

Враховуючи переважно збитковий характер діяльності досліджуваних торговельних мереж за 2014–2015 рр., оцінити ефективність їх діяльності можливо за показником чистого доходу від реалізації на кв.м. торговельної площі. Найбільш ефективними є бізнес-моделі торговельних мереж представлені форматами «дискаунтер» та «магазин у дома» торговельних мереж «АТБ» (63–65 тис. грн на 1 м²) та «Брусниця» (57–59 тис. грн на 1 м²). Відносно низькі показники мають мультиформатні мережі, що може пояснюватися усередненням результатів діяльності різних форматів.

Наведені результати дослідження ефективності бізнес-моделей торговельних мереж свідчать про складність діяльності та необхідність постійної трансформації бізнес-моделі для відповідності вимогам зовнішнього середовища.

Т.П. Іванова, ст. викл. (*ХДУХТ, Харків*)

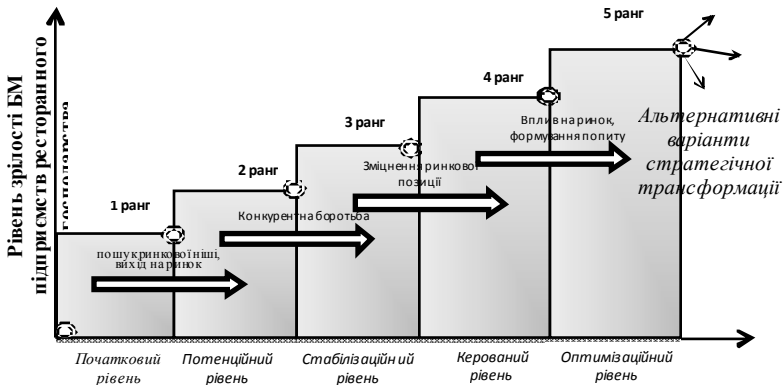
ПИТАННЯ ОЦІНЮВАННЯ ЗРІЛОСТІ БІЗНЕС-МОДЕЛІ ПІДПРИЄМСТВА РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

В умовах динамічних змін ринку, запитів та вимог споживачів підприємств ам ресторанного господарства необхідно демонструвати дуже високу здатність адаптації до нових умов. Одним з шляхів адаптації підприємств ресторанного господарства є вдосконалення їх діючих бізнес-моделей. Оскільки гнучка бізнес-модель є гарантом забезпечення високого рівня ефективності діяльності підприємств ресторанного господарства та конкурентоспроможності на сучасному ринку. У свою чергу, прискорення інтеграційних процесів обумовлює необхідність швидкого реагування на зміни бізнес-середовища та своєчасного прийняття дієвих управлінських рішень відносно трансформації діючої бізнес-моделі підприємства. Якщо підприємства своєчасно не приймуть сигнали навколишнього середовища і негайно не здійснять оновлення своєї бізнес-моделі, то це загрожує втратою конкурентних позицій, зниженню ефективності діяльності та навіть банкрутством. Сучасні наукові розробки місять безліч наукових підходів, застосування яких дозволяє визначити, на якій стадії розвитку знаходиться підприємство. Моделі, які визначають етапи розвитку, називаються моделями оцінювання рівня зрілості. Проте запропоновані підходи та сформовані на їх базі моделі не визначають, які процеси є найкращими для формування бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства, не ідентифікують мінімальні критерії, необхідні для оцінювання ефективності системи управління підприємствами ресторанного господарства.

Відповідно до стандарту ISO модель зрілості – це модель, яка відображає необхідні елементи ефективних процесів і описує шлях поступового поліпшення від незрілих процесів до регламентованих зрілим процесам з підвищеними якістю та ефективністю. Під зрілістю організаційного управління проектами в свою чергу розуміється здатність організації відбирати проекти та управляти ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення її стратегічних цілей.

Необхідність формування моделі зрілості та визначення рівня зрілості обумовлена потребою оцінювання поточного рівня зрілості бізнес-процесів на підприємствах ресторанного господарства. Здійснення оцінювання допоможе з подальшою розробкою заходів із впровадження і вдосконалення процесного управління на підприємствах ресторанного господарства. Неможливо ефективно керувати бізнес-моделлю підприємства, коли не аргументовано всі бізнес-процеси, якщо вони є неконтрольованими та не вимірюваними, оскільки для кожного рівня зрілості притаманні свої інструменти оптимального управління.

На основі узагальнення існуючих моделей оцінювання рівня зрілості бізнес-моделі підприємства, а саме моделі зрілості OPM3, SPICE, SW CMM, а також моделі Берклі, Г. Керцнера, Р. Гарайса побудовано п'ятиступінчасту шкалу градації рангів зрілості для підприємств ресторанного господарства.



Етапи розвитку БМ підприємств ресторанного господарства

● – центри прийняття рішення щодо підвищення рівня зрілості БМ підприємств ресторанного господарства

Рис. П'ятиступінчаста шкала градації рангів зрілості для підприємств ресторанного господарства (авторська розробка)

Відповідно до рисунку можна зробити висновок, чим вище ранг зрілості, тим менше відхилення встановлених цілей від прогнозних значень, тобто якщо ранг зрілості знаходиться в діапазоні між першим та другим рангом бізнес-модель підприємства далека від стану «ідеального управління», а якщо для бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства характерний п'ятий ранг, то система управління нею є зрілою та досконалою. Вважаючи на це, між рівнем зрілості підприємства ресторанного господарства та рівнем ефективності його розвитку пряма залежність. Визначення рівня зрілості підприємства надає можливість вчасно ідентифікувати слабкі місця в управлінні, підняти фактичний рівень до бажаного і зорієнтуватися в часовому континуумі щодо реалізації стратегічної мети, тому сучасні підприємства ресторанного господарства повинні планово та послідовно підвищувати рівень своєї зрілості, якщо воно має за мету – довгострокове стійке зростання.

Сьогодні стає очевидним, що при розгляді питань оцінки зрілості необхідно враховувати багаторівневий підхід і позиціонувати методики бізнес-моделювання в залежності від рівня прийняття економічних рішень. На наш погляд, оцінка рівня зрілості бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства у зазначених умовах повинна здійснюватися на основі застосування сучасних інструментів та методів менеджменту якості, які нададуть можливість визначити ефективність управління та визначити пріоритетні напрями змін поточної бізнес-моделі підприємства.

Для найбільш глибокого дослідження рівня зрілості бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства запропоновано використовувати інструмент, який широко використовується для оцінки рівня зрілості PM2 проектного управління розробленого Каліфорнійським інститутом «Берклі». Вважаємо, що саме такий підхід дозволяє визначити, на якій стадії розвитку перебуває підприємство ресторанного господарства на момент дослідження, виявити існуючі рушійні сили і визначити подальший напрямок розвитку.

В основу нашого дослідження покладено оцінку восьми сфер управління підприємством (відповідно до стандарту ISO 21500:2012 «Guidance on project management»), а саме: управління змістом (Yz), часом (Yt), якістю (Yq), вартістю (Yv), людськими ресурсами (Ylr), комунікаціями (Yk), ризиком (Yr), забезпеченням та постачанням (Yzp).

При побудові системи оцінювання рівня зрілості управління поточною бізнес моделлю підприємства ресторанного господарства використано анкету, яка містить 148 питань, розроблену вченими Каліфорнійського університету Берклі. Як експертів було виділено дві групи професіоналів, а саме керівники підприємств і учених (20 осіб). Для усунення суб'єктивізму в процесі формування критеріальної системи оцінки рівня зрілості використано коефіцієнт конкордації з метою обліку об'єктивності суджень в думках експертів. Загальний рівень зрілості

управління поточною бізнес-моделлю підприємств ресторанного господарства запропоновано розрахувати за формулою:

$$RZ^{PBM} = \frac{\sum_{i=1}^l GZ_i}{l}$$

де RZ^{PBM} – поточний рівень зрілості i -ї галузей управління підприємством ресторанного господарства;

l – загальна кількість сфер управління підприємством.

Для інтерпретації отриманих значень та їх градації для визначення рівня зрілості поточної бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства, розроблено шкалу.

Таблиця

**Шкала градації рангів зрілості управління
бізнес-моделлю підприємств ресторанного господарства (балів)**

Ранг зрілості	Діапазон значень RZ^{PBM}
1	$0 < RZ^{PBM} < 20$
2	$21 < RZ^{PBM} < 42$
3	$43 < RZ^{PBM} < 71$
4	$72 < RZ^{PBM} < 85$
5	$RZ^{PBM} > 86$

За результатами апробації запропонованого підходу до оцінювання зрілості поточної бізнес-моделі підприємств ресторанного господарства визначено, що для 18,75% підприємств ресторанного господарства (ТОВ «Матонард», ТОВ «АРТ Експо» та ТОВ «Люкс Сервіс Плюс») характерний найвищий рівень зрілості та збалансованість розвитку всіх сфер управління. Ідентифіковано, що на 12,5% підприємств ресторанного господарства (ТОВ «Джі ейч Інтернешенел» та ТОВ «Інтерфуд-Харків») відмічається допустимий рівень зрілості.

Запропонований науково-методичний підхід до оцінювання рівня зрілості поточної бізнес-моделі підприємства ресторанного господарства на відміну від існуючих, базується на використанні сучасних інструментів проектного управління (модель Берклі), надає можливість визначити конкурентну позицію підприємства, ідентифікувати модель фінансування бізнес-моделі, враховує взаємозв'язок між рангом зрілості та типом економічного розвитку підприємства, а також дозволяє визначити цільовий орієнтир для переходу на новий якісний рівень розвитку.