізму підвищення його конкурентоспроможності, розроблені поки недостатньо глибоко і всебічно. В основі їх вивчення в даний час лежать переважно висновки, які містяться в роботах ряду зарубіжних вчених.

Помітний внесок у розвиток теорії диверсифікації та стратегічного управління внесли такі вчені, як Г. Горт, Є. Єсинара,Б. Карлоф, А. Томпсон, А. Стрікленд, І. Ансофф, Р. Мінцберг, П. Друкер, М. Фрідмен, М. Портер, Ф.Котлер та ін. [4; 49; 17; 23; 16; 32; 53; 55] У їхніх роботах досліджувалися питання взаємозв'язку диверсифікації і рівня рентабельності діяльності, конкурентоспроможності бізнесу, причини переходу до стратегії диверсифікації, принципові позиції партнерів по відношенню до диверсифікованих підприємств, аналізувалися чинники успіху таких організацій. У результаті наукових досліджень зарубіжних авторів диверсифікація одержала визнання як стратегія, яка знижує ризик ринкової діяльності в несприятливих умовах і підвищує ступінь фінансової стійкості

Проте зарубіжний досвід не може бути просто скопійований. Визнаючи ефективність диверсифікації в умовах функціонування ринкової економіки, слід зазначити, що для планової економіки ця стратегія не була актуальною через

відсутність головного мотиву – конкуренції. Через це в радянській економічній науці дослідження проблем диверсифікації не одержало достатнього розвитку.

Є підстави стверджувати, що окремі теоретичні розробки питання диверсифікації у вітчизняній науковій літературі представлені. Зокрема, у роботі А. Наливайко досліджено питання диверсифікації в умовах міжнародної економічної інтеграції [34]; С.М. Попової – диверсифікація діяльності підприємств в умовах трансформаційної економіки [41]; А. Денисов розглядав диверсифікацію діяльності і капіталу як фактора стабілізації фінансового стану підприємства [15]. Великий внесок у розвиток теорії і практики організації та управління диверсифікаційних процесів на підприємствах України внесли такі вчені як М.В. Міньковська [6] та А. Зверобний [20], Е. Маже [29]. Також досить широко була розглянута диверсифікація з галузевио-прикладним О.В. Зоренко, Н.І. Степаненко і М.Д. Корінько [9, 10].

Однак багатоаспектність дослідження, різноманіття тематики наукових робіт не дають відповіді на багато теоретичних та практичних питань, значення яких звеличилось в зв'язку з проявом кризових ситуацій.

В даний час в економічній літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «диверсифікація». В економічних словниках та енциклопедіях дається дуже загальне визначення, яке не відображає об'єктивних особливостей диверсифікації як економічного процесу.

У літературі диверсифікація визначається як [7; 11; 22; 24; 30; 32; 33; 43; 46; 57; 60; 64; 72].:

1) поділ капіталу, який інвестується або позичається, між різними об'єктами вкладень з метою зниження ризику можливих втрат капіталу або доходів від нього;

2) розширення асортименту, зміна виду продукції та послуг, що виробляється підприємством, фірмою, освоєння нового виду виробництв діяльності з метою підвищення ефективності діяльності, отримання економічної вигоди, запобігання банкрутству;

3) процес, що охоплює організаційні, економічні, правові зміни на підприємствах та направлений на підвищення ефективності виробництва, зниження кількості банкрутств, своєчасне реагування на зміни економічної кон'юнктури ринку для забезпечення прибутковості на основі використання ринкових шансів і встановлення конкурентних переваг, зміцнення положення підприємства в ринковому сегменті;

4) володіння найрізноманітнішими фінансовими активами, з кожним з яких пов'язані різні ризики, аби знизити ступінь ризику портфеля в цілому;

5) розширення номенклатури товарів (послуг) підприємства за рахунок споріднених чи нових, які можуть виготовлятися і збуватися з використанням існуючого потенціалу, а

6) одночасний розвиток декількох або багатьох, не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва або обслуговування.

Дещо інші акценти у визначенні диверсифікації розставлені вченими, які займаються розробкою питань стратегічного управління. Так, І. Ансофф вважає, що: «диверсифікація – це термін, який можна застосовувати до процесу перерозподілу ресурсів, які існують на даному підприємстві А. Аронов ще більш суб'єктивний: «диверсифікація – 1) одночасний розвиток багатьох, непов'язаних один з одним видів діяльності, розширення асортименту послуг та продукції; 2) вид стратегії маркетингу, спрямованої на розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом фірми » [2, с. 313].

Розглянемо ще кілька трактувань. Диверсифікація – це форма організації виробництва, яка характеризує одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності [13, с. 23]. Диверсифікація – процес розширення товарної гами фірми з метою забезпечення більшої стабільності результатів та уникнення коливань в отриманні прибутку. Розширення асортименту, зміна виду діяльності, що виробляється підприємством, фірмою, освоєння нових видів виробництв з метою підвищення ефективності діяльності, отримання економічної користі, запобігання банкрутству. Таку диверсифікацію називають також диверсифікацією послуг [14, с. 42].

Диверсифікація – це процес зменшення ступеню підприємницького ризику через ліквідацію залежності від єдиного виду послуг, продукту або єдиного ринку [15, с. 21].

Деякі автори розглядають диверсифікацію здебільшого в маркетинговому напрямку, вважаючи, що це одна з головних стратегій маркетингу, спрямована на нові види діяльності фірми поза межами. А. Ковалев поняття диверсифікації, відзначаючи, що диверсифікація – це безперервний економічний процес розробки нових видів товарів, робіт, послуг, який здійснюється суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів, у конкретних ринкових умовах під впливом економічного регулювання державних органів управління [24, с. 52]. Згідно з цим визначенням автор наголошує на тому, що диверсифікацію не можна розглядати як діяльність, а лише як процес, що в аспекті нашого дослідження можна визначити як реакцію на зміни зовнішнього середовища (рис. 1.1).

С.М. Попова розглядає диверсифікацію діяльності підприємств як елемент антикризового управління, який включає в себе як розширення асортименту виробленої продукції або спектру наданих послуг за допомогою нових технологій і технічних рішень, так і вихід за межі основної діяльності з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємства за рахунок, перш за все, внутрішніх резервів інноваційного розвитку [41].

У роботі [37] автор робить акцент на тому, що в даний час все більшої актуальності набуває диверсифікація як засіб забезпечення стійкості підприємства в умовах мінливого ринкового середовища, диверсифікація розглядається як комплекс аналітичних, організаційних, контролюючих заходів, спрямованих на створення, підтримку і розширення економічно вигідних напрямків діяльності підприємства для досягнення його стратегічних цілей. У цілому диверсифікація є стратегією різних рівнів планування, яка представляється засобом реалізації стратегії зростання, забезпечення стійких конкурентних переваг і оптимального використання ресурсів підприємства.

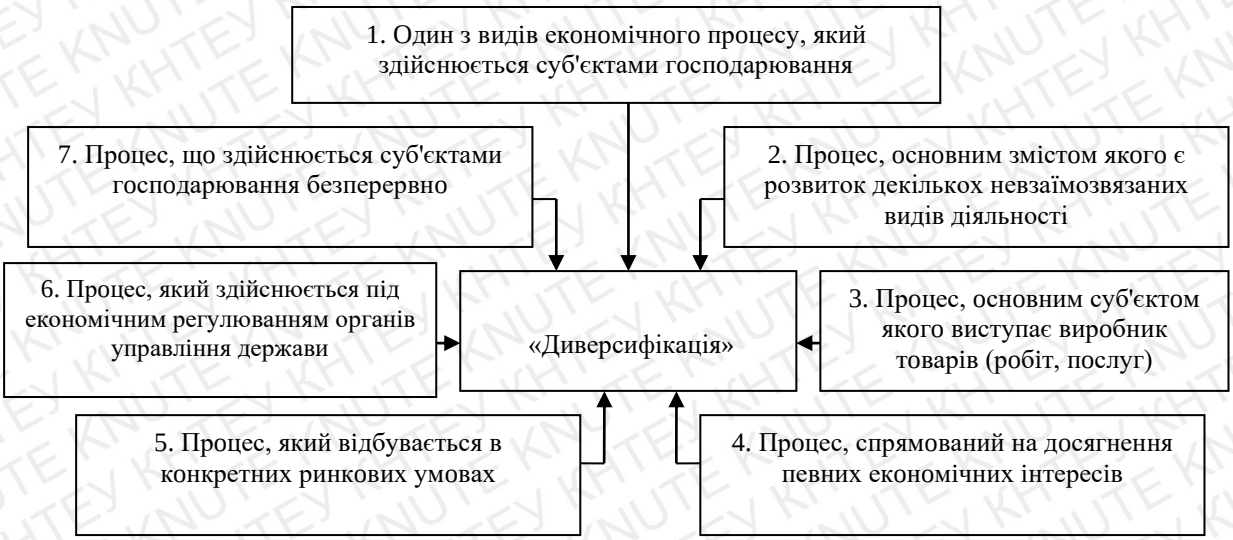

Рис. 1.1. Змістовна характеристика поняття «диверсифікація»

Таким чином, узагальнюючи різні термінологічні підходи, можна зробити висновок, що всі вони можуть бути згруповані в межах двох концепцій – «асортиментної» і «без явних зв'язків», тобто визначення мають різне значення в залежності від способу інтерпретації досліджуваного поняттяу економічниій літературі. (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «диверсифікація» у наукових дослідженях

Автор	Трактування	Обмеження в використанні
Велика економічна енциклопедія	Процес розширення асортименту, зміна виду послуг, що виробляється підприємством, фірмою, освоєння нового виду виробництва та обслуговування з метою підвищення його ефективності, отримання економічної вигоди, попередження банкрутства	Наведене визначення більшою мірою відноситься до диверсифікації діяльності, як одного з напрямків диверсифікації
Ансоф І. [4]	Процес перерозподілу ресурсів, що існують на даному підприємстві, в інші сфери діяльності, які суттєво відрізняються від попередніх	Визначення стосується ресурсного потенціалу підприємства і не враховує впливу зовнішнього середовища на підприємство
Немченко Г.І. [36]	Форма організації бізнесу, яка характеризує одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності	Враховується основна ознака диверсифікації, але визначення не є деталізованим

Продовження табл. 1.1.

Автор	Трактування	Обмеження в використанні
Кемпбел Д. [27]	Вид стратегії маркетингу, спрямованої на розширення сфер діяльності фірми на ринках нових продуктів, виробництво яких не пов'язане з основним виробництвом фірми	Автор відносить визначення виключно до стратегії маркетингу і не враховує ефективність функціонування підприємства за рахунок використання диверсифікації в інших видах діяльності
Немченко Г.І. [36]	Форма організації бізнесу, яка характеризує одночасний розвиток різних видів підприємницької діяльності	Враховується основна ознака диверсифікації, але визначення не є деталізованим
Гончаров В.В. [14]	процес розширення товарної гами фірми з метою забезпечення більшої стабільності результатів та уникнення коливань в отриманні прибутку, розширення асортименту, зміна виду діяльності, що виробляється підприємством, фірмою	у визначенні процес диверсифікації ототожнюють виключно з розширенням продукту підприємства
Володькіна М. [9]	Процес зниження ступеня підприємницького ризику шляхом ліквідації залежності від єдиного виду продукції, послуг або єдиного ринку	Визначення не містить посилання на процеси адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища
Петров А. [40]	Одна з головних стратегій маркетингу, спрямована на нові види діяльності фірми поза межами основного бізнесу	Автор відносить визначення виключно до стратегії маркетингу
Орєхов А. [39]	Безперервний економічний процес розробки нових видів товарів, робіт, послуг, який здійснюється суб'єктом господарювання для реалізації визначених ним економічних інтересів у конкретних ринкових умовах під впливом економічного регулювання органів управління держави	Не зовсім коректно розглядати процес диверсифікації як безперервний
Попова С.М. [4]	Елемент антикризового управління, який включає як розширення видів діяльності та асортименту послуг за допомогою нових технологій і технічних рішень, так і вихід за межі основної діяльності з метою забезпечення стабільних умов функціонування підприємства за рахунок, перш за все, внутрішніх резервів інноваційного розвитку	Автор відносить процес диверсифікації до елементів антикризового управління підприємством

Закінчення табл. 1.1.

Автор	Трактування	Обмеження в використанні
Малюк В.[30]	Комплекс рішень і дій, спрямованих на отримання доходів з різних джерел, які всередині будь-якого підприємства відповідають заданим цілям і сприяють досягненню кінцевої мети, тобто тих намірів, якими підприємство керується у своїй діяльності	Автор визначення робить акцент виключно на результаті процесу диверсифікації
Богуславський Є.. [7]	Процес поширення інновацій на нові сфери діяльності (розширення номенклатури інноваційної продукції та послуг, географічної сфери розповсюдження інновацій) з метою придбання підприємством конкурентних переваг	Позитивним є посилання на інновації як найбільш вагоме джерело конкурентних переваг підприємства в умовах диверсифікації

Таким чином, проаналізувавши обмеження у використанні існуючих трактувань диверсифікації зарубіжних і вітчизняних вчених, в рамках зазначених об'єкта і предмета дослідження, *під диверсифікацією* слід розуміти процес, що дозволяє підвищити ефективність функціонування підприємства в умовах зміни зовнішнього середовища, за рахунок підвищення ступеня різноманітності різних видів діяльності суб'єкта господарювання, з метою зниження ризиків, компенсації негативних явищ та використання наявних можливостей. Виходячи з даного визначення можна зробити висновок про те, що диверсифікація – це багатогранний процес, який стосується різноманітних аспектів виробничої та фінансової діяльності підприємства. Але частіше за все вчені звертаються до більш вузького аспекту – до диверсифікації послуг в її різних проявах.

Однією з таких проблем є диверсифікація послуг – найважливіший напрям розвитку підприємства, що дозволяє не тільки стабільно утримувати рівень економічного потенціалу підприємства, але і в ряді випадків значно підвищувати його.

В роботі [6] грунтуючись на існуючих трактуваннях в науковій літературі, наводить таку класифікацію диверсифікаційних процесів.

Впорядкувати процес диверсифікації за певними ознаками зроблено на рис. 1.2.

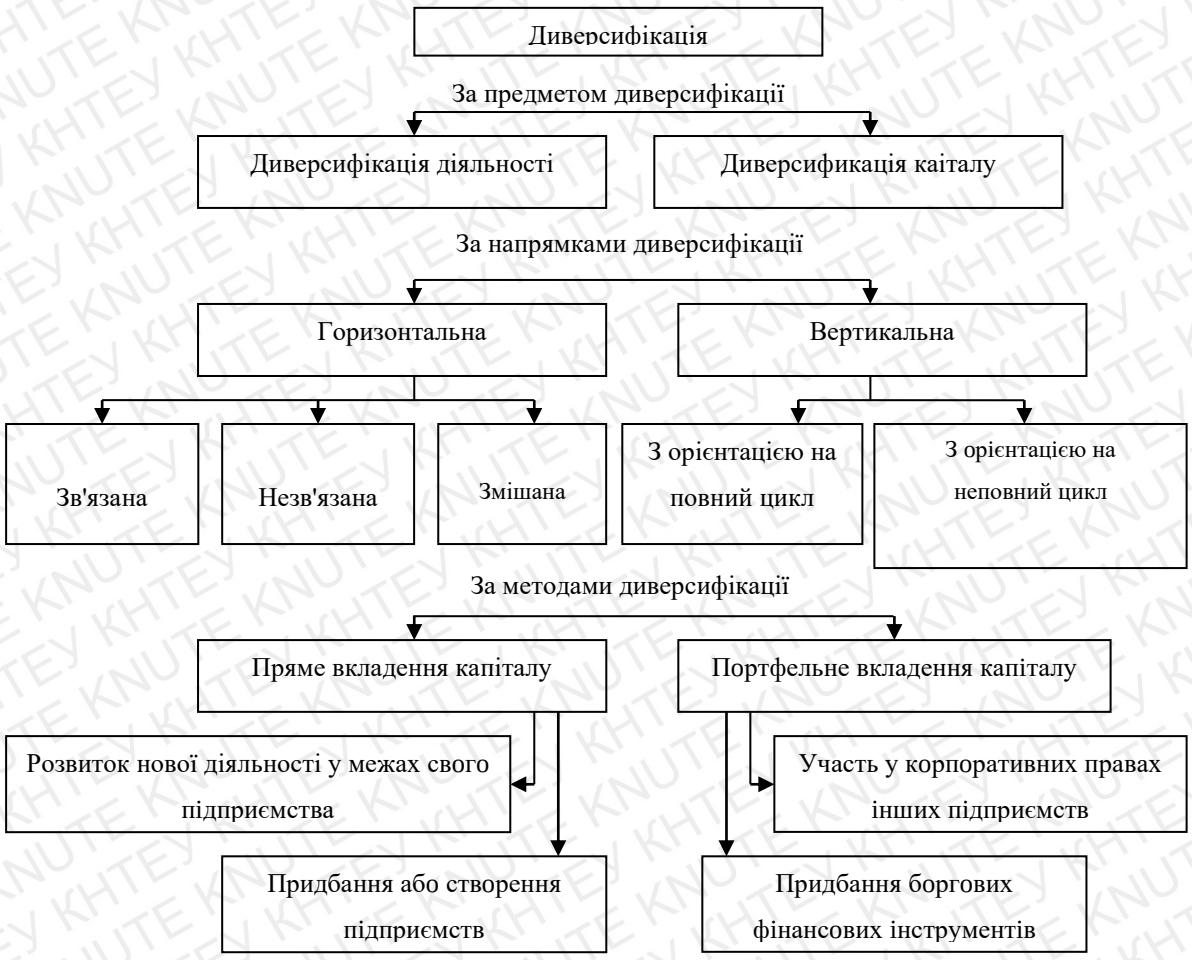

Рис. 1.2. Класифікація процесу диверсифікації [5]

Наведена класифікація також не є досконалою в силу обмеженості розглянутих критеріїв класифікації диверсифікації, але дана схема може служити основою для розробки найбільш повної класифікації диверсифікац

1.2. Методичні підходи до реалізації диверсифікації послуг суб'єкта ресторанного бізнесу

Диверсифікація послуг, як одна з активних стратегій розвитку підприємств, стала привертати до себе особливу увагу в період переходу до ринкових відносин у зв'язку із збільшенням міри економічної свободи, розширенням конкуренції. Вибирати стратегію диверсифікації виробництва

стали багато українських підприємств, переслідуючи найрізноманітніші цілі: від бажання вижити до отримання прибутку.

Саме диверсифікація послуг дасть можливість підприємству ефективно проникнути на ринок, сформувати чітку стратегію розвитку, отримати високий прибуток, розширити збутову політику, уникнути ризиків.

Проведений аналіз методологічних підходів до здійснення диверсифікації послуг підприємства показав, що диверсифікація повинна базуватися на: оцінці ресурсного (виробничого, фінансового, трудового, інвестиційного, інноваційного) потенціалу підприємства; постійному аналізі поточної ситуації; стратегічній оцінці господарського портфеля з плануванням найбільш рентабельних видів діяльності; оцінці привабливості галузі, представленої в господарському портфелі; оцінці конкурентних позицій і ранжируванні різних господарських підрозділів за результатами їх діяльності; оцінці відповідності кожного виду діяльності напряму розвитку стратегії; використанні результатів аналізу діяльності для розробки майбутніх стратегій на підприємстві й оцінки ризиків.

Обґрунтування складу інтеграційного підходу до здійснення диверсифікації послуг на підприємстві представлене в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Методологічне обґрунтування с інтеграційного підходу для розробки стратегії диверсифікації послуг на підприємствах

Причина вибору методологічного підходу для диверсифікації діяльності на підприємстві	Назва методологічного підходу	Вигоди підприємства від використання методологічного підходу
Необхідність визначення внутрішніх ресурсних можливостей підприємства	Ресурсний підхід	Підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів підприємства
Необхідність дослідження можливостей і доцільності формування портфелю диверсифікації підприємства	Портфельний підхід	Формування диверсифікованого портфеля підприємства, його складу і структури може допомогти розподілити можливий ризик

Продовження табл. 1.4

Причина вибору методологічного підходу для диверсифікації діяльності на підприємстві	Назва методологічного підходу	Вигоди підприємства від використання методологічного підходу
Необхідність дослідження потреб кінцевого споживача; позиціювання послуг на ринку	Маркетинговий підхід	Виявлені потреби споживачів. Результати сегментації ринку; нормативи конкурентоспроможності послуг, які розроблятимуться. Стійке положення підприємства на ринках збуту нових послуг. Вигідніша позиція по відношенню до конкурентів
Необхідність: оцінки внутрішніх ресурсних сильних і слабких сторін підприємства; аналізу зовнішнього по відношенню до підприємства середовища	Ресурсно-ринковий підхід	Розробка практичних рекомендацій для керівників підприємства по здійсненню диверсифікації послуг за наявності певної комбінації ресурсів і ринкових умов
Необхідність структуризації підрозділів підприємства залежно від їх диверсифікаційного потенціалу. Визначення позиції керівників і фахівців підприємства при здійсненні диверсифікації	Ієрархічний підхід	Бачення структури підприємства залежно від рівня диверсифікаційного потенціалу. Регулювання міжособових зв'язків – делегування повноважень нижчестоячим рівням
Необхідність відстеження змін нормативно-законодавчої бази. Пошук можливості здобуття підтримки від інституційних структур (держави)	Інституційний підхід	Використання правомірних законодавчих «лазівок» підприємством. Узгодження економічних інтересів всіх інститутів (учасників) економічної діяльності країни, розвиток партнерських стосунків між ними

Закінчення табл. 1.2

Причина вибору методологічного підходу для диверсифікації діяльності на підприємстві	Назва методологічного підходу	Вигоди підприємства від використання методологічного підходу
Необхідність представлення цілісного бачення підприємства як системи, що включає всі його складові елементи або характеристики, при здійсненні диверсифікації	Системний підхід	Наявність сукупності мето-дів, і засобів здійснення диверсифікації виробництва підприємства. Здійснення диверсифікації діяльності підприємства як процесу єдиної системи з її внутрішніми і зовнішніми зв'язками
Необхідність аналізу конкретної ситуації і обліку можливих ситуацій	Ситуаційний підхід	Ідентифікація проблемних ситуацій. Побудова системи реагування на обурення зовнішнього середовища, яке найбільшою мірою відповідало б вимогам конкретної ситуації. Забезпечення швидкої реакції виконавців на ситуації, що постійно оновлюються в процесі диверсифікації. Трансформація з ситуації, що склалася зараз, в нову ситуацію
Необхідність відображення області поведінки суб'єктів системи, зовнішніх систем, а також їх здібностей усвідомлення самі себе, інших суб'єктів, особливостей ухвалення рішень і висновків при диверсифікації	Рефлексивний підхід	Розширення уявлення про суб'єктів. Мінімізація суб'єктивності управлінських рішень при здійсненні диверсифікації з врахуванням проявів рефлексії

На основі проведеного аналізу в табл. 1.3 узагальнено характеристики реакцій на зміну зовнішнього середовища. Порівняльна характеристика представлених реакцій показує, що більшість із них є неприйнятними в сучасних умовах господарювання.

Таблиця 1.3

Характеристика реакцій підприємства на зміну середовища в рамках стратегічного й антикризового управління

Види реакцій	Характеристика	Витрати, обмеження, наслідки
Стратегічне управління		
Зміна виробничої стратегії	Нарощування (збільшення обсягу розроблених послуг)	При зниженні попиту на послуги виникнуть збитки. Реакція може бути застосована при збільшенні попиту на послуги. Не передбачається розширення асортименту послуг
	Інтенсифікація (поліпшення використання потужностей0	
Зміна маркетингових конкурентних стратегій	Стратегія цінового лідерства	Зниження ціни на основі зменшення витрат. Економія на масштабах виробництва неможлива в умовах зменшення попиту на послуги
	Стратегія диференціації товару	Орієнтація на конкурентні переваги в послугах. В умовах вузькоспеціалізованого виробництва не дозволить підвищити попит
	Стратегія спеціалізація (фокусування)	Спеціалізація на виробництві певних послуг. В умовах скорочення попиту можуть виникнути збитки
Логістичні стратегії	Стратегія інтеграції функції й процесів, ліквідації запасів, кооперації відносин «постачальник-споживач»	Орієнтовані на зниження витрат і поліпшення взаємодії. Не враховують зміну попиту
Зміна послуг та ринків	Стратегії проникнення на ринки (новаторів, послідовників)	Ефективні при наявності патентного захисту новаторів
	Розширення ринку	Високий ступінь ризику на новому ринку .Новий продукт на новому ринку – ризик збільшується подвійно
	Диверсифікація діяльності	Ефективне застосування при широкому діапазоні конкуренції. На стадії зрілості підприємства при зниженні попиту
Використання цінових та нецінових факторів	Стратегія провідної позиції вартості	Орієнтація на зміну ціни. Підприємство має можливість встановлювати ціни. Можливе застосування при відсутності конкурентів
	Стратегія диференціації	Низькі витрати. Ефективне застосування в новостворених галузях. Можливе використання на стадії занепаду
	Стратегія концентрації	Низькі витрати. Можливе застосування на стадії занепаду підприємства

У кожному із цих випадків передбачається збільшення попиту на послуги підприємства.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНКА ПЕРЕДУМОВ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ

2.1 Аналіз економічних та організаційних передумов диверсифікації діяльності підприємства

Суб'єкт ресторанного бізнесу «Плаза» є юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний знак і знак обслуговування.

Підприємство має право від свого імені володіти, користуватися, розпоряджатися майном у відповідності з його призначенням і предметом діяльності, а також укладати угоди, набувати, орендувати та позбуватися майна, бути позивачем та відповідачем в суді .

Підприємство встановлює форми, системи і розміри оплати праці, а також інших видів прибутків осіб, які працюють за наймом, створює свою виробничу базу за власний рахунок інвестицій, спонсорів та ін.

Підприємство самостійно визначає форми витрат грошових коштів (готівкою чи безготівковою), а також суму грошових коштів, що постійно знаходяться в касі підприємства і має право передавати грошові та матеріальні ресурси іншим підприємством, організаціям, установам, а також приватним особам, що надають послуги підприємству. Підприємство має право отримувати короткострокові та довгострокові кредити в установах банку.

Підприємство здійснює рекламу власної торгової марки, продукції власного виробництва та обслуговування.

Метою діяльності ресторану „Плаза" є пропаганда японської кухні, задоволення потреб населення міста у якісному та корисному харчуванні, організації дозвілля та відпочинку мешканців міста та гостей, а також:

- здійснення виробництва і організації реалізації кулінарної продукції власного виробництва та широкого асортименту морепродуктів,

забезпечення торгівельного обслуговування населення у відповідності з затвердженими технологічними правилами;

- торгівельно-закупівельна діяльність та торгівельно-посередницькі послуги, оптова, роздрібна торгівля, включаючи торгівлю алкогольними напоями;
- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ в оренду;
- здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не протерічить чинному законодавству;
- реалізація товарів, робіт та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

Основними задачами діяльності ресторану „Плаза” є:

- ✓ підвищення якості продукції і культури обслуговування;
- ✓ пропаганда корисного та здорового харчування;
- ✓ удосконалення форм організації харчування;
- ✓ підвищення рівня організації праці і управління, вдосконалення моральних і матеріальних стимулів, які допомагають активізувати людський фактор;
- ✓ застосування прогресивних форм організації і стимулювання праці;
- ✓ застосування енергозберігаючих технологій;
- ✓ застосування прогресивних технологій у виробництві.

У своїй повсякденній діяльності ресторану „Плаза” використовуються наступні нормативні документи, які регламентують його роботу:

- Статут ТОВ Сова ”;
- Установчий договір;
- Сертифікати якості на продукти і сировину;
- Ліцензіями:

а) на право торгівельно-господарської діяльності,

б) на право продажу алкогольних напоїв,

в) на право продажу тютюнових та інших виробів.

У діяльності також використовуються нормативні документи, які регламентують роботу підприємства ресторанного господарства в цілому, а роботу кожного працівника регламентує посадові інструкції.

Таблиця 2.1

Концепція ресторану „Плаза”

	Показники	Характеристика
	Тип підприємства	Ресторан
	Специфіка діяльності	Страви європейської та східних кухонь; великий асортимент суші, морепродуктів, рибних страв; великий асортимент безалкогольних напоїв
	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
	Асортимент продукції власного виробництва	широкий, понад 150 найменувань
	Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
	Види меню	- меню з вільним вибором страв; - дитяче меню
	Режим роботи	- тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; - тривалість робочого дня: З 10.00 до 24.00
0	Контингент споживачів:	Середній рівень доходів; молодь; студенти
1	Додаткові послуги	інформаційні; розважальні; страви «на замовлення»; страви «на виніс»

Асортимент продукції, яка реалізується, прийнятий у відповідності з рекомендаціями нормативних документів по мінімізації асортименту на підприємствах ресторанного господарства і включає холодні та гарячі закуски, перші, другі та солодкі страви, кулінарні та кондитерські вироби; гарячі, холодні та алкогольні напої; фрукти і тютюнові вироби. Особливість ресторану - розширений асортимент страв із риби, морських продуктів, рису та овочів; великий асортимент безалкогольних гарячих та холодних напоїв.

Для оцінки динаміки фінансових результатів діяльності ресторану «Плаза», доцільно буде розрахувати абсолютне відхилення, темпи приросту та росту, так як саме завдяки цим показникам ми можемо спостерігати як змінювалася фінансова діяльність підприємства за останні роки. Необхідно також звернути увагу на те, що з самого початку функціонування чистий прибуток відсутній, тобто являє собою від'ємне значення. Це спричинено тим, що собівартість реалізації продукції більша за дохід від її реалізації, а також вагомим фактором є те, що підприємство зазнає конкуренції на ринку ресторанних послуг східної кухні та власники проводить ще будівництво додаткових підприємств та розширення мережі, при цьому погашають отримані кредити та сплачують відсотки за користування позикових коштів.

Отже, зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)у 2017 році збільшився на 34 тис. грн. порівняно з минулим, а в 2018 році збільшився на 106 тис. грн. порівняно з 2017 роком . Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарі, робіт, послуг) в 2017 році збільшився на 28 тис. грн. порівняно з 2016, а в 2018 році збільшився на 89 порівняно з 2017 роком.

Щодо витрат, то адміністративні витрати в 2017 році збільшилися на 1 тис. грн. порівняно з 2016, а в 2018 році збільшилися на 71 тис. грн. порівняно з 2017 роком. Якщо порівнювати 2017 рік з 2018, то адміністративні витрати збільшилися на 15,67%, а порівнюючи 2016 з 2017 роком, то в 2017 році зросли на 0,22%. Фінансові результати від операційної діяльності в 2017 році порівняно з 2016 зменшилися на 53 тис. грн. (14,21%), а в 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилися на 54 тис. грн.(-12,68%).

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування в 2017 році порівняно з 2016 роком збільшилися на 55 тис грн.(14,75%), а в 2018 році порівняно з 2017 роком зменшилися на 56 тис. грн.(13,08%).

Таблиця 2.2

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський за 2016-2018 рр.

Стаття	Роки			Абс. відхил., тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016 рр	2018/ 2017 рр	2017/ 2016 рр	2018/ 2017 рр	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.
Доход (виручка) від реалізації продукції (послуг)	1494	1528	1634	34	106	102,28	106,94	2,28	6,94
Податок на додану вартість	249	255	272	6	17,00	102,41	106,67	2,41	6,67
Інші вирахування з доходу	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (послуг)	1245	1273	1362	28	89	102,25	106,99	2,25	6,99
Собівартість реалізації продукції (послуг)	-1700	-1774	-1677	-74	97	104,35	94,53	4,35	-5,47
- прибуток	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
- збиток	-455	-501	-315	-46	186	110,11	62,87	10,11	-37,13
Інші операційні доходи	565	540	509	-25	-31	95,58	94,26	-4,42	-5,74
Адміністративні витрати	-452	-453	-524	-1	-71	100,22	115,67	0,22	15,67
Витрати на збут	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
Інші операційні витрати	31	-12	-42	-43	-30	-38,71	350,00	-138,71	250,00
- прибуток	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
- збиток	-373	-426	-372	-53	54	114,21	87,32	14,21	-12,68
Інші фінансові доходи	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
Інші доходи	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
Інші витрати	0	-2	0	-2	2	0	0	-100	-100

Продовження таблиці 2.2

Стаття	Роки			Абс. відхил., тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 20114рр	2018/ 2017 рр	2017/ 2016 рр	2018/ 2017 рр	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.
- збиток	-373	-428	-372	-55	56	114,75	86,92	14,75	-13,08
Податок на прибуток від звичайної діяльності	0	0	0	0	0	0	0	-100	-100
Фінансові результати від звичайної діяльності:									
прибуток	190	0	0	0	0	0	0	0	-100
збиток	195	-373	-428	-372	-55	56	114,75	86,92	14,75
Чистий:									
прибуток	220	0	0	0	0	0	0	0,00	-100
збиток	225	-373	-428	-372	-55	56	114,75	86,92	14,75

Матеріально-технічна база підприємства відіграє важливу роль в наданні якісної послуги, тому вона підготовлена на професійному рівні. Всі адміністративні та виробничо-організаційні служби оснащені за сучасною технологією.

До матеріально-технічної база підприємства можна віднести:

- адміністративні приміщення (кабінети, контори, приміщення для нарад);
- приміщення вестибюльної групи (вестибюль, гардероб, санітарні вузли, пункт охорони громадського порядку);
- приміщення торговельної групи (основний торговельний зал ресторану, банкетний зал, зал VIP-обслуговування; літній майданчик);
- приміщення домоміжні (складські приміщення для непродовольчих товарів; комора для харчових продуктів і сировини).

Для дослідження стану основних засобів ресторану «Плаза» було проведено розрахунки та дослідження показників інтенсивності та ефективності використання основних фондів, що забезпечують якість надання послуг (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3

Динаміка використання основних засобів ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський за 2016 - 2018 рр.

Показник	Одини-ці виміру	Роки			Абс. відхил., тис.грн	
		2016	2017	2018	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.
Коефіцієнт придатності ОЗ	од	0,59	0,57	0,59	-0,02	0,02
Коефіцієнт зносу ОЗ	од	0,41	0,42	0,44	0,01	0,02
Середня первісна вартість ОЗ	тис.грн	6037,5	6002	5965	-35,5	-37
Фондовіддача	од	0,25	0,25	0,27	0	0,02
Фондомісткість	од	4	4	3,7	0	-0,3

Висновок: зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що коефіцієнт придатності основних засобів за 2018 рік становить 0,59 од., за 2017 рік – 0,57 од.,за 2016 рік – 0,59 од., що є позитивним для підприємства. Щодо коефіцієнту зносу основних засобів, то у 2018 році він становив 0,44 од., у 2017 році – 0,42 од., у 2016 році – 0,41 од., що є не дуже позитивним показником для підприємства, оскільки знос основних засобів перевищує 35%. Зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що середня вартість основних засобів ресторану «Плаза» у 2018 році становила 5965 тис.грн., що менше ніж у 2017 році - 6002 тис.грн. та 2016 році - 6037,5 тис.грн. Щодо фондовіддачі, то її економічний зміст полягає в наступному: скільки доходів припадає на одиницю використаних основних засобів, в даному випадку показники фондовіддачі є досить низькими у 2018 році - 0,27 од., у 2017 році - 0,25 од., у 2016 році - 0,25 од. Щодо фондомісткості, то даний показник показує скільки необхідно використати основних засобів для отримання 1 гривні доходу, цей показник є оберненим до фондовіддачі. У 2018 році фондомісткість склала 3,7 од., у 2017 році - 4 од., у 2016 році - 4 од. Таких зріст зумовлений зростанням середньої вартості основних засобів ресторану [додаток Б].

Для створення якісної послуги необхідна достатня кількість висококваліфікованих спеціалістів, тому доцільно буде обрахувати показники чисельності працівників, плинність кадрів, позаштатних працівників та працівників, які працюють на умовах неповного робочого дня результати відображено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Складова структура працівників ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський у динаміці за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абс. відхил., тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту, %	
	2016	2017	2018	2017/ 2016 рр	2018/ 2017 рр	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр
Середньо облік. чисельність працівників облікового складу	71	63	51	-8	-12	88,73	80,95	-11,27	-19,05
Середня чисельність позаштатних працівників та осіб, які працюють за сумісництвом	0	0	1	0	1	0	0	-100	-100
Чисельність працівників, які працюють на умовах неповного роб. часу	0	0	51	0	51	0	0	0	-100

Зробивши відповідні розрахунки можна зробити висновок, що середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу в зменшується за останні роки. В 2016 році працівників було 71 особа, а 2017 р. - 63 особи, а це на 11,27% менше. В 2018 році штатних працівників 51 особа і порівнюючи з 2017 роком це на на 19,05 менше. Пояснити таку тенденцію можна тим, що підприємство автоматизувало засоби виробництва послуги і тому зменшило кількість штатних працівників. Також висока плинність кадрів

за рахунок недостатньої програми мотиваційних та стимулюючих заходів, малої, порівняно з конкурентними підприємствами, заробітної плати.

Таблиця 2.5

Динаміка показників ефективності стимулювання праці персоналу ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський за 2016-2018 рр.

Показники	Роки			Абс. відхил., тис.грн		Темп росту, %		Темп приросту,%	
	2016	2017	2018	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.
ФОП штатних працівників,всього	699,30	682,00	709,00	-17,30	27,00	97,53	103,96	-2,47	3,96
Дохід від основного виду діяльності	1494,00	1528,00	1634,00	34,00	106,00	102,28	106,94	2,28	6,94
Чистий прибуток	1245,00	1273,00	1362,0	28,00	89,00	102,25	106,99	2,25	6,99
Облікова кількість штатних працівників на кінець року	71,00	63,00	51,00	-8,00	-12,00	88,73	80,95	-11,27	-19,05
Середня заробітня плата	9,85	10,83	13,90	0,98	3,08	109,91	128,42	9,91	28,42
Зарплатомісткість	0,47	0,45	0,43	-0,02	-0,01	95,36	97,21	-4,64	-2,79
Зарплатовіддача	2,14	2,24	2,30	0,10	0,06	104,87	102,86	4,87	2,86
Рівень ФОП	46,81	44,63	43,39	-2,17	-1,24	95,36	97,21	-4,64	-2,79
Рентабельність ФОП	178,04	186,66	192,10	8,62	5,44	104,84	102,92	4,84	2,92

Важливим етапом дослідження кадрового потенціалу, який в свою чергу створює якісну послугу, є визначення показників ефективності використання ФОП (таблиця 2.5). Для ефективності використання слід врахувати зарплатомісткість, зарплатовіддачу, рівень та рентабельність ФОП.

Проаналізувавши дані, що наведені в таблиці 2.5, можна зробити висновок, що середня заробітна плата на 1 працівника за 2016 рік складала 9,85 тис. грн., а в 2017 році 10,83 тис. грн. (9,91%) більше, ніж у 2016 році. В 2018 році середня заробітна плата становила13,9 тис. грн., що на 28,42% більше ніж у попередньому.

Одним з найважливіших факторів, що впливають на ефективність діяльності, яку здійснює підприємство є ефективність використання трудових ресурсів.

Таблиця 2.6

Дослідження показників ефективності використання трудових ресурсів у динаміці за 2016-2018 рр.

Показник	Одиниці виміру	Роки			Абс. відхил., тис.грн.		Темп росту, %		Темп приросту, %	
		2016	2017	2018	2017/ 2016рр.	2018/ 2017рр.	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.	2017/ 2016 рр.	2018/ 2017 рр.
Трудомісткість	особа/ тис. грн.	0,05	0,04	0,03	-0,01	-0,01	86,76	75,70	-13,24	-24,30
Рентабельність трудових ресурсів	тис. грн./ особа	17,54	20,21	26,71	2,67	6,50	115,23	132,17	15,23	32,17
Рівень рентабельності трудових ресурсів	%	1753,5	2020,6	2670,5	267,11	649,95	115,23	132,17	15,23	32,17
Продуктивність праці	тис. грн./ особа	21,0	24,2	32	3,21	7,79	115,26	132,10	15,26	32,10

Отже, в 2018 році продуктивність праці зросла порівняно з 2017 роком на 32,1%, а в 2017 році порівняно з 2016 роком зросла на 15, 26%. Рівень рентабельності в 2018 році зросла на 32,17% порівняно з 2017 роком, а в 2017 році порівняно з 2016 роком на 15,23%. А от показник трудомісткості зменшується щорічно, в 2018 році зменшився на 24,3% порівняно з 2017роком, а в 2017 році порівняно з 2016 роком зменшився на 13,24%. Це спричинено зменшенням кількості штатних працівників [дод. Б].

Отже, проаналізувавши показники головних економічних факторів впливу на розвиток і життєдіяльність ресторану, можемо зробити висновок, що дохід підприємства має тенденцію до збільшення, фонд оплати праці також збільшується щорічно, незважаючи на щорічну тенденцію щодо зменшення кількості штатного персоналу, але чистий прибуток відсутній на томість існує збиток. Необхідно провести ряд заходів, які збільшать дохід підприємства, важливим напрямом розвитку підприємства може стати диверсифікація.

2.2. Діагностика чинників, які впливають на процес диверсифікації діяльності ресторану

Одним із головних елементів дослідження системи диверсифікації підприємства являється аналіз чинників (імператив), що впливають на діяльність підприємства.

Під фактором слід розуміти причину, яка певним чином впливає на діяльність підприємства. Існує велика кількість класифікаційних ознак розподілу чинників, що були розглянуті в нашій роботі в першому розділі. Але найбільш точно дати характеристику системи диверсифікації фактори розглядаються за характером формування.

За характером формування фактори управління класифікують як:

- *Внутрішні* - це сукупність факторів, які діють на політику готельно-ресторанного підприємства і які можна контролювати, наприклад, стимулювання та організація праці, стан номерного фонду тощо.

Вони випливають з наявних та невикористаних резервів покращання діяльності у середині ресторану, що не потребує додаткового використання ресурсів. До внутрішніх факторів впливу також входять показники, що стосуються організації управління, персоналу, маркетингу, фінансового забезпечення, організації обслуговування гостей і т.д. Більш детальний аналіз діяльності підприємства ресторанного господарства можна представити наступним чином (таблиця 2.7).

Проаналізувавши фактори внутрішнього оточення ресторану можна зробити висновок, що позитивно висока оцінка сильних факторів впливу на комплексу дає можливість знизити негативний вплив слабких сторін.

Найбільше сильний вплив має оцінка роботи персоналу, що має велике значення при обслуговуванні клієнтів ресторану. Можливість здійснення підготовки персоналу дозволяє підвищувати якість обслуговування гостей.

Дані чинники впливають дуже гостру на розвиток підприємства в цілому, що спричиняє чи допомогу, чи перешкоди в даному процесі

Таблиця 2.7

Характеристика сильних та слабких сторін ресторану «Плаза», м . Новоград-Волинський

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора	Слабкі сторони	Оцінка фактора
Організація управління	Скоординована робота з усіма службами ресторану	+2	Повноваження Дирекції маркетингу, як основного структурного підрозділу, що розробляє стратегію і тактику ресторану, обмежені	-2
	Використання новітньої сучасної автоматизованої системи управління рестораном	+3	Відсутність стратегічного плану розвитку політики розповсюдження	-3
	Можливість виявлення частоти відвідування ресторану	+3		
Персонал	Постійне підвищення рівня кваліфікації персоналу	+3	Не вистачає кваліфікованих працівників в сфері маркетингу	-3
	Участь персоналу в тренінгах, семінарах, навчальних програмах з підвищення якості обслуговування клієнтів	+3		
Фінанси	Гнучка цінова політика	+2	Ціни вище середнього рівня цін подібних ресторанів	-2
	Наявність акційних програм знижок для постійних клієнтів	+2	Залежність оборотності місця від сезонності (року, тижня)	-3
Маркетинг	Широкий перелік послуг, що надаються; широкий асортимент страв та напоїв; спеціалізована та вузько профільна пропозиція	+3	Відсутність e-marketing плану та штатної одиниці - Інтернет-маркетолога	-2
	Сприятливий імідж ресторану на ринку	+3	Реклама на зовнішніх носіях зовсім не ефективна, відсутність рекламної політики	-3
	Наявність власного веб-сайту	+2		

Продовження табл. 2.7

Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора	Слабкі сторони	Оцінка фактора
	· Отримання повної інформації про клієнтів (стать, вік, місто проживання, мета відвідування, визначення VIP-коду та інші необхідні дані) для визначення маркетингової ніші ресторану та сегментації	+2		
	· Проведення постійних маркетингових досліджень	+2		
Організація дозвілля	· Можливість обслуговування корпоративних заходів та банкетів, зустрічей; дитячих свят і т.д.	+2	Недостатньо розвинута сфера додаткових послуг, а саме послуги розваг	-3
	· Залучення туристів на week-end (літній майданчик)	+3	· Відсутність розважальних послуг	-3
Процес обслуговування гостей	· Турбота про охорону життя і майна клієнта корпоративних клієнтів	+2	Не визначені критерії постійного клієнта (за даними світової статистики і накопиченого досвіду кращих закладів гостинності світу 80% доходу приносять 20% постійних клієнтів)	-2
	· Наявність форми договору для корпоративних клієнтів	+2		
	· Індивідуальний підхід до клієнтів (максимальне задоволення потреб, запитів і потреб клієнта, наприклад, вітання з Днем народження; надання знижок до свят)	+3		
Місце розташування та інфраструктура	· Місце розташування (активний адміністративний район)	+2	Дальнє розташування готелю від залізничного вокзалу та центра міста	-2
	· Розвинена інфраструктура	+3		
	· Тривалий термін роботи у сфері ресторанного бізнесу, досвід роботи на ринку	+2		

Таблиця 2.8

Діагностика впливу факторів непрямої дії на активність диверсифікацій них процесів ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський

Група факторів	Прояв впливу факторів	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка впливу факторів
Економічні			
1. Жорстка податкова політика	3	-1	-3
2. Дії антимонопольного законодавства	2	+1	+2
3. Рівень інфляції	3	-1	-3
4. Рівень безробіття	2	-1	-2
5. Платоспроможність споживача	3	+1	+3
6. Курс національної валюти	2	-1	-2
7. Відсотка банківська ставка	3	-1	-3
Політичні			
1. Поляризація політичних сил	2	-1	-2
2. Нестабільна законодавча база	3	-1	-2
3. Політична протидія опозиції щодо діючого уряду	2	+1	+2
4. Низький рівень законодавчої бази в галузі гостинності	3	-1	-3
5. Рівень розвитку інвестиційної політики	2	+1	+2
6. Зміни в урядовій політиці	3	-1	-3
7. Протиріччя правової бази	1	-1	-1
Демографічні			
1. Погіршення демографічної ситуації в країні	2	-1	-2
2. Старіння нації	1	-1	-1
3. Низький рівень працездатного населення	3	-1	-3
4. Високий рівень безробіття	2	-1	-2
5. Нерівномірна статева структура працюючих	1	-1	-1
6. Низька кількість кваліфікованого персоналу в галузі гостинності	3	-1	-3
7. Співвідношення зайнятість населення	2	+1	+2
Науково-технічні			
1. Моральне та технічне старіння існуючої бази	3	-1	-3
2. Низький рівень розвитку НДДКР	2	-1	-2

Продовження табл. 2.8

Група факторів	Прояв впливу факторів	Характер впливу фактора на підприємство	Оцінка впливу факторів
3. Низька кількість закладів підготовки працівників в галузі гостинності	3	-1	-3
4. Рівень технологічних нововведень	2	+1	+2
5. Рівень розвитку інновацій	1	+1	+1
6. Рівень впровадження новітньої техніки	2	+1	+2
7. Диверсифікація послуг в галузі гостинності	3	+1	+3
Соціально-культурні			
1. Низький рівень життя що подавляє частину населення	2	-1	-2
2. Переорієнтація життєвих цінностей	1	-1	-1
3. Ставлення працівників до праці	3	+1	+3
4. Збереження матеріальних цінностей	2	+1	+2
5. Традиції	3	+1	+3
6. Норми суспільства	2	+1	+2
7. Корпоративна культура	3	+1	+3

Отже, можна сказати, що все ж таки більшість факторів мають негативний вплив на досліджуване підприємство. На діяльність ресторану «Плаза» впливає багато факторів непрямої дії (табл. 2.8). Отже, можна сказати, що все ж таки більшість факторів мають негативний вплив на досліджуване підприємство. На діяльність ресторану «Плаза» впливає багато факторів непрямої дії, які необхідно враховувати в системі менеджменту.

Серед економічних факторів найбільш погано впливають жорстка податкова політика, рівень інфляції та банківська ставка. Найбільш позитивно впливає платоспроможність. Проаналізуємо вплив політичних факторів. Дуже негативно впливає на підприємство низький рівень законодавчої бази в галузі гостинності та зміни в урядовій політиці. Аналіз демографічних факторів нам показує, що низький рівень працездатності населення та низька кількість кваліфікованого персоналу в галузі гостинності мають найбільший негативний плив на ресторан «Плаза».

Таблиця 2.9

Діагностика впливу факторів прямої дії на діяльність ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський

	Фактори	Прояв фактора	Вплив фактора	Оцінка фактора
Споживачі	Нейтральне відношення споживачів до послуг ресторану	1	-1	-1
	Наявність кола постійних клієнтів	3	+1	+3
	Рівень споживчого попиту	3	+1	+3
	Менталітет, звичаї, смак споживачів	3	+1	+3
	Статевовікова структура населення	1	+1	+1
	Ступінь задоволеності споживачів від ресторанних послуг	3	+3	+3
	Індивідуальний підхід до споживача	3	+1	+3
Конкуренти	Наявність великої кількості дрібних конкурентів	1	-1	-1
	Конкуренти пропонують більш широкий асортимент послуг	2	-1	-2
	Цінова політика конкурентів	3	-1	-3
	Невизначеність дії конкурентів	2	+1	+2
	Товарна політика конкурентів	2	-1	-2
	Комунікаційна політика конкурентів (реклама та PR)	2	-1	-2
	Рівень засобів недобросовісної конкуренції	1	-1	-1
Постачальники	Рівень резервів ресурсів	3	+1	+3
	Постачальники комунальних послуг	2	-1	-2
	Постачальники матеріальних послуг	3	+1	+1
	Постачальники обладнання, інвентарю	2	+1	+2
	Цінова політика постачальників	3	-1	-3
	Умови договорів	3	+1	+3
	Репутація та імідж постачальника	3	+1	+3

Більшість факторів прямої дії зовнішнього середовища мають позитивний вплив на діяльність готельно-ресторанного комплексу. Всі характеристики споживачів, окрім нейтрального відношення споживачів до послуг комплексу, мають позитивний вплив на діяльність підприємства. Фактори конкурентів

більш негативно впливають на діяльність ресторану «Плаза». Найбільш негативний вплив має цінова політика конкурентів. Єдиним позитивним факторам в цій категорії є невизначеність дії конкурентів. Фактори постачальників мають здебільш позитивний вплив, а саме: рівень резервів ресурсів, умови договорів та репутація та імідж постачальників. Проте, цінова політика постачальників має великий негативний вплив. Аналіз конкурентів ресторану «Плаза» подано у табл.. 2.10 -2.14.

Таблиця 2.10

Оцінка діяльності ресторану «Нон Стоп», м. Новоград-Волинський

№	***Показники***	***Бали***		
		1	***2***	***3***
1	Доля ринку	1		
2	Широта асортименту		2	
3	Рівень ціни на послуги	1		
4	Якість продукції		2	
5	Система збуту	1		
6	Рівень сервісу		2	
7	Система управління	1		
Середній бал		***1,43***		

Таблиця 2.11

Оцінка діяльності ресторану «Євразія», м. Новоград-Волинський

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Доля ринку			3
2	Широта асортименту			3
3	Рівень ціни на послуги			3
4	Якість продукції		2	
5	Система збуту			3
6	Рівень сервісу			3
7	Система управління		2	
Середній бал		**2,71**		

Таблиця 2.12

Оцінка діяльності ресторану «Сушия», м. Новоград-Волинський

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Доля ринку		2	
2	Широта асортименту		2	
3	Рівень ціни на послуги		2	
4	Якість продукції		2	
5	Система збуту	1		
6	Рівень сервісу		2	
7	Система управління		2	
Середній бал		**1,86**		

Таблиця 2.13

Оцінка діяльності ресторану «Чачапурі», м. Новоград-Волинський

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Доля ринку		2	
2	Широта асортименту	1		
3	Рівень ціни на послуги	1		
4	Якість т продукції	1		
5	Система збуту	1		
6	Рівень сервісу	1		
7	Система управління	1		
Середній бал		**1,14**		

Таблиця 2.14

Оцінка діяльності ресторану «Діліжанс», м. Новоград-Волинський

№	Показники	Бали		
		1	2	3
1	Доля ринку			3
2	Широта асортименту		2	
3	Рівень ціни на послуги		2	
4	Якість продукції	1		
5	Система збуту	1		
6	Рівень сервісу	1		
7	Система управління	1		
Середній бал		**1,29**		

Отже, на основі проведеного аналізу основних конкурентів, можна сказати наступне. Ресторани «Сушия» та «Євразія» є найбільшими конкурентами ресторану «Плаза». Ці підприємства мають дуже значну частку ринку, широту асортименту, систему збуту та рівень сервісу. Також у цих підприємств конкурентоспроможне ціноутворення. На другому місці за оцінкою конкурентоспроможності конкурентом ресторану «Плаза» є ресторан «Діліжанс», на третьому місці ресторан «Чачапурі».

Таблиця 2.15

Оцінка характеристик профілю споживачів підприємства

№	*Параметри профілю споживачів*	*Індикатори*	*Оцінка в балах*			*Σ*
1	Зміна переваг, потреб, смаків споживачів	1.1 Ступінь зміни потреб споживачів		2		5 (значний вплив)
		1.2 Ступінь зміни переваг і смаків споживачів стосовно послуг			3	
2	Прихильність споживачів до послуг комплексу	2.1 Частота придбання послуг у підприємстві		2		7 (значний вплив)
		2.2 Частка послуг, що реалізовуються найчастіше			3	
		2.3 Ступінь залежності споживачів від підприємства		2		
3	Торгова сила споживачів	3.1 Рівень інформованості про послуги, ціну, режим роботи		2		11 (значний вплив)
		3.2 Чутливість споживачів до зміни рівня цін на послуги			3	
		3.3 Ступінь залежності споживачів від підприємства		2		
		3.4 Фінансовий стан споживачів		2		
		3.5 Чутливість споживачів до параметрів надання послуги та приготування страв		2		

Таблиця 2.16

Оцінка адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку

	Параметри	Індикатори	Оцінка		
	Спроможність ресторану задовольнити потреби, вимоги, смаки споживачів	1.1 Відповідність асортименту послуг вимогам споживачів			
		1.2 Прийнятність цін на послуги			
		1.3 Відповідність якості реалізованих послуг вимогам споживачів			
	Можливість розширення кола потенційних споживачів	2.1 Наявність незадоволеного попиту			
		2.2 Наявність привабливих сегментів			

Здійснивши аналіз оцінці характеристик профілю споживачів та адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку, можна зробити висновки за такими характеристиками:

- Ступінь зміни потреб, смаків споживачів ресторанних послуг має незначний характер, отже підприємство має недостатній асортимент послуг, що не може швидко реагувати на зміну смаків та потреб.
- В той же час, наявність тих послуг в ресторані розвинені на досить високому рівні, що дозволяє відзначити високу оцінку прихильності споживачів до послуг ресторану.
- Показник покупної спроможності споживачів має велике значення для підприємства, адже переважна більшість послуг призначені для споживачів високого рівня достатку, що обмежує ринкові можливості ресторану, а отже і можливості отримання доходів.

- За параметром спроможності підприємства задовольняти потреби, вимоги споживачів ресторану «Плаза» має низьку оцінку, адже персонал обслуговування характеризується універсальністю, як правило не має спеціальних знань та вмінь.
- Не дивлячись на деякі низькі оцінки, ресторан має перспективи усунути недоліки та збільшити частку ринку потенційних споживачів на основі диверсифікації послуг.

2.3. Оцінка ефективності реалізації стратегічних змін на підприємстві

Непрогнозованість економічного оточення потребує від сучасних систем менеджменту в підприємствах ресторанного господарства адаптивності до зміни зовнішніх чинників, які дуже ймовірні, особливо за умов загострення конкурентної боротьбі та подальшої глобалізації світової економіки.

Стандарт ISO 9004:2012 уперше пропонує застосування самооцінювання для аналізування ступеня зрілості організації та пропонує використовувати інструментарії самооцінювання за ISO 10014:2017 у поєднанні із традиційним аудитом системи на відповідність вимогам ринку та споживачів.

Модель, що використано нами для комплексної оцінки готовності ресторану до стратегічних диверсифікацій них змін складається з дев'яти критеріїв. П'ять з них описують діяльність підприємства, підходи, які воно використовує для досягнення результатів; чотири критерії – результати, які досягає підприємство за рахунок використання підходів. Модель, яка визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах господарської діяльності, ґрунтується на наступних засадах: лідерство в організації, що проявляється через політику якості і стратегію розвитку, належне управління персоналом, партнерські стосунки у корпоративному соціумі, забезпеченість ресурсами і керованість процесами (рис. 2.1).

Модель EFQM дозволяє зрозуміти сильні і слабкі сторони системи управління досліджуваним підприємством та порівняти результати діяльності

даної організації з результатами діяльності інших підприємств, наприклад, під час проведення бенчмаркінгу.

Запропонована модель є відносно новою, що дозволяє за сучасним підходом об'єктивно оцінити внутрішні можливості та перспективи на підприємстві з урахуванням найвагоміших показників на думку сучасних науковців. Вона охоплює всі елементи функціонування ресторану та надає об'єктивну оцінку ресурсному потенціалу, кадровому забезпеченню, споживчий ринок, якість постачальників та партнерів, висвітлює основні процеси, що відбуваються на підприємстві. Бали виставляються методом експертних оцінок.

500 балів (50%)

Рис. 2.1. Критерії оцінювання ресторану за моделлю ділової досконалості EFQM

Опис критеріїв оцінювання за моделлю ділової досконалості EFQM наведено в таблиці 2.17.

Таблиця 2.17

Критерії оцінювання за моделлю ділової досконалості EFQM ресторану «Плаза», м. Новоград-Волинський

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
	1. **Керівництво**			
1	Керівники доступні, відвідують робочі місця персоналу, добре взаємодіють зі своїми підлеглими, вислуховують їх. Широко застосовуються спеціальні групи для вирішення проблем, вони працюють ефективно. Між групою і керівником підтримується двосторонній зв'язок	2	2	2
2	Керівники усвідомили важливість методу TQM (загальне керівництво якістю) та свою роль лідера в цьому процесі. Робота з підвищення кваліфікації починається з самих керівників, які широко застосовують відповідні методи у своїй повсед невной діяльності	1	1	2
3	Керівники намагаються діяти на основі аналізу їх власної поведінки як керівника. Є помітні зміни в поведінці, з'являються наслідком реакції на результат аналізу	2	2	3
4	Керівники демонструють свої обов'язки в галузі TQM шляхом аналізу своїх досягнень і прийнятих на основі отриманих результатів	2	2	2
5	Керівники включені в процес оцінки того, як службовці усвідомили метод TQM, беручи участь в діагностичних заходах, семінарах, а також проводячи регулярно аналіз стану справ спільно з підлеглими	3	2	2
6	Оцінка та підтримка діяльності в області TQM включені в зобов'язання керівників і є складовою частиною процесу TQM	2	1	2
7	Керівники забезпечують підтримку і визнання діяльності груп та їх успіхів на всіх рівнях (на робочих місцях, на ділянках, у відділенні і в компа нії в цілому)	2	1	2
8	Керівники підтримують систему TQM, виділяючи відповідні ресурси, які повинні включати в тому числі кошти для підготовки груп по поліпшенню діяльності та для впровадження їх рекомендацій, а також передбачають кошти для індивідуального підвищення кваліфікації та освіти	1	1	2
9	Керівники регулярно зустрічаються з споживачами і постачальниками, беруть участь у розвитку партнерських відносин і створення спільних груп з покращення діяльності	3	1	2
10	Керівники активно підтримують метод TQM поза організації шляхом участі в професійних об'є днаннях, публікації статей та буклетів, виступів на конференціях і серед місцевої громадськості	2	1	2
	2**. Політика і стратегія**			
1	Мається заява про місію організації, включаю ний теза про значущість підтримки діяльності у сфері якості та / або принципи підтримки, а також стратегію бізнесу	2	2	2
2	Зміст п. 1 має безпосередній зв'язок з кон цепції TQM	2	1	1
3	Існують процедури, що дозволяють враховувати думку співробітників при формуванні політики і стратегії організації (наприклад, проведення опитувань, презентація політики тощо), є процедури збору думок співробітників про шляхи поліпшення діяльності	3	2	3
4	Існують процедури, що дозволяють враховувати думку замовників, постачальників, регулюючих і повноважних органів, а також громадськості при формуванні політики і стратегії	1	1	2
5	Є ефективні процедури поширення ін формації про політику і стратегії організації (вклю чаю, наприклад, презентацію відповідних документів на брифінгах та семінарах). Є позитивна реакція на ці заходи. Способи	1	1	1

	поширення вибираються і пристосовуються залежно від соповідне рівня підрозділу, забезпечений вільний доступ до відповідної документації			
6	Регулярно проводиться аналіз стратегічних бізнес-планів на основі інформації керівників, та зультатів бізнесу, а також зворотного зв'язку від споживачів, постачальників, регулюючих органів, місцевої громадськості, преси та інших підприємств	2	1	2
7	Політика та стратегія формують основу бізнес-планів за спеціальною системою, що забезпечує цей процес. Плани регулярно перевіряються на предмет їх відповідності політиці організації	3	2	2
8	Як результат дій за п. 6 визначаються і водяться поліпшення в політику і стратегію, забезпечуючи тим самим більш тісний зв'язок з завданнями бізнесу	2	1	2
9	Процес розробки політики та стратегії зіставляється з рівнем досягнень конкурентів і інших першокласних фірм	3	2	4
10	Місія і бізнес-політика охоплюють всі направленя діяльності і весь персонал. Політика визначає діяльність, службовці усвідомлюють важливість заяви про політику, яка є для них мотиваційним чинником	3	2	3
	3. **Управління людьми**			
1	Забезпечений зв'язок знизу вгору і зверху вниз між окремими співробітниками, відділами та підрозділами шляхом регулярного проведення двосторонніх зустрічей, дискусій та інших методів	3	1	2
2	Ефективність цих взаємозв'язків регулярно оцінюється і зіставляється з кращої світової практики, процес взаємозв'язку постійно поліпшується	2	1	3
3	Стратегічний план забезпечення організації кадрами направлений на підтримку політики і стратегії компанії. Передбачені процедури, що забезпечують впевненість у тому, що всі необхідні для фірми структури створені і потреби в кадрах точно визначені	2	2	2
4	Професійні можливості працівників визнані і зіставлені з потребами. Прийом на роботу і підготовка кадрів здійснюються відповідно до цих потреб. Віддалені потреби у кваліфікованих працівниках оцінюються на основі перспективного стратегічного планування	2	1	3
5	Розроблено і реалізовано план первинної підготовки та навчання. План подальшої підготовки та підвищення кваліфікації розроблений на основі потреб у кадрах і впроваджений	1	1	1
6	Ефективність підготовки кадрів аналізується шляхом проведення після курсових іспитів, річних атестацій аналізу ступеня задоволеності замовника і регулярно зіставляється з потребами фірми	1	1	2
7	Завдання і цілі кожного працівника обговорюються з ним (чи з групами працівників) шляхом переговорів. Відповідність діяльності цим цілям і завданням постійно аналізується. Атестація працівників ефективна	3	2	2
8	Будь-який співробітник бере участь у діяльності по безперервному поліпшенню шляхом внесення пропозицій, участі у роботі груп щодо поліпшення діяльності, внутрішньофірмових нарадах та зборах, у робочих групах спільно з споживачами / постачальниками	2	3	2
9	Співробітникам надано право діяти. Є багато доказів існування груп з покращення діяльності та впровадження рекомендацій членів цих груп. Мається план, відповідно до якого прискорюється процес передачі повноважень на місця	2	2	1
10	Процес управління людськими ресурсами аналізується і поліпшується на основі думок контролерів і підсумків регулярних атестацій. Такі показники, як рівень пенсійного забезпечення, умови праці, бе пеки і т. п. зіставляються з найвищими світовими стандартами і є докази того, що на основі цих зіставлень відбувається їх неперервним поліпшення	2	1	2
	4. Ресурси			
1	Фінансова стратегія відображає принципи TQM, в тому числі пропозиції про основні витратах враховують вплив, який вони можуть мати на задоволення замовників. У бюджеті враховано витрати,	2	1	2

	спрямовані на запобігання дефектів, проведення контролю			
2	Є фінансові плани, пріоритети яких відповідають політиці і цілям організації і включають аналіз ризиків з точки зору їх впливу на фінансові потоки, створення страхових резервів і т.п. діяльність з виконання планів постійно аналізується і поліпшується	2	2	3
3	Діяльність сфокусована на збільшенні прибутковості акцій допомогою ініціатив, спрямованих на зниження поточних і капітальних складових витрат	1	2	1
4	Інформаційна система управляється і координується так, щоб мати достатнє охоплення і мінімізувати число актів введення інформації. Інформаційна система постійно аналізується, діяльність по збору інформації вдосконалюється. Ці поліпшення охоплюють також інформацію, призначену для споживачів, постачальників і населення	1	1	1
5	Інформаційна система задовольняє вимогам міжнародних стандартів. Дані якості реєструються і існують спеціальні процеду по аналізу цієї інформації. Є спеціальна система, що забезпечує гнучкість, інтегрування і захист інформації.	1	2	1
6	Здійснюється управління матеріальними ресурсами та діяльністю постачальників за допомогою застосування системи відбору постачальників і звітів про їх діяльність. Постачальники залучені до спільної діяльності щодо зниження браку і розробці нових видів продукції і процесів	2	1	1
7	Відходи матеріалів мінімізуються завдяки їх постійному обліку і зіставленню з нормами. Рівень відходів зіставимо з кращими досягненнями. Діяльність з поліпшення спрямована на зниження відходів	2	2	1
8	Складські запаси мінімізуються завдяки застосуванню методу поставок «точно вчасно». Є докази оптимізації постійних активів шляхом своєчасного перерозподілу ресурсів, організації змінної роботи і т. п.	3	2	2
9	Існує ефективна процедура виявлення й аналізу альтернативних і передбачуваних технологій, які можуть мати вплив на бізнес. Є до доказу того, що застосовувана технологія дава ла в недавньому минулому переваги перед іншими конкурентами. Технологія є складовою частиною діяльності з поліпшення процесу і інформаційних систем. Інтелектуальна власність захищена і використовується	1	2	1
10	Підвищення професійної майстерності та здатності персоналу відповідає новим технологіям. Службовці проходять спеціальну підготовку в галузі нових технологій для того, щоб бути здатними забезпечити впровадження нової продукції або процесів. Рівень майстерності і технологічні процеси є передовими	2	1	1
	5. **Процеси**			
1	Ключові бізнес-процеси визначаються і розвиваються виходячи з цілей організації	3	2	3
2	Вплив цих процесів на бізнес постійно аналізується на всіх рівнях. Суміжні проблеми вирішуються за допомогою регулярних нарад	4	2	3
3	Внутрішні процеси точно встановлені і визначені у відповідних робочих інструкціях. Усередині організації точно визначено внутрішні споживачі та постачальники, для поліпшення взаємодії між ними використовуються спеціальні групи	4	3	4
4	Усередині організації систематично проводиться робота з поліпшення процесів шляхом впровадження систем якості, що задовольняють міжнародним стандартам	2	1	2
5	Стандарти на процеси точно визначені, і на всіх відповідних рівнях проводиться оцінка діяльності на відповідність цим стандартам	3	2	3
6	При розробці стандартів і завдань використовується зворотній зв'язок від споживачів і постачальників, наприклад, за допомогою використання інформації про задоволення споживача	3	2	3
7	Завдання поточної діяльності співвідносяться з попередніми	2	2	2

	досягненнями, і кожна така задача для кожного ключового процесу, як мінімум, щорічно переглядається			
8	Для стимулювання творчості і нововведень при змінюється процес навчання і підготовки персоналу. Існує чітка система підтримки нових ідей на всіх рівнях і докази того, що поліпшення продукції і процесів є наслідком впровадження і пропозицій співробітників	4	3	4
9	Нові або змінені процеси випробувані, та їх впровадження контролюється. Широке поширення отримав п'ятистадійного метод реалізації проектів з удосконалення. Усі новації доведені до відома персоналу, який пройшов відповідну підготовку до проведення змін. Здійснюється щорічна перевірка готовності та адаптованості персоналу до існуючих та потенційних змін.	2	2	1
10	Всі зміни в процесах повинні перевірятися для забезпечення впевненості в тому, що бажані результати досягнуті. Це здійснюється шляхом аудиторських перевірок і регулярного аналізу з боку керівників. Результати, що не підтверджують очікування, стають причиною для проведення ретельного аналізу і прийняття коригувальних дій	2	1	2
	6. задоволення замовників			
1	Існує система (наприклад, нагляд, регулярні зустрічі), що дозволяє встановити вимоги замовника і визначити ступінь їх задоволення	6	4	5
2	Організовано збір інформації з оцінки ступеня задоволеності замовника (наприклад, опитування замовника, їх скарги) і стану справ з поставками	5	3	6
3	Детальна інформація, що відноситься до споживача, надається всім відповідним співробітникам, постійно аналізується і використовується в управлінській діяльності	7	6	6
4	Всі службовці розуміють важливість рівня задоволення замовника і значимість внеску кожного з них для підвищення цього рівня	5	6	7
5	Встановлено цілі діяльності, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ступеня задоволеності замовника	8	5	7
6	Діяльність регулярно оцінюється з точки зору досягнення поставлених цілей. Аналіз показує позитивні тенденції протягом останніх 3 років	6	3	5
7	Постійно здійснюється порівняння з першокласними компаніями (де це можливо) і з іншими конкурентами, і визначаються важливі для організації підходи	6	7	8
8	Ступінь задоволення споживачів досягла запланованого рівня, і визначені нові, більш високі рівні у всіх напрямках, які є важливими для споживачів	4	3	6
9	Протягом останніх 3 років ступінь задоволення споживачів демонструє своє зростання і досягнення поставлених цілей. Покращення пов'язані з політикою і стратегією	5	5	7
10	Результати задоволення замовників систематично аналізуються і поліпшуються з урахуванням їх змінюються потреб	3	2	4
	7. Задоволення персоналу			
1	Існує система, що дозволяє оцінювати ступінь задоволеності співробітників, включаючи щорічні огляди з питань загального соціального клімату, взаємин, умов праці, стилю керівництва, підвищення кваліфікації, можливості просу вання по службі і т. д.	2	1	2
2	Система оцінки ступеня задоволеності співробітників доповнена довірчими (конфіденційними) зустрічами з ними	3	1	2
3	Виявлено ключові складові, що визначають ступінь задоволеності персоналу, які постійно оцінюються за допомогою методів, описаних у пп. 1 і 2. Ці складові визначаються на основі їх впливу на загальні результати діяльності	1	1	2
4	Закріплення ключових співробітників контролюється і оцінюється	2	2	2

	позитивно. Рівень прогулів мінімальний			
5	Результати застосування методів, що підвищують ступінь задоволеності персоналу, аналізуються всередині підрозділів, публікуються і показують тенденцію до поліпшення	2	2	3
6	Внутрішні скарги співробітників враховуються, аналізуються і мають тенденцію до зниження протягом останніх трьох років. Співробітники відчувають свою значущість і їх внесок у загальну справу визнаний.	1	2	2
7	Існує активна підтримка і надаються відповідні повноваження співробітникам для роботи у складі груп поліпшення, що є однією зі складових їх задоволеності	2	1	2
8	Підсумки діяльності з підвищення задоволеності персоналу з року в рік мають позитивну тенденцію, поставлені цілі досягнуті. Ці досягнення безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією	2	1	1
9	Порівняння з показниками першокласних фірм показує прийнятний рівень задоволеності персоналу	1	1	2
10	Ступінь задоволеності персоналу систематично аналізується, оцінюється і підвищується з урахуванням мінливих потреб у співробітників	3	2	3
	8. Вплив на суспільство			
1	Існує системний підхід до оцінки впливу виробництв фірми на навколишнє середовище та екологію поза виробничій території з точки зору викидів, шуму, збереження ландшафту і місцевих пам'яток	2	2	3
2	Існує системний підхід до безпечного застосування, зберігання і видаленню продуктів / матеріалів	2	1	3
3	Існує системний підхід до обліку, аналізу, і є поліпшення в застосуванні енергії, природного сировини, а також у повторному використанні матеріалів	1	2	3
4	Застосовуються такі додаткові показники оцінки діяльності, як скарги населення, аварії, що впливають на безпеку, отримані премії, а також вплив на рівень зайнятості населення	2	1	1
5	Існують методи, що забезпечують зворотний зв'язок від громадськості, яка проживає навколо підприємства. Ця інформація аналізується і відповідним чином враховується при визначенні завдань діяльності	1	1	1
6	На основі інформації, отриманої в результаті заходів, зазначених у пп. 1-3 та 5, робляться там, де це можливо, відповідні дії щодо поліпшення	1	1	2
7	Здійснюються заходи з підтримки місцевих жителів за рахунок участі організації в реалізації місцевих проектів, допомоги школам і коледжам (наприклад, заснування премії за навчання і предостав ня можливостей проходження виробничої практики), благодійності в області медицини, спорту, дозвілля	1	2	2
8	Проводяться заходи з підтримки місцевих технічних товариств за рахунок надання можливостей у проведенні різних досліджень на базі обладнання і установок, наявних на фірмі	1	1	1
9	Підсумки діяльності за пп. 1-4, 6-8 показують поліпшення. Ці поліпшення можна безпосередньо пов'язати з політикою і стратегією	2	1	3
10	Результати впливу на суспільство систематично оцінюються, аналізуються і поліпшуються з урахуванням покращення умов. Всі результати порівнянні з найкращими показниками інших ресторанів демонструють позитивну тенденцію	1	1	2
	9. Результати бізнесу			
1	Для кожного підрозділу визначені ключові фінансові показники і показники діяльності. Вони повинні включати співвідношення «витрати-прибуток», фінансові потоки, розподіл ринку, продуктивність, надпланові витрати, управління активами, індекс акцій	5	4	5
2	Визначено також показники діяльності, що не відносяться до фінансової сфери. Вони повинні включати заходи щодо зниження відходів, зменшення загального часу виробничого циклу, з підвищення	4	5	4

	рівня задоволення споживачів, рівня культури на виробництві і покращення робочого клімату.			
3	Для всіх ключових показників визначені цілі, які безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією підрозділів і відображають безперервне поліпшення	4	2	3
4	На місцях розроблені плани діяльності підрозділів по досягненню цілей бізнесу. Ці плани, де це можливо, трансформовані в цілі і завдання окремих співробітників	3	2	4
5	Фактичний стан справ регулярно аналізується з точки зору досягнення поставлених цілей, і результати аналізу доводяться до відома всіх працівників	5	3	5
6	Всі тенденції у діяльності компанії добре зрозумілі персоналу. Складено й реалізуються плани щодо досягнення поставлених цілей	5	2	6
7	Для порівняння цілей і завдань всередині фірми застосовується метод зіставлення аналогічних показників серед різних підрозділів	3	4	4
8	Є докази безперервного поліпшення у всіх ключових напрямках, і вони можуть бути безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією	2	3	4
9	Результати бізнесу систематично аналізуються і поліпшуються, так само як і ефективність застосовуваних заходів	4	3	4
10	Результати виявляються задовільними у порівнянні з результатами конкурентів і першокласних компаній	6	5	5

Отже, згідно критеріїв оцінювання за моделлю ділової досконалості EFQM було проведено аналіз системи управління рестораном «Плаза» за 3 останні роки, методом експертних оцінок в якому приймало участь керівництво ресторану, враховуючи методику оцінювання за даною моделлю.

Серед оцінюваних показників було проаналізовано: керівництво, що має 10 факторів з максимальним балом 10 по кожному; політика і стратегія підприємства має 10 факторів з максимальним балом 8; управління людьми 10 факторів з максимальним балом 9; ресурси 10 факторів оцінювання з максимальним балом 9; процеси з 10 факторами впливу та максимальним балом 14; задоволення замовників 10 факторів з максимальним балом 20; вплив на суспільство 10 факторів з максимальним балом 6; результати бізнесу мають 10 факторів з максимальним балом 15.

Максимальні бали не було виставлено, адже підприємство ще не має категорії, та було об’єктивно оцінено спираючись на існуючі проблеми щодо кожного критерію оцінювання. Отримані результати проаналізовано та представлені в таблиці 2.18.

Таблиця 2.18

Результати оцінювання критеріїв якості управління за моделлю ділової досконалості EFQM в ресторані «Плаза», м. Новоград-Волинський

/п	Показник	Загальний бал по роках			Абс. відхил., тис.грн.	
		2016	2017	2018	2017/ 2016 рр	2018/ 2017 рр
	Лідерство	20	4	21	-6	7
	Персонал	20	4	21	-6	7
	Політика і стратегія	22	5	20	-7	5
	Партнерство і ресурси	17	7	14	0	7
	Процеси	29	0	27	-9	7
	Результати, що стосуються персоналу	19	3	61	14	18
	Результати, що стосуються споживачів	55	4	21	-41	7
	Результати, що стосуються суспільства	14	3	20	-1	7
	Основні ділові результати	41	5	51	-6	16
Загальна кількість балів		**237**	**73**	**256**	-	-

Оцінка ефективності менеджменту *К* підприємства в цілому складається з результатів оцінки дев'яти критеріїв:

$$К = Л + ПС + УП + ПРес + П + РП + РСп + РС + РД \quad (2.1)$$

де *Л* – лідерство;

ПС – політика та стратегія;

УП – управління персоналом;

ПРес – партнерство та ресурси;

П – процеси;

РП – результати по розвитку персоналу;

РСп – результати щодо відношення споживачів;

РС – суспільні результати;

РД – основні ділові результати.

Отже, результати згідно оцінювання критеріїв управління за моделлю ділової досконалості EFQM в ресторані «Плаза» за 2016 рік становила в балах

становить 237 або ж 23,7 %, за 2017 рік 173 бали або 17,3%, в 2018 році показник становив вже 256 бали або ж 25,6%. Значна зміна в 2017 році в гіршу сторону балів спричинена зміною виконавчого директора ресторану в. Тому різниця й становила 64 бали або ж 0,64%. Новий керівник спрямував свою увагу не на покращення системи управління якістю, а на підтримку функціонування існуючих показників та процесів.

В 2017 році увагу було спрямовано на лідерство та персонал, але не достатньо для підтримки минулорічних показників. Втрати відчутні в усіх показниках, а особливо в процесах виготовлення послуги чи продукту, а також орієнтація на задоволення потреб споживачів.

В 2018 показник менеджменту зріс до 256 балів, а це на 83 бали або ж 0,83%, це навіть більше ніж в 2016 році. Особливу увагу було звернено на такі процеси: основні ділові результати, що перевершили навіть показники 2016 року, показники спрямовані на взаємодію з суспільством, показники, що стосуються результативності праці персоналу, всі інші показники повернулися на свої місяця або незначно погіршилися з коливанням в кілька балів.

Взагалом це задовільні результати, адже найбільші підприємства не тільки в ресторанному бізнесі, а й в інших сферах діяльності набирали не більше 600 балів (60%), а нами досліджуване підприємство невелике і спрямоване на певний сегмент ринку споживачів, тому для нього отриманням такого результату в моделі ділової досконалості EFQM є позитивним показником.

Досліджуваному підприємству «Плаза» необхідно прагнути до вдосконалення процесів, розглянути ще раз свою політику та стратегію, спрямованість на споживчий ринок послуг, підбирати більш кваліфікований персонал та налагодити канали передачі інформації між відділами.

УДОСКОНАЛЕННЯ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ РЕСТОРАНУ «ПЛАЗА», М. НОВОГРАД-ВОЛИНСЬКИЙ

3.1. Формування стратегій та програм диверсифікованого розвитку підприємства

Для завоювання міцних позицій на ринках збуту, розширення сфери діяльності підприємства, збільшення обсягів виробництва, економічної стійкості компанії, поліпшення проведення процесів диверсифікації, необхідне використання елементів планування, а не ухвалення спонтанних рішень.

Як справедливо відмітив Дж. Харрінгтон, «вибір, який був достатньо хорошим вчора, насилу тримається сьогодні і не відповідатиме вимогам завтрашнього дня» [68, с. 256-257]. Саме тому підприємство та його керівник не можуть стояти на місці, необхідно постійно вдосконалювати діяльність підприємства. Такий закон досягнення успіху в умовах жорсткої конкурентної боротьби властивий для сучасного рівня розвитку бізнесу [69, с. 26-28]. Саме тому керівництво ресторану «Плаза» при виході з кризової ситуації, що склалася, повинно приділити особливу увагу процесам диверсифікації.

Розробляючи стратегію поліпшення діяльності підприємства, перш за все треба виходити з того принципу, що основною метою діяльності підприємства, яке хоче бути успішним в умовах жорсткої конкурентної боротьби, є максимальне задоволення інтересів споживача. Якнайповніше задоволення потреб споживача – стрижень усієї програми поліпшення діяльності підприємства і процесів диверсифікації.

Однак процес удосконалення діяльності підприємства є постійним. До основних напрямків поліпшення діяльності сучасного підприємства належать:

-досягнення зацікавленості вищої ланки керівництва підприємства й залучення його в проведення заходів щодо поліпшення діяльності підприємства;

-створення відділу диверсифікації й інновації, що координує роботу з поліпшення діяльності підприємства, з вдосконалення процесів диверсифікації й інновації;

-залучення всього колективу підприємства до процесу;

-залучення постачальників до процесу поліпшення діяльності підприємства;

-розробка заходів щодо забезпечення якості функціонування систем управління;

-створення системи визнання заслуг у галузі поліпшення діяльності підприємства;

-розробка й реалізація довготривалої стратегії та короткострокових планів поліпшення роботи підприємства.

На підставі вищевикладеного, а також із погляду взаємодії інформаційних ресурсів, при створенні на підприємстві єдиної інформаційної системи необхідно враховувати запропоновану організаційну схему взаємодії відділу диверсифікації й інновацій з іншими структурними підрозділами підприємства (рис.3.1).

У результаті проведених досліджень було запропоновано оптимізований варіант управління для даного підприємства: Заступник генерального директора, головний економіст направляє інформаційний потік у Відділ диверсифікації й інновацій, який у свою чергу розподіляє його між відділами підприємства на підставі взаємопов'язаних потоків, паралельно при необхідності відбувається формування запитів інформаційного потоку, угрупування і структуризація даних цього потоку, а в результаті отримуємо дані аналітичного потоку, які після аналізу й обробки поступають у Відділ диверсифікації й інновації, а потім – до Головного економіста.

Диверсифікаційні процеси створення нового продукту – це впорядкований потік робіт інноваційного і виробничого характеру для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх клієнтів у новій продукції й

отримання прибутку. Він є сукупністю управлінських процедур зі створення і створення нової продукції, що протікають на основі різних видів інформації, управлінських функцій та організаційних умов і спрямований на розв'язання ключових інноваційних проблем підприємства.

Основною метою диверсифікаційного процесу створення нової продукції є отримання прибутку в результаті послідовного проходження всіх стадій процесу розробки, виробництва і реалізації проміжної або кінцевої нової продукції внутрішнім або зовнішнім клієнтам (споживачам).

Щодо диверсифікації продукції в ресторані «Плаза» рекомендовано:

- тематичні меню (новорічне, різдвяне, до дня закоханих, весняного рівнодення, травневе і т.д);
- дитячі меню (дитячі назви, зменшення порції, яскраве оформлення);
- нові фірмові страви від шеф-кухаря.

Головними завданнями диверсифікаційних процесів створення нової продукції є:

-задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх клієнтів (споживачів) у новій продукції;

-отримання прибутку в результаті здійснення окремих стадій інноваційного процесу і (або) бізнес – процесу в цілому;

-об'єднання окремих стадій (робіт) із розробки і виробництва нової продукції в єдиний процес для досягнення запланованих результатів (продукція, проміжна продукція, послуги);

-виявлення й усунення проблем («вузьких» місць) інноваційної, виробничої і фінансової діяльності підприємства;

-постійне проведення моніторингу ринку й бізнес-процесів і побудова системи гнучкого реагування на можливі зміни;

-досягнення запланованого рівня технічних, економічних і соціальних показників діяльності підприємства. Сукупність завдань диверсифікаційних процесів створення нової продукції дозволяє сформувати типовий

диверсифікаційний-процесс інноваційного характеру. Його схема представлена на рис. 3.1.

Рис. 3.2. Структурно – логічна схема диверсифікаційного процесу

Головними властивостями диверсифікаційних процесів при виробництві нової продукції можна вважати неоднорідність, цілеспрямованість, системність, невизначеність, гнучкість, ефективність.

Функції диверсифікаційних процесів витікають з їх властивостей. Відповідно до системного підходу функції визначають основний зміст будь-якого процесу. Зміст диверсифікаційних процесів при виробництві нової продукції доцільно представити у вигляді трьох груп:

1) наочні (планування – організація – контроль);
2) процесуальні (рішення – комунікації);
3) соціально – психологічні (делегування – мотивація).

При класифікації диверсифікаційних процесів зазвичай виділяють основні, допоміжні й управлінські диверсифікаційні процеси. Точнішим є виділення основних, допоміжних і обслуговуючих диверсифікаційних процесів стосовно процесів створення нової продукції сформований перелік диверсифікаційних процесів по кожній групі, який представлений на рис. 3.2.

Організація диверсифікаційних процесів полягає в їх координації в просторі й у часі для забезпечення ефективного протікання диверсифікаційних процесів і досягнення поставлених цілей.

Суть організації диверсифікаційних процесів створення нової продукції полягає в раціональному об'єднанні всіх елементів і учасників диверсифікаційних процесів інноваційної діяльності підприємства, встановленні взаємозв'язків між ними, забезпеченні диверсифікаційних процесів усіма видами ресурсів і, з урахуванням дефіциту фінансування, здійсненні безперервної діяльності щодо координації фінансових потреб і можливостей.

Рис. 3.2. Склад елементів диверсифікаційних процесів створення нового продукту

Порядок організації диверсифікаційних процесів створення нової продукції включає десять основних блоків, представлених на рис. 3.4.

Зміст організації диверсифікаційних процесів створення нової продукції полягає у формуванні й реалізації організаційних умов і заходів для ефективного здійснення всіх стадій інноваційних диверсифікаційних процесів зі створення, засвоєння, виробництва й реалізації нової продукції. До основних організаційних заходів відноситься побудова й упровадження системи організації і планувань диверсифікаційних процесів створення нової продукції, розробку моделі організації диверсифікаційних процесів й формування програми створення нової продукції.

Зміст організації диверсифікаційних процесів створення нової продукції включає організацію управління диверсифікаційними процесами на підприємстві в цілому й організацію розробки й реалізації інноваційних диверсифікаційних проектів. Організація диверсифікаційних процесів

створення нової продукції здійснюється під впливом комплексу чинників і умов, які можна представити у вигляді п'яти груп.

Рис. 3.3. Порядок організації диверсифікаційних процесів створення нової продукції

На основі аналізу статистичних даних виділено 12 особливостей організації й планування диверсифікаційних процесів створення нової продукції для ресторану «Плаза»:

-спрямованість на отримання прибутку на кожній стадії диверсифікаційного процесу від інноваційної ідеї до її реалізації;

-необхідність повного задоволення потреб зовнішніх і внутрішніх клієнтів;

-об'єднання планування, виробництва і обслуговування в єдиний диверсифікаційний процес;

-комплексність в управлінні матеріальними, інформаційними і фінансовими потоками при здійсненні диверсифікаційних процесів:

-скоординованість інноваційною, виробничою, інвестиційною і фінансово – комерційній діяльності при здійсненні диверсифікаційних процесів;

-високий ступінь невизначеності й ризик інноваційних проектів;

-наявність інноваційного лага;

-обмеженість фінансових ресурсів і складність у виборі методів фінансування;

-необхідність гнучкого й адаптивного управління диверсифікованим процесом створення нової продукції;

-прагнення до високого рівня організаційної культури й активізація мотивації учасників диверсифікації процесу;

-необхідність вдосконалення системи внутрішньовиробничих економічних відносин:

-спрямованість на підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Комплексний підхід до розробки конкретного інструментарію розвитку досліджуваного підприємства в ринкових умовах господарювання передбачає формалізацію процесу планування діяльності, розробку методики формування стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності роботи, яка враховує специфіку розвитку таких підприємств в умовах ринку. Нами розроблено алгоритм моделювання процесу диверсифікованого розвитку підприємства ресторанного господарства (рис 3.4., 3.5)

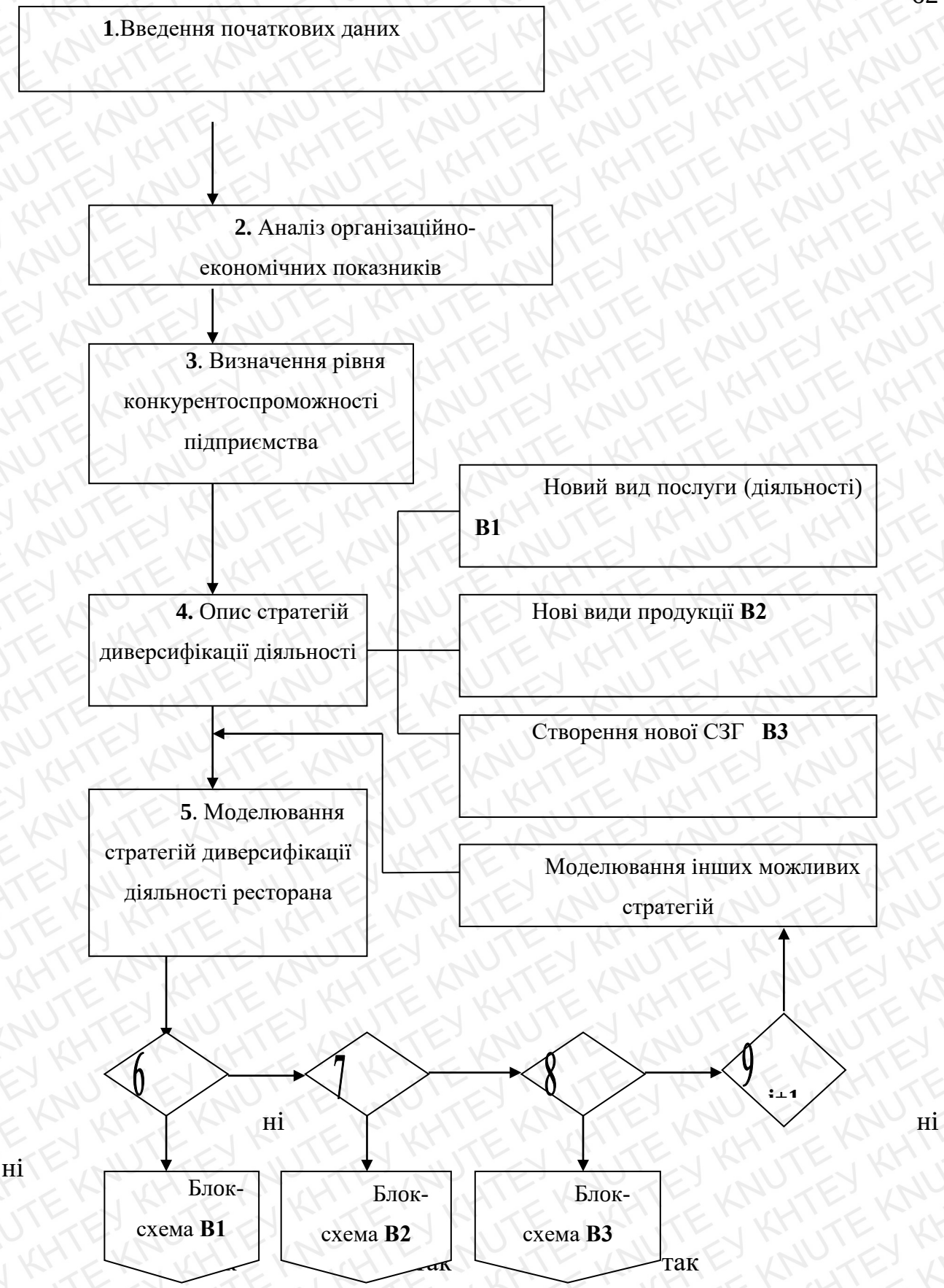

Рис 3.4. Загальна блок-схема моделювання процесу диверсифікованого розвитку ресторану «Плаза»

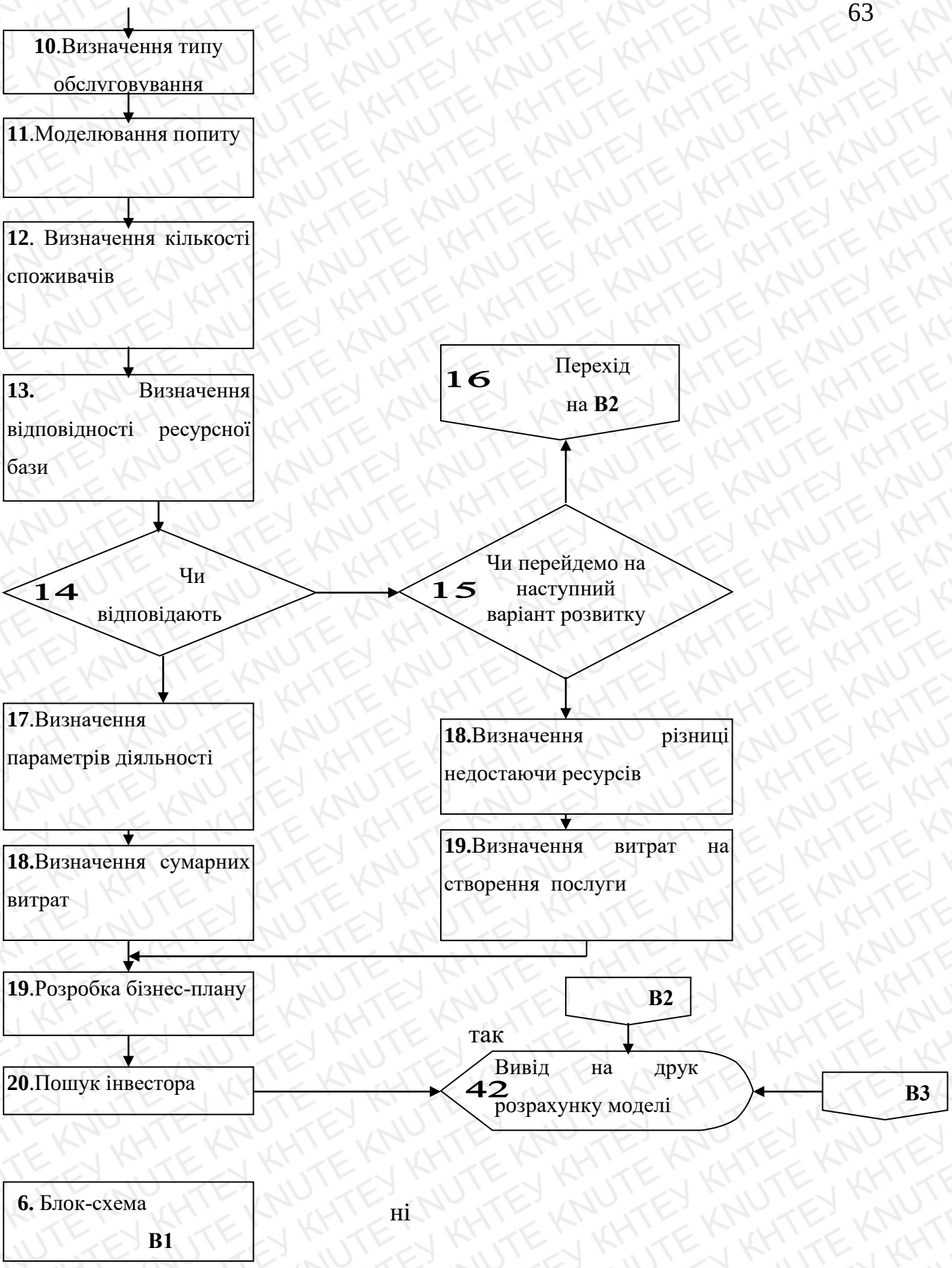

Рис 3.5. Блок-схема варіанту розвитку - В1 „Новий вид ресторанної послуги" ресторану «Плаза»

Вхідні параметри:

До вхідних параметрам відносяться господарські показники показники такі як:

1) Матеріально-технічна база, технології;

2) Персонал;

3) Фінанси;

4) Витрати на експлуатацію по статтях;

5) Доходи від експлуатації.

Керовані параметри

Набір видів диверсифікації.

Вихідними параметрами будуть господарські показники при різних варіантах диверсифікації.

3.2. Визначення ефективності стратегій диверсифікованого розвитку підприємства ресторанного бізнесу

Істотним моментом, що впливає на вибір стратегії диверсифікації підприємства, є визначення показників ефективності і їхнє обґрунтування. Параметри стратегічного плану є важливими критеріями оцінки ефективності або неефективності обраної стратегії.

Виходячи із принципів функціонування господарюючих суб'єктів і характерних рис розвитку економіки в сучасних умовах, стратегія підприємства ресторанного господарства повинна бути високоефективною, тобто приносити прибуток в результаті досягнення запланованих цілей по задоволенню потреб суспільства в ресторанних послугах. З урахуванням перелічених вище вимог до стратегії підприємства необхідно визначати і її ефективність.

Під показником ефективності розуміється числова характеристика, що дозволяє оцінити ступінь досягнення поставленої мети.

На практиці завжди виникають труднощі у виборі того або іншого показника ефективності. Показник ефективності повинен:

1) відповідати меті стратегії підприємства і мати ясний зміст;

2) бути універсальним, тобто здатним враховувати всі основні властивості та особливості стратегії;

3) бути досить чутливим до зміни параметрів, що впливають на стратегію, і існувати для всіх можливих варіантів їхніх змін.

Однак складність стратегій господарської діяльності не дозволяє вибрати із числа узагальнюючих результативних показників який-небудь один у якості інтегрального. Можна виділити, щонайменше, дві групи показників стратегічної ефективності: показники зовнішньої ефективності та показники внутрішньої ефективності.

Перша група показників відображає динаміку ринкових цілей підприємства. Для зовнішнього середовища ефективність діяльності підприємства асоціюється з його здатністю задовольняти, насамперед, потреби споживачів. Тому для підприємства важливим є те, що чим більшою є величина попиту, тим значнішим буде "життєвий простір", у межах якого воно може розвиватися. Показники частки ринку і темпи росту ринку нерозривно пов'язані із поняттям місткості ринку, яке можна визначити як максимально можливий рівень попиту. Таким чином, частка ринку визначається в процентному вираженні від місткості ринку, темп росту ринку характеризується його динамікою в процентному вираженні за ряд років. Не менш важливим для оцінки ефективності діяльності є показник рівня задоволеності попиту і рівень ринкової конкурентноздатності.

Внутрішня ефективність показує, яким чином задоволення певних потреб позначається на динаміці власних цілей підприємства. Найбільш загальною внутрішньою метою підприємства є розмір майбутнього прибутку. Іншим розповсюдженим критерієм є показник обсягу продажів. Показником стратегічної ефективності інвестування коштів є критерій ненегативного чистого дисконтованого прибутку, внутрішньої норми окупності та похідних від них показників. Також часто використається показник темпів зростання реальних активів або власного капіталу.

Як правило, вибір критерію стратегічної ефективності не обмежується яким-небудь одним показником, оскільки залежить від особливостей ситуації, що складається, переважаючих (домінуючих) цілей підприємства, а також наявності надійної та достовірної інформації про стан зовнішнього й внутрішнього середовища. Оскільки виникає об'єктивна необхідність комплексної оцінки стратегії, при цьому як об'єкти оцінки можуть бути розглянуті різні альтернативи обраної базової стратегії, у тому числі і діючої на момент оцінки стратегії.

Можливі два підходи до комплексної оцінки:

1. Оцінка по інтегральному показнику ефективності.
2. Оцінка за комплексом критеріїв ефективності.

Перший підхід заснований на оцінці кожного альтернативного варіанта стратегії, оцінці на базі узагальнюючого інтегрального показника ефективності по очікуваному результату (ефекту) від прийняття даної стратегії, і припускає два основних припущення:

- визначення однорідної міри ефективності для різних цілей стратегії. Оскільки найбільш загальною мірою (критерієм) ефективності є величина прибутку (доходу), то загальна ефективність конкретної стратегії може бути визначена як сума "зважених" по цілям результатів у вигляді прибутку (доходу).

- облік можливих змін у стані зовнішніх умов, які можуть вплинути на результати реалізації стратегії в цілому. Тому результативність досягнення кожної конкретної мети носить імовірнісний характер.

З урахуванням цього основні кроки методики оцінки полягають в наступному:

1. Визначити міру ефективності стосовно кожної мети.

2. Якщо визначені міри ефективності виявляться різними, тоді привести їх до загальної мері ефективності. При цьому для цілей, представлених у кількісному вигляді, можна побудувати функцію відповідності (тобто "зважити" одиниці, в яких виміряються різні цілі). Для якісних цілей міру

ефективності визначають за допомогою експертних оцінок (можна побудувати функцію переваги).

3. Визначити відносну значимість цілей по шкалі від 0 до 1.

4. Визначити для кожної мети імовірність досягнення можливого рівня ефективності (результативності) при даній стратегії.

5. Підсумувати "зважені" по цілям результати для кожної стратегії з метою одержання очікуваного ефекту від реалізації стратегії у вигляді прибутку або втрат.

Очікувану ефективність (результативність) стратегії виражає наступна функція прибутку:

$$\Pi_i = \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} (x_j \cdot p_{ij} \cdot r_{ij}) \to \max \qquad (3.1)$$

При наступній системі обмежень:

$$\begin{cases} \sum_{j=1}^{m} x_j = 1 \\ \sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} p_{ij} = 1 \end{cases} \qquad (3.2.)$$

Таблиця 3.2

Оцінка результативності стратегії

Стратегії	Ціль та її значимість								Очікуваний ефект
	O_1		O_2		O_j		O_m		
	x_1		x_2		x_j		x_m		
C_1	p_{11}	r_{11}	p_{12}	r_{12}	p_{1j}	r_{1j}	p_{1m}	r_{1m}	Π_1
C_2	p_{21}	r_{21}	p_{22}	r_{22}	p_{2j}	r_{2j}	p_{2m}	r_{2m}	Π_2
C_i	p_{i1}	r_{i1}	p_{i2}	r_{i2}	p_{ij}	r_{ij}	p_{im}	r_{im}	Π_i
C_n	p_{n1}	r_{n1}	p_{n2}	r_{n2}	p_{nj}	r_{nj}	p_{nm}	r_{nm}	Π_n

Π_i – прибуток від реалізації і-ої стратегії;

i – число альтернативних стратегий;

j – кількість цілей в стратегії;

x_j – відносна значимість *j*-ої мети при *i*-їй стратегії;

r_{ij} – результативність досягнення *j*-ої мети при *i*-їй стратегії.

p ***ij*** - ймовірність досягнення j-ої мети при і-й стратегії

6. Розрахувати економічний ризик від прийняття кожної *i*-ої стратегії.

7. Здійснити вибір найбільш ефективної стратегії

Другий підхід заснований на виділенні комплексу критеріїв стратегічної ефективності, найбільш відповідних характеру цілей підприємства та багатомірній порівняльній оцінці ефективності альтернативних варіантів стратегії. Основні труднощі розрахунків полягають в обґрунтуванні вибору критеріїв стратегічної ефективності та імовірнісної оцінки невизначеності зовнішнього середовища. При цьому одна з головних умов оцінки полягає в кількісному співставленні різних критеріїв, тому їхні значення повинні бути виражені у відносних одиницях.

Критерій ефективності стратегії можна записати у вигляді:

$$\boldsymbol{R_i} = \sqrt{\sum_{i=1}^{n} \sum_{j=1}^{m} \boldsymbol{k_j} * (1 - \boldsymbol{x_{ij}})^2} \to \min, \qquad (3.3)$$

Ri – комплексна оцінка і-ої стратегії (відстань від точки, що позначає і-у стратегію від еталонного значення);

j – кількість факторів комплексної оцінки;

kj – коефіцієнт порівняльної значимості j-го фактору $(0 \le k_j \le 1)$;

i - число альтернативних стратегій;

xij - координати і-тої стратегії в п-мірному просторі.

Координати xij є величинами відносними, тому що в якості бази порівняння (еталона) виступає найкраще значення показника.

$$x_{ij} = \frac{a_j^0}{\max a_{ij}} \qquad (3.4)$$

де, a_j^o - значення показника еталону j-го фактору;

a_{ij} - значення показника j-го фактору при і-й стратегії.

Таблиця 3.3

Комплексна оцінка ефективності стратегії

Стратегії	Фактори комплексної оцінки з урахуванням коефіцієнту порівняльної значимості				Комплексна оцінка
	Обсяг інвестицій k_1	Обсяг послуг k_2	Економічний результат k_3	Рівень ризику k_4	
C_1	x_{11}	x_{21}	x_{31}	x_{41}	R_1
C_2	x_{12}	x_{22}	x_{32}	x_{42}	R_2
C_i	x_{1i}	x_{2i}	x_{3i}	x_{4i}	R_3
C_n	x_{1n}	x_{2n}	x_{3n}	x_{4n}	R_n
Еталон	$x_{01} = \min\{ x_{i1}\}$	$x_{02} = \min\{ x_{i2}\}$	$x_{03} = \min\{ x_{i3}\}$	$x_{04} = \min\{ x_{i4}\}$	R_0

Оптимальною буде стратегія, що має найменше значення комплексної оцінки і, отже таке, що мінімально відрізняється від стратегії еталона.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Дослідження, проведені в випускній кваліфікаційній роботі, дозволяють зробити такі висновки:

1. Виконаний в випускній кваліфікаційній роботі аналіз формування та реалізації стратегії диверсифікації послуг підприємств ресторанного господарства свідчить про те, що саме диверсифікація враховує пріоритети сучасного ринку, на сучасному рівні розвитку, і відкриває принципово нові можливості до визначення стратегічних напрямків розвитку діяльності.

2. Проблема вибору оптимальних стратегій диверсифікованого розвитку підприємств вивчена недостатньо. Тому розробка відповідних методичних засад з використанням економіко-математичних моделей є актуальною. Вони дозволяють не тільки вибрати наближену до оптимальної стратегію розвитку, а й виявити «вузькі місця» у роботі функціональних підрозділів підприємства.

3. На основі проведеного діалектичного аналізу системи понятійного апарата диверсифікації діяльності підприємства було розглянуто особливості визначень понять «диверсифікація», «диверсифікація послуг» і «потенціал диверсифікації», удосконалено класифікацію диверсифікаційних процесів на підприємствах. У рамках позначених об'єкта й предмета дослідження було проаналізовано обмеження у використанні існуючих підходів до визначення даних понять. Установлене, що в сучасних умовах ведення господарства підприємств поняття «диверсифікація» і «диверсифікація послуг» слід розглядати з позиції превентивної форми реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища.

4. Обґрунтовано новий науковий термін «потенціал диверсифікації», як наявні у підприємства можливості (фінансові, виробничі, організаційні) надавати види послуг (пакет, готельно-ресторанний продукт), відмінні від тих, що вже надаються, забезпечуючи при цьому позитивні, за інших рівних умов, значення основних фінансово-господарських показників.

5. Аналіз основних існуючих методологічних підходів до здійснення диверсифікації показав, що питання теорії та методології управління диверсифікаційними процесами в науковій літературі розроблені недостатньо повно та не повною мірою відповідають потребам вітчизняних підприємств.

Зокрема, потребують вирішення питання розробки цілісного механізму диверсифікації в контексті попереджувального реагування на загрози різкого зменшення попиту, оцінки й забезпечення потенціалу диверсифікації діяльності, підвищення практичної застосовності науково-методичних підходів, як засобу підтримки прийняття управлінських рішень. Обґрунтовано застосування інтеграційного підходу, як найбільш ефективного методологічного напрямку для розробки стратегії диверсифікації послуг. Інтеграційний підхід об'єднує ресурсний, маркетинговий та системний підходи з метою комплексного урахування різних аспектів диверсифікації, що спрямовано на поєднання переваг окремих підходів для підвищення ефективності процесів диверсифікації.

6. Об'єктом дослідження роботи є ресторан «Плаза», м. Новоград-Волинський. входить до групи диверсифікованих компаній– «Сова», яка містить 16 підприємств, що працюють на ринку м. Києва. У ресторані динаміка показників обслугованих споживачів досить стабільна, що сприяє не значному зростанню (до 3 % в рік) обсягів діяльності підприємства (доходу від реалізації). При цьому підприємство в результаті своєї діяльності отримує збитки. Це вимагає кардинальних заходів з боку управління підприємством.

7. До головних функцій керівництва ресторану «Плаза» відносяться: планування, організація, координування всієї діяльності мережі, а також підбір і розміщення кадрів, оцінювання виконання поставлених цілей. Ці обов'язки вимагають координування роботи різних служб і відділів щодо забезпечення відповідності стандартам обслуговування. Організаційна структура підприємства лінійна, основним її недоліком є універсальність працівників, відсутність у більшості працівників спеціальної освіти та досвіду роботи в туризмі.

8. Здійснивши аналіз оцінці характеристик профілю споживачів та адаптивності підприємства в процесі функціонування на цільовому ринку, можна зробити висновки, що ступінь зміни потреб, смаків споживачів готельно-ресторанних послуг має незначний характер, отже підприємство має недостатній та вузькоспеціалізований асортимент послуг, що не може швидко реагувати на зміну смаків та потреб.

9. Досліджуючи конкурентну позицію ресторану «Плаза», було зроблено висновок, що ресторан «Смородіна» є найбільшим конкурентом підприємства. Цей заклад має дуже високу частку ринку, широту асортименту, систему збуту та рівень сервісу. Також у цього підприємства більш конкурентоспроможне ціноутворення. Крім того, визначено , що в ареалі знаходження ресторану досить швидкими темпами зростає конкуренція, так як на ринку з'являються нові заклади та проводять реконструкцію наявні.

10. Чинники зовнішнього оточення ресторану «Плаза» створюють загальні умови середовища перебування підприємства інфраструктури, утворюють сукупність сил і факторів, що роблять глобальний вплив на кон'юнктуру ринку ресторанних послуг та підприємство зокрема. На нашу думку, найважливіші характеристики факторів зовнішнього середовища ресторану «Плаза», які необхідно враховувати й оцінювати при розробці його стратегії диверсифікації є наступні: демографічні; економічні; природні; соціально-культурні; науково-технічні; політико-правові. На мікрорівні визначають діяльність ресторанного підприємства такі чинники, як конкуренти, споживачі, ділові партнери, органи місцевої влади.

11. Ресторан «Плаза» суттєво потребує стратегічних змін. Оцінка стратегічного потенціалу підприємства було проведено на основі моделі ділової досконалості на основі 9-ти критеріїв: лідерство; політика та стратегія; управління персоналом; партнерство та ресурси; процеси; результати по розвитку персоналу; результати щодо відношення споживачів; суспільні результати;основні ділові результати. Отже, результати згідно оцінювання критеріїв управління за моделлю ділової досконалості EFQM в ресторані «Плаза» за 2016 рік становили в балах 237 або ж 23,7 %, за 2017 рік 173 бали або 17,3%, в 2018 році показник становив вже 256 бали або ж 25,6%. Для ресторану отриманням такого результату в моделі ділової досконалості EFQM є посереднім показником (максимально- 60%), але позитивним є той факт, що результати мають тенденцію до зростання..Разом з тим, економічні показники діяльності підприємства свідчать про зниження чистого прибутку, що потребує впровадження змін, реорганізації та розроблення нової стратегії розвитку та управління підприємством на основі диверсифікації.

11. Визначено, що ресторан «Плаза» суттєво потребує змін в управлінні. Адже економічні показники діяльності підприємства свідчать про зниження доходу та чистого прибутку, що потребує впровадження змін, реорганізації та розроблення нової стратегії розвитку та управління підприємством на основі диверсифікації. 1.Запропоновано створення відділу диверсифікації й інновації, що координує роботу з поліпшення діяльності підприємства та , з вдосконалення процесів диверсифікації й інновації. З погляду взаємодії інформаційних ресурсів, при створенні на підприємстві єдиної інформаційної системи запропоновано враховувати запропоновану організаційну схему взаємодії відділу диверсифікації й інновацій з іншими структурними підрозділами підприємства. Було запропоновано оптимізований варіант управління для даного підприємства з урахуванням функцій новоствореного відділу.

12.Обґрунтовано розвиток диверсифікаційних процесів у напрямі створення нового продукту – це впорядкований потік робіт інноваційного і виробничого характеру для задоволення потреб внутрішніх і зовнішніх клієнтів у новій продукції з метою отримання прибутку. Він є сукупністю управлінських процедур зі створення і створення нової продукції, що протікають на основі різних видів інформації, управлінських функцій та організаційних умов і спрямований на розв’язання ключових інноваційних проблем підприємства. В межах реалізації диверсифікаційного процесу створення нової продукції розроблено основні, допоміжні та забезпечуючи процеси. Сукупність завдань щодо диверсифікаційних процесів створення нової продукції сформовано у вигляді сукупності поетапних робіт. Організація диверсифікаційних процесів створення нової продукції здійснюється під впливом комплексу чинників і умов, які згруповано та представлено у вигляді п'яти груп. З метою врахування в діяльності підприємства.

13. Щодо диверсифікації продукції ресторану «Плаза» рекомендовано:

- тематичні меню (новорічне, різдвяне, до дня закоханих, весняного рівнодення, травневе і т.д);
- дитячі меню (дитячі назви, зменшення порції, яскраве оформлення);
- нові фірмові страви від шеф-кухаря.

14. Розроблено алгоритм моделювання процесу диверсифікованого розвитку підприємства ресторанного господарства. Сформовано 3 варіанти стратегічних пріоритетів розвитку досліджуваного підприємства, що характерні для підприємств на сучасному рівні, і які відкривають принципово нові можливості до визначення стратегічних напрямків їх розвитку на основі диверсифікації їх діяльності.

15. В роботі пропонується по меншій три варіанти диверсифікації. Перший з них – новий вид послуг, який як правило потребує спеціалізованих додатково залучених ресурсів. Другий – це розширення асортименту та якісних параметрів послуг з виходом на додаткові сегменти клієнтів. Третій – це створення СЗХ- окремої, відокремленої служби з власним видом діяльності та ресурсним забезпечення (наприклад, організація рибної ловлі на катері). Кожний з варіантів повинен змодельовано у вигляді алгоритму з використанням ПЕОМ та з детальним описом.

16. Розроблена імітаційна модель функціонування підприємства, яка дає можливість провести моделювання різних стратегій управління розвитком, а також визначити стратегічні напрямки удосконалення роботи, різних структур, складу та реалізації функцій в навколишньому середовищі.

17. Визначені найбільш суттєві фактори впливу на розвиток підприємства ресторанного господарства, до яких відносяться організаційні, матеріально-технічні, конкурентні, фінансові та методи стратегічного планування. Врахування визначених факторів та методів є основою розробки стратегій диверсифікованого розвитку.

18. Запропоновано два підходи до комплексної оцінки ефективності стратегій диверсифікації: оцінка по інтегральному показнику ефективності; оцінка за комплексом критеріїв ефективності (внутрішніх та зовнішніх).

19. Виходячи з дослідження підприємства ресторанного господарства як складної системи розроблено методичні засади використання багатомірної комплексної оцінки економічної ефективності стратегій диверсифікації діяльності, що дозволила оцінити не тільки очікувану ефективність визначених стратегій, але й вибрати найбільш результативну стратегію з декількох альтернативних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. . Господарський кодекс України: за станом на 1 січня 2004 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18 – 22. – Ст. 144. – Режим доступу : http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15

2. Абрамова О. С. Диверсифікація бізнесу в умовах сучасного податкового навантаження [Електронний ресурс] / О. С. Абрамова // Проблеми і перспективи розвитку підприємництва . - 2017. - № 1. - С. 19-23. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/piprp_2017_1_6.pdf

3. Аронов А.М. Диверсификація виробництва: теорія і стратегія розвитку / Аронов А.М., Петров А.Н, 2013. – Режим доступу: http://www.twirpx.com/file/137689/

4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. [пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского] / Ансофф И. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm0321.html.

5. Бахчиванжи Л. А. Диверсифікація діяльності підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком / Л. А. Бахчиванжи, О.Ю. Павлова // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер. : Економіка і менеджмент . - 2017. - Вип. 6. - С. 84-91.

6. Боумен К. Основи стратегічного менеджменту; [пер. с англ. під ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколової]. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm0122.html.

7. Богуславський, Є.І. Вибір оптимального методу диверсифікації підприємств [Текст] / Є.І. Богуславський, А.О. Черниченко//Ефективна економіка– 2014. – №10 – С.14–18.

8. Верхоглядова Н.І. Аналіз підходів до визначення сутності потенціалу підприємства / Н. І. Верхоглядова, Є.В. Коваленко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2016. – № 1(55). – С. 26 – 32., С. 31.

9. Володькіна М.В. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник / Володькина М.В. – К.: Знання-Прес, 2012. – 149 с.

10.Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии: Монография / Винокуров В.А. – Мн.: Центр экономики и маркетинга, 2006. - 160 с.

11.Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник: - 2-е изд., перераб. и доп. / Виханский О.С. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm076.html

12.Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент / Гольдштейн Г.Я. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm051.html

13.Гордієнко П. Стратегічний аналіз: навч. посіб. / Петро Гордієнко; М-во освіти і науки України, Міжнар. науково-технічний ун-т. -К.: Алерта, 2018. – 403 с.

14.Денисов А.Ю. Жданов С.А. Экономическое управление предприятием и корпорацией / Денисов А.Ю., Жданов С.А. - Минск.: "Дело и Сервис", 2013. – 416 с.
15.Диверсифікація сфери послуг як пріорітитетний механізм інноваційної направленості регіону. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.stattionline.org.ua/ekonom/81/14384-diversifikaciya-sferi-poslug-yakprioritetnij-mexanizm-innovacijno%D1%97-napravlenosti-regionu.html
16.Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер. – Мн.: Издательский дом «Вильямс», 2007. –398 с.
17.Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей [пер. с англ. О. Л. Нелявского] / П. Дженстер, Д. Хасси – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm3875.html.
18.Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования / Ефремов В.С. – Мн.: Финпресс, 2008. – 192 с
19.Завадський Й.С. Менеджмент: Management. – У 3 т. – Т. 1. – 3-вид.
20.Завербний А. С. Диверсифікація в інтегрованих структурах в умовах глобалізації [Електронний ресурс] / А. С. Завербний, Х. В. Дрималовська // Наука й економіка . - 2017. - т. 1, Вип. 4. - С. 118-123. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nie_2017_1_4_20.pdf
21. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник / Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. – К.: “Академвидав”, 2011. – 416 с.
22.Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. [пер. с англ. под общ. ред. к.э.н. Г.Б. Кочеткова] / Кинг У., Клиланд Д. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm034.html.
23.Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы / Карлоф Б. – http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2017_21/11Khris.htm.
24.Ковалев А.В. Сущность диверсификации промышленных предприятий и обобщенные методы оценки ее результативности // Економічний аналіз: Зб. наук. пр. кафедри економічного аналізу Тернопільського національного економічного університету. – м. Тернопіль. – 2010. – С. 111-113.
25.Круглова Н. Ю. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Круглова Н. Ю., Круглов М. И. – Режим доступа: http://www.twirpx.com/file/16589/.
26. Куценко В. І. Диверсифікація ринку туристичних послуг в Україні як передумова підвищення їх конкурентоспроможності [Електронний ресурс] / В. І. Куценко. // Економіка. Управління. Інновації . - 2012. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2012_1_15.pdf
27.Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент [пер. с англ. Н. Алмазовой] / Кэмпбел Д., Стоунхаус Д., Хьюстон Б. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm3856.html.
28.Макконнелл К.Р. Экономика: принципы, проблемы и политика. В 2 т. [пер. с англ.] / Макконнелл К.Р., Брю С.Л. – Інтернет-портал для управлінців

Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm082.html.
29.Маже Э. Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия. [перевод с французского / общ. ред. В.С. Загашвили] / Маже Э., Тиксье Д. – К.: АО Издательская группа «Прогресс», 2003. – 160 с.
30.Малюк В.И. Оценка эффективности диверсификации технологии // Инновации. 2017. № 4. С.92.
31.Мескон М. Основы менеджмента. [пер, с англ.] / Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm0114.html.
32.Минцберг Г. Школы стратегий / Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm8325.html.
33.Моисеева Н.К. Современное предприятие: Конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Моисеева Н.К., Анискин Ю.П. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm0229.html.
34.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія / Наливайко А.П. – К.: КНЕУ, 2001. – 227 с.
35. Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент. Навчальний посібник / Немцов В.Д., Довгань Л.Є. К.: “Експрес-Поліграф”, 2012. – 560 с.
36.Немченко Г. Диверсификация производства. Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm01207.html.
37.Новицький Е.Г. Проблеми стратегічнего управління диверсифікованими корпораціями– Х.: БУКВИЦА, 2011. – 163 с.
38.О'Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой [Электронный ресурс] / Дж. О'Шонесси. – Режим доступу: http://polbu.com/shonessi_management.
39.Орехов А. Диверсифицированные корпоративные объединения: проблемы статистического анализа / Орехов А. – Мн.: БУКВИЦА, 2017. – 120 с.
40.Петров А.Н. Стратегическое планирование развития предприятия: Учебное пособие. / Петров А.Н. – Минск.: Изд-во УЭФ, 2017. – 106 с.
41.Попов С. А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Попов С. А. – – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm0442.html.
42.Стратегії диверсифікації діяльності підприємтсва. [Електроний ресурс] – Режим доступу: http://www.managerhelp.org/hoks-442-1.html
43.Тупицын А.Л. Диверсификация предприятия: монография / Тупицын А.Л. – Харьков: Лектранс, 2004. – 150с.
44.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] / Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж – 576 с. Режим доступу: http://www.twirpx.com/file/87978/.

45.Уткин Э.А. Управление фирмой / Уткин Э.А. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm066.html.
46.Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации – 2-е изд. испр. и доп. / Фатхутдинов Р. А. – Інтернет-портал для управлінців Менеджмент.com.ua. - Режим доступу: http://www.management.com.ua/qm/qm076.html.
47.Хмиль Т. М. Стратегический менеджмент: учеб. пособ. / Хмиль Т. М., Василик С.К., Шишмарева Л. О. – г. Харьков, Харьков. гос. экон. ун-т, 2004. – 136 с.
48.Шершньова З.Є.Стратегічне управління: Навчально-методичний посібник / Шершньова З.Є., Оборська С.В. , Ратушний Ю.М. – К.: КНЕУ, 2007..
49.Hogarth R. Forecasting and planning: an evaluation / R. Hogarth, S. Makridakis // Management science. - 2011. - № 27. - P. 115-138.
50.Schwenk C. The Cognitive perspective on strategic decision-making / C. Schwenk // Journal of management studies. - 2008. - № 1. - P. 41-55.
51.Lindblom C. E. The Science of Muddling Through / C. E. Lindblom // Public administration review. - 2009. - № 19. - P. 78-88.
52.Prahalad C. The core competence of corporation / C. Prahalad, G. Hamel // Harvard business review. - 2000. - № 3. - P. 79-91.
53.Mintzberg H. Rethinking strategic planning / H. Mintzberg // Long range planning. - 1994. - Vol. 27. - № 3. - P. 87-89.
54.Pearce J. A., The tenuous link between formal strategic planning and financial performance / J. A. Pearce, E. B. Freeman, R. B. Robinson // Academy of management review. - 2007. - Vol. 12. - № 4. - P. 45-43.
55.Porter M. Competitive Strategy / M. Porter // Harvard Business School Press. – 2006. – №4. – P. 23-24.
56.Berry C.H. Corporate Growth and Diversification [Journal] // Journal of Law and Economics. Princeton, NJ: Princeton University Press, 2005. – pp. 46-47.
57.Jacquemin A.P., Berry C.H. Entropy Measure of Diversification and Corporate Growth // The Journal of Industrial Economics, Vol. 27, No. 4. June 2009. – pp. 96-97.
58.Berger P.G., Ofek E. Diversification's effect on firm value // Journal of Financial Economics, № 37, 1995. – pp. 130-136.
59.Weston, J.F. The nature and significance of conglomerate firms. // St. John's Law Review №44, 2000. – pp. 141-148.
60.Lang, L., Stulz, R. Tobin's q, Corporate diversification, and firm performance // Journal of Political Economy, Vol.102, 1994, pp. 46-48.
61.Lins, K., Servaes, H. International evidence on the value of corporate diversification. // Journal of Finance, Vol. 54, 2009. – pp. 90-91.
62.Hadlock, C., Ryngaert M., and Thomas S. Corporate structure and equity offerings: are there benefits to diversification?// Journal of Business №74, 2001. – pp. 55-56.

63.Alchain, A., Corporate management and property rights. In: Manne, H. (Ed.), Economic Policy and the Regulation of Corporate Securities. American Enterprise Institute, Washington, DC, 2009. – pp. 118-119.
64.Weston, J.F. The nature and significance of conglomerate firms. // St. John's Law Review №44, 2000. – pp. 66.
65.Nanda, V., Internal capital markets and corporate refocusing. // The Journal of Financial Intermediation, 2001, in press.
66.Rajan, R., Servaes, H., Zingales, L. The cost of diversity: the diversification discount and inefficient investment // Journal of Finance №55, 2000. – pp. 56-57.
67.Sharfstein, D.S., and Stein J.C. The dark side of internal capital markets: divisional rent-seeking and inefficient investment // Journal of Finance Vol. LV, № 6, Dec. 2000. – pp. 2537-2564.
68.Daley, L., Mehrotra, V., Sivakumar, R. Corporate focus and value creation: evidence from spin-offs // Journal of Financial Economics №45, 2007. – pp. 59-61.
69. Desai, H., Jain, P.C. Firm performance and focus: long-run stock market performance following spin-offs // Journal of Financial Economics № 54, 1999. – pp. 47-48.
70.Lemmon M.L., Wolf J.G. Does Corporate Diversification Destroy Value? // The Journal of Finance, Vol. LVII, NO.2, April 2012. – pp. 197-200.
71.Graham J.R., Wolf J.G. Does Corporate Diversification Destroy Value? // The Journal of Finance, Vol. LVII, NO.2, April 2016. – pp. 200-203.
72.Campa J.M. Explaining the diversification discount. // Journal of Finance, LVII (4), 2002. – pp.33-35.
73.Pal R. Bohl M. Discount or Premium? [Электронный источник]. New Evidence on Corporate diversification of UK firms. August 2005. Режим доступа: http://www.sciencedirect.com.
74.Campa J.M. and Kedia S., Explaining the diversification discount. // Journal of Finance, LVII (4), 2012. – pp. 67-68.
75.Cogla, O.OStanovlennja dyversyfikacijnyh procesiv u dijal'nosti pidpryjemstv [Formation processes diversify activities in enterprises]. Aktual'ni problemy ekonomiky. №7. . 2015. 147-151.
76.Boguslavs'kyj, Je.I., & Chernychenko, A.O. Vybir optymal'nogo metodu dyversyfikacii' pidpryjemstv [Choice of optimal method diversify enterprises], Efektyvna ekonomika, №10, 2015. 14-18 [in Ukrainan].