

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ТА СТАРТАП-ПРОЄКТІВ

## MANAGEMENT OF RESTAURANT BUSINESS DEVELOPMENT ON THE BASIS OF DIVERSIFICATION AND STARTUP PROJECTS

У статті досліджено вплив обмежень, викликаних пандемією коронавірусу, на ресторанний бізнес в Україні. Виявлено негативні кризові тенденції у розвитку галузі. На основі аналізу обґрунтовано доцільність управління розвитком суб'єктів господарювання шляхом диверсифікації діяльності та впровадження ефективних стартап-проектів. Розкрито поняття «диверсифікація», узагальнено види, форми втілення та стратегії диверсифікації діяльності. Ідентифіковано об'єктивні та суб'єктивні чинники впливу на вибір об'єктів диверсифікації. Визначені інноваційні види послуг, які можуть виступати напрямами диверсифікації. Акцентовано увагу на доцільності диференціації послуг залежно від категорії споживачів (економ, стандарт, еліт). Визначено стартап-проекти як оптимальний варіант реалізації диверсифікації у ресторанному бізнесі. Обґрунтовано доцільність використання методології Lean Startup, до якої належить концепція MVP, для вибору напрямів диверсифікації та раціонального управління стартап-проектами.

**Ключові слова:** ресторанний бізнес, диверсифікація діяльності, стратегія диверсифікації, стартап-проект, управління стартапами.

*В статье исследовано влияние ограничительных, вызванных пандемией коронавируса,*

*на ресторанный бизнес в Украине. Выявлены негативные кризисные тенденции в развитии отрасли. На основе анализа обоснована целесообразность управления развитием субъектов хозяйствования путем диверсификации деятельности и внедрения эффективных стартап-проектов. Раскрыто понятие «диверсификация», обобщены виды, формы воплощения и стратегии диверсификации деятельности. Идентифицированы объективные и субъективные факторы влияния на выбор объектов диверсификации. Определены инновационные виды услуг, которые могут выступать направлениями диверсификации. Акцентируется внимание на целесообразности дифференциации услуг в зависимости от категории потребителей (эконом, стандарт, элит). Определены стартап-проекты как оптимальный вариант реализации диверсификации в ресторанном бизнесе. Обоснована целесообразность использования методологии Lean Startup, к которой принадлежит концепция MVP, для выбора направлений диверсификации и рационального управления стартап-проектами.*

**Ключевые слова:** ресторанный бизнес, диверсификация деятельности, стратегия диверсификации, стартап-проект, управление стартапами.

УДК 005.591.61:640.432:658(045)  
<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-30>

**Лизанець А.Г.**

к.е.н., доцент,  
 доцент кафедри менеджменту  
 та управління економічними процесами  
 Мукачівський державний університет  
**Фількіна Б.І.**  
 магістр  
 Мукачівський державний університет

**Lyzanets Anzhela**

Mukachevo State University

**Filkina Bohdana**

Mukachevo State University

*The article examines the impact of restrictions caused by the coronavirus pandemic on the restaurant business in Ukraine. Negative crisis tendencies in the development of enterprises of the branch are revealed. Based on the analysis, the expediency of managing the development of business entities by diversifying activities and implementing effective startup projects is substantiated. The diversification of activities creates conditions for maintaining viability both in a stable external environment and in crisis. The authors reveal the concept of «diversification», generalize the types, the forms of its implementation, strategies for diversification of activities appropriate for use by the restaurant business. Objective and subjective factors influencing the choice of diversification objects have been identified. The objective factors include legislation, emergencies, sanitary and hygienic requirements, financial capacity of the enterprises, their location and specialization, and the subjective – the characteristics of consumers (gender and age, their tastes, health, focus on a healthy lifestyle or separate diet, income level, etc.). Innovative types of services that can be used as diversification areas in modern conditions are identified. Emphasis is made on the expediency of differentiation of services depending on the category of consumers (economy, standard, elite). Startup projects have been identified as the best option for activities diversification in the restaurant business. To ensure success in choosing of business idea as the basis of a startup project, managers need to focus on understanding customers and their problems, identifying patterns in the ways they make purchases and building a financial model that leads to profitability. To manage startup projects with limited investment opportunities and high risk of «viability» of business ideas, the feasibility of using the Lean Startup methodology, which includes the concept of MVP, is grounded. The usage of Lean Startup reduces the risk of launching an unclaimed product on the market to a minimum, which is especially important in modern conditions.*

**Key words:** restaurant business, diversification of activity, diversification strategy, startup project, startup management.

**Постановка проблеми.** У сучасному бізнес-середовищі кожне підприємство прагне розвиватися та залишатись прибутковим. Саме вдосконалення та розвиток стимулює розширення пропозиції товарів і послуг. Максимальне задоволення потреб споживачів виявляється місією будь-якого бізнесу, реалізація якої забезпечує його доходність. Вплив різних чинників на бізнес (підвищення рівня конкуренції, зміна уподобань клієнтів, виникнення надзвичайних ситуацій, поява законодавчих обмежень, інноваційних технологій тощо) зумовлює потребу постійної диверсифікації діяльності з метою приведення її у відповідність з вимогами часу та ринку.

Особливо актуальними стали питання диверсифікації для підприємств індустрії гостинності і, зокрема, закладів ресторанного бізнесу у зв'язку з пандемією коронавірусу. У результаті карантинних заходів більшість підприємств галузі опинилися на межі існування. Для відновлення та підтримки життєздатності виникає потреба термінового впровадження продуктивних і процесних інновацій, неординарних видів послуг, можливих для використання за заданих обмежень. З огляду на це, актуальним завданням є пошук дієвих методів та механізмів управління розвитком підприємств ресторанного бізнесу на основі диверсифікації діяльності та впровадження ефективних стартап-проектів.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням диверсифікації як одного з напрямів стратегічного розвитку та посилення конкурентних переваг підприємства присвячено низку наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як О.І. Куцерубова, П.В. Леманова, М.М. Скоробогатов, А.Дж. Стрікленд, А.А. Томпсон, М.І. Шабалтун та інші. Здебільшого ці публікації акцентують увагу на розкритті сутності та видів диверсифікації діяльності, її взаємозв'язку з стратегією розвитку підприємства, впливу на його конкурентоспроможність. Недостатньо дослідженими виявляються технологія реалізації диверсифікації як способу подолання кризових явищ, методи економічного обґрунтування доцільності внесення тих або інших змін у діяльність підприємства, проблеми реалізації диверсифікації шляхом розроблення та впровадження стартап-проектів.

Що стосується власне стартап-проектів, то різні аспекти управління їх розробленням та реалізацією представлені в роботах С. Бланка, Е. Райза, М. Бабица, А. Грінченко, Т. Кочетова, Б. Купера, Д. Маллінса, Н. Пателя, Б. Фелда та інших. Проте загалом публікації стосовно стартапів є фрагментарними та такими, що не надають вичерпної інформації про всі елементи процесу управління ними. Це вказує на актуальність подальших досліджень стартапів та особливо специфіки управління ними під час диверсифікації діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження впливу обмежень, викликаних пандемією коронавірусу, на ресторанний бізнес в Україні та обґрунтування доцільності управління його розвитком шляхом диверсифікації діяльності та впровадження ефективних стартап-проектів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пандемія коронавірусу суттєво вплинула на розвиток економіки країни загалом та її окремих галузей. За даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, у першій половині 2020 року падіння ВВП становило 6,5% [1]. Згідно з прогнозами Національного банку України, у зв'язку з карантинними заходами зниження ВВП може становити мінімум 6% за підсумками поточного року [2]. Водночас Міжнародний валютний фонд (МВФ) погіршив прогноз падіння ВВП України у 2020 році до 8,2% [3].

До галузей, які переживають особливо глибоку кризу, належить ресторанний бізнес. Велика частка вітчизняних закладів індустрії гостинності взагалі припинили свою діяльність на період жорсткого карантину. Незначна кількість продовжувала роботу, але лише у режимі доставки або видачі замовлень із собою. Якщо на початок року на українському ринку функціонувало близько 30 000 закладів громадського харчування [4], то уже у червні їх кількість скоротилася мінімум на 15%. Багато закладів не відновили свою діяльність

через: погіршення фінансової стійкості у зв'язку із залежністю від кредитних ресурсів; неспроможністю підтримки хоча б мінімального рівня доходності за умови функціонування у орендованих приміщеннях; втрату кадрового потенціалу у зв'язку з масовими звільненнями для економії ресурсів на період карантину; неможливістю досягнення рівня беззбитковості через суттєве скорочення клієнтопотоків.

Зміна режиму роботи та умов надання ресторанных послуг теж негативно позначилася на діяльності підприємств. За результатами опитування, проведеного Українською ресторанною асоціацією, 24% закладів в Україні працюють лише на літніх майданчиках. 18% локацій працюють на терасі, а також здійснюють доставку [5]. Така організація операційної діяльності веде до суттєвого скорочення обсягів продажів. Так, за результатами опитування, порівняно з аналогічним періодом 2019 р. скорочення виручки від реалізації у окремих закладах становить від 20 до 80% [5]. Згідно з офіційними статистичними даними щодо фінансових результатів до оподаткування великих та середніх підприємств ресторанного бізнесу за перше півріччя 2020 р., (табл. 1.), лише 24,1% від загальної кількості підприємств виявилися прибутковими. Відповідно, загальне сальдо за аналізований період є від'ємним та становить -1983,4 тис. грн. по Україні. Для порівняння, за аналогічний період 2018–2019 рр. тенденція була явно протилежною – більше 78% підприємств цього виду діяльності виявилися прибутковими, а загальний фінансовий результат діяльності – позитивним.

Щодо показників ефективності господарської та операційної діяльності закладів готельно-ресторанного бізнесу, то вони також є негативними (табл. 2).

Падіння платоспроможного попиту у поєднанні з вимогами соціального дистанціювання відвідувачів закладів громадського харчування спонукає власників ресторанного бізнесу диверсифікувати свою діяльність та підвищувати власну конкурентоспроможність за рахунок реалізації інноваційних продуктів та послуг або впровадження нових стартап-проектів.

Диверсифікація (пізньюлат. *Diversificatio* – зміни, різноманітність, від лат. *Diversus* – різний *facio* – роблю) у загальному розумінні являє собою розширення номенклатури товарів, які виробляють окремі підприємства і об'єднання [7]. Вона є формою удосконалення операційної діяльності шляхом збільшення спектру товарів чи послуг, які надаються, або інтерпретації уже існуючих. Диверсифікація характеризує процес розвитку діяльності підприємства, пов'язаний із збільшенням діапазону видів та проникненням в нові сфери діяльності, освоєнням нових виробництв,

**Фінансові результати до оподаткування закладів тимчасового розміщення та організації харчування за I півріччя 2018–2020 рр. [6]**

	Фінансовий результат (сальдо) до оподаткування	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат (тис. грн.)	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат (тис. грн.)
I півріччя 2017 р.	500,7	57,6	758,7	42,4	258,0
I півріччя 2018 р.	1211,0	78,0	1333,7	22,0	122,7
I півріччя 2019 р.	1079,6	78,3	1250,5	21,7	170,9
I півріччя 2020 р.	-1983,4	24,1	455,5	75,9	2438,9

Таблиця 2

**Рентабельність діяльності закладів тимчасового розміщення та організації харчування за I півріччя 2017–2020 рр. (%) [6]**

	Рівень рентабельності (збитковості) операційної діяльності підприємств	Рівень рентабельності (збитковості) всієї діяльності підприємств
I півріччя 2019 р.	23,7	12,1
I півріччя 2020 р.	-13,9	-20,0

розширенням асортименту товару, що включає не тільки диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми.

Диверсифікація за якісної організації, як правило, забезпечує позитивний економічний ефект, що спонукає вітчизняні бізнес-організації до її використання у практиці господарської діяльності. Завдяки одночасному розвитку кількох бізнес-напрямів компаніям нерідко вдається уникнути непереборної конкуренції і проявити здібності в раціональному використанні і розподілі своїх ресурсів. В умовах кризи диверсифікація дозволяє зберегти традиційний бізнес та не опинитися на межі банкрутства за рахунок нових, більш затребуваних на цей момент видів діяльності, продуктів чи послуг.

Залежно від об'єкта розрізняють різні види диверсифікації. Так, у економічній діяльності її класифікують за двома напрямками: диверсифікація діяльності та диверсифікація інвестиційного портфеля. Під час аналізу ситуації з підприємствами індустрії гостинності подальший розвиток та підтримка підприємницької активності повинна бути зорієнтована саме на диверсифікацію діяльності, як операційної, так і господарської.

Види диверсифікації безпосередньо пов'язані з формами її втілення: виробничою, фінансовою і маркетинговою. Виробнича диверсифікація – урізноманітнення у закладі видів виробництв та послуг, що забезпечують одержання різної продукції, послуг, розширення їх асортименту. Фінансова диверсифікація – це урізноманітнення фінансової діяльності, що досягається через здійснення підприємством різних видів коротко- і довгострокових

фінансових вкладень. Маркетингова диверсифікація пов'язана із створенням підприємством власної торговельної мережі, розширенням каналів збуту продукції, залученням більшої кількості маркетингових важелів просування товару на ринок, організацією післяпродажного обслуговування товарів. Зазначені форми можуть у комплексі або ж частково використовуватися для втілення будь-якого з обраних видів диверсифікації [8].

За сучасних умов господарювання, які характеризуються суттєвими карантинними обмеженнями, для підприємств ресторанного бізнесу найбільш прийнятною виявляється виробничо-маркетингова диверсифікація, спрямована на підтримку, формування чи посилення попиту на традиційні і нові продукти операційної діяльності (товари та послуги) для забезпечення економічно прийнятної рівня доходності, який знаходиться не нижче за критичний обсяг продаж, тобто точку беззбитковості.

А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд пропонують розмежувати види диверсифікації як стратегії її ведення. Доцільним є виділення таких стратегій диверсифікації, як стратегія центрованої (концентричної) диверсифікації, стратегія горизонтальної та вертикальної диверсифікації, стратегія конгломератної або латеральної диверсифікації [9].

Стратегія центрованої диверсифікації базується на пошуку і використанні додаткових можливостей виробництва нових продуктів, які наявні в існуючому бізнесі. Тобто існує виробництво залишається в центрі уваги бізнесу, а нове виникає, виходячи з тих можливостей, які дає освоєний ринок, використовується технологія або інші сильні сторони функціонування підприємства. Стратегія

горизонтальної диверсифікації, орієнтованої на традиційного споживача, передбачає створення нового продукту, який вимагає нових технологій та орієнтований на споживача основного продукту. Стратегія вертикальної диверсифікації означає освоєння нових продуктів, використовуючи як сировину або напівфабрикат традиційну продукцію, або виробництво товарів, які є сировиною, напівфабрикатами або комплектуючими під час виготовлення традиційних продуктів. Стратегія конгломератної диверсифікації означає забезпечення зростання підприємства за рахунок виробництва продуктів, абсолютно не пов'язаних з традиційними продуктами, які ним вироблялись до цього часу.

З усіх можливих видів диверсифікації для вітчизняного ресторанного бізнесу в умовах сьогоденної кризи найбільш доцільною для застосування виявляється центрована диверсифікація, яка не вимагає значних інвестицій, проте дозволяє оптимізувати операційну діяльність та підвищити її ефективність за рахунок максимального врахування потреб споживачів і досягнення ефекту синергізму від використання сильних сторін організації.

Заклади ресторанного господарства зазвичай надають споживачам комплекс стандартних послуг, які за своїм характером можна поділити на: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги з реалізації продукції; послуги з організації обслуговування споживачів; послуги з організації дозвілля; інформаційно-консультаційні послуги; інші види послуг [10].

Проте середовище функціонування та уподобання споживачів вимагають диверсифікації цих видів послуг або їх розширення.

На вибір послуг – об'єктів диверсифікації впливає низка об'єктивних та суб'єктивних факторів. До об'єктивних належать законодавчі норми, фінансові можливості закладу, його місце розташування та спеціалізація, санітарно-гігієнічні вимоги. Впливовим чинником, що вимагає диверсифікації послуг, може стати надзвичайна та непередбачувана ситуація в країні чи регіоні. Враховуючи ситуацію, що склалася в Україні у зв'язку із впровадженням карантинних заходів, ресторатори та власники підприємств закладів харчування вимушені впроваджувати альтернативні послуги (наприклад, доставку страв додому) як засіб підтримки операційної діяльності хоча б на рівні беззбитковості. До суб'єктивних факторів впливу на вибір варіантів диверсифікації належать статево-вікові характеристики відвідувачів, їхні смакові уподобання, стан здоров'я, орієнтація на здоровий спосіб життя чи роздільне харчування, рівень доходів тощо.

Перелік інноваційних видів послуг, які користуються попитом, все частіше виявляються

конкурентною перевагою підприємства індустрії гостинності, яке їх впроваджує, а також є передумовою забезпечення прибутковості діяльності в сучасних умовах, наведено у табл.3.

Як видно з таблиці 3, ці послуги є диференційованими за групами споживачів – економ, стандарт та еліт. Розподіл на такі групи виникає через суттєву різницю у вартості послуги, яка надається підприємством у стандартних умовах та із врахуванням змін у технології її здійснення.

Одним із варіантів практичної реалізації диверсифікації діяльності у ресторанному бізнесі є розроблення та впровадження стартап-проектів. Класичним визначенням стартапу є визначення, сформульоване С. Бланком, згідно з яким «стартап – це тимчасова структура, яка спрямована на пошук і реалізацію масштабованої бізнес-ідеї» [11].

У загальному розумінні стартап розглядається як процес реалізації певного проекту за короткий термін з мінімальними капіталовкладеннями. Це є особливо важливим з огляду на неможливість залучення значних коштів підприємствами, які знаходяться у незадовільному фінансовому стані через пандемію чи інші несприятливі об'єктивні чинники.

Власне розвиток стартапу передбачає процес від ідеї до налагодження процесу створення продукту, його тестування, виведення у вже працюючому вигляді на ринок і подальше масштабування.

Ключовим поняттям стартапу є абсолютно новаторські бізнес-ідеї або істотно вдосконалені існуючі. За сучасних умов стартап-проекти у ресторанному бізнесі можуть стати стартовою площадкою для виходу з кризи та відновлення прибутковості. При цьому стартап-проекти мають бути орієнтовані не стільки на розроблення нового продукту, скільки на оцінку «життєздатності» бізнес-ідеї: тобто аналіз потенційного ринку, вивчення потенційного споживача та прогнозування потенційних економічних вигод, які можуть бути отримані в перспективі від його реалізації.

Під час вибору певної бізнес-ідеї як основи стартап-проекту у ресторанному бізнесі (чи то організація сервісу кейтерингу, чи онлайн-бронювання, чи онлайн-замовлення та доставка продуктів і готових страв додому) менеджерам потрібно сфокусуватися насамперед на досягненні глибокого розуміння клієнтів і їхніх проблем, виявленні закономірностей у способах здійснення ними покупок і побудові фінансової моделі, яка веде до прибутковості.

Якщо підприємство неправильно розуміє свій ринок та клієнтів на момент початку розробки бізнес-ідеї і переходить до наступних стадій розгортання стартап-проекту, тобто до продажів і подальшого масштабування, то наслідки розгортаються

## Інноваційні види послуг, які можуть використовуватися підприємствами ресторанного бізнесу як напрями диверсифікації

Найменування послуги	Характеристика	Категорія споживачів (економ, стандарт, еліт)
Кейтеринг	Можливість замовлення харчового супроводу події, тобто створення певних страв з доставкою на місце проведення будь-якого заходу. Зазвичай ці страви готуються малими порціями, у потрібній кількості, яку уточнює замовник.	Стандарт, еліт
«Шеф-кухар додому»	Деякі види страв можуть бути приготовані на очах у замовників, чи безпосередньо, гостей даного заходу. Дана послуга більш популярна на виїзних заходах, де господарі свята хочуть вразити своїх гостей не тільки смачною їжею, а ще й шоу, яке готується спеціально для них.	Еліт
Можливість онлайн-бронювання та замовлення	Дана послуга передбачає можливість завчасного замовлення столика чи страв на сайті закладу чи за телефоном.	Економ, стандарт, еліт
Доставка страв кур'єром	Можливість поласувати улюбленими ресторанными стравами, не виходячи з дому, а просто зробивши замовлення онлайн з доставкою на певну адресу. Така послуга набуває широкого використання в офісних установах, так як працівники можуть замовити обід прямо в офіс.	Економ, стандарт, еліт
Електронне меню	Можливість переглядати меню закладу на електронних пристроях. У такому меню, зазвичай, розміщені фото чи відео презентації кожної страви, яка пропонується в закладі.	Економ, стандарт, еліт
Ексклюзивна подача страв	Послуга передбачає неординарну подачу звичних страв з елементами шоу.	Еліт
Страви молекулярної кухні	Ідея молекулярної кухні полягає в тому, щоб не тільки нагодувати гостей, а й вразити їх. Кухарі надають звичним продуктам нетиповий для них вигляд. Такий прийом дозволяє змінити сприйняття їжі за рахунок невідповідності смаку зовнішньому вигляду.	Еліт

за небажаною схемою: витрати на проект зростають, а вигоди є несуттєвими або взагалі відсутніми, а сам проєкт приречений на невдачу.

Погоджуємось із думкою, що загалом стартап має дві великі життєвих фази – до і після знаходження підтвердженої відповідності продукту потребам ринку (product / market fit), за який споживачі готові платити [12]. І якщо на першій стадії виявляється невідповідність продукту потребам споживачів або за якістю, або за ціною, або за функціоналом, то перехід до наступної стадії є зайвим, а кошти будуть витрачені даремно.

Будь-який стартап-проєкт діє в умовах надзвичайної невизначеності, і це треба врахувати під час його запуску. На початковому етапі розвитку стартапу необхідно бути дуже гнучким, враховувати помилки, оперативно на них реагувати і при цьому уникати великих вливань і витрат. Тому для управління стартап-проєктами у ресторанному бізнесі за обмеженості можливостей щодо інвестицій та високої ризиковості «життєздатності» бізнес-ідей доцільним є використання методу Lean Startup [13], розробленого Е. Райзом. Цей метод призначений для швидкого тестування ідей і вибору бізнес-моделі, найбільш прийнятної за заданих умов і обмежень щодо господарської діяльності. Метод Lean Startup спочатку націлює не на створення ідеального продукту, а на випуск мінімально

робочого продукту (MVP) і постійне отримання зворотного зв'язку від клієнтів для чіткішого розуміння їхніх реальних потреб. MVP (Minimum Viable Product) не є макетом або прототипом майбутнього продукту [13; 14]. Це робоче рішення, яке має мінімально необхідні властивості та функціонал. Виявлення невідповідності між функціоналом продукту та потребами ринку відбувається на початковій стадії стартап-проєкту та може бути усунуте за короткий проміжок часу за мінімальної втрати коштів. Застосування Lean Startup дозволяє знизити ризик запуску незатребуваного продукту на ринок до мінімуму. Випуск та тестування MVP на ринку дає можливість визначити необхідні ключові характеристики нового продукту, виявити рівень його затребуваності та корисності для споживача, оцінити наявність та величину потенціалу зростання.

В основі методології Lean Startup, до якої належить концепція MVP, лежить цикл «розроблення – вимір – вивчення – фідбек» [13; 14]. Тому слідом за отриманням фідбеку слід доопрацювати і розвивати вдалі елементи MVP та проводити їх повторне тестування. У разі успіху можна створювати повноцінний продукт і виходити на ринок. Основними перевагами використання методу Lean Startup для оцінки та управління стартап-проєктами у сфері ресторанного бізнесу як передумови

успішної диверсифікації діяльності в сучасних умовах є низькі витрати часу та коштів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, для ефективного функціонування на конкурентному ринку в сучасних умовах кожному підприємству слід, з одного боку, постійно моніторити зміни, які відбуваються у середовищі та можуть мати вплив на діяльність суб'єкта господарювання, а з іншого – враховуючи найбільш суттєві фактори впливу, пристосовуватися, вдосконалюватися, здійснювати заходи щодо організаційного розвитку. Своєчасна диверсифікація діяльності створює умови для підтримки життєздатності як за стабільного зовнішнього середовища, так і в умовах кризи. Практичну допомогу у правильному виборі напрямів диверсифікації та раціональному управлінні вибраними стартап-проектами забезпечує застосування методології Lean Startup, до якої належить концепція MVP. Перспективами для подальших досліджень є питання управління стартап-проектами в межах диверсифікації діяльності підприємств галузі на регіональному рівні, а також напрями державного регулювання та підтримки цих процесів в умовах кризи.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Українська економіка впала за півроку на 6,5%. У другому кварталі – на 11%. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/> (дата звернення 25.10.2020).
2. НБУ може погіршити прогноз падіння ВВП на 2020 рік мінімум до 6% – банкіри. *Економічна правда* : веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/21/663191/> (дата звернення 26.10.2020).
3. МВФ погіршив прогноз падіння ВВП України в 2020 році *Ліга. Новості* : веб-сайт. URL: <https://ua-news.liga.net/economics/news/mvf-pogirshiv-prognoz-padinnya-vvp-ukraini-v-2020-rotsi> (дата звернення 26.10.2020).
4. Бунт рестораторов: как бизнес пытается сме-нить «запреты» на «рекомендации». *Ліга. Бизнес* : веб-сайт. URL: <https://biz.liga.net/keysy/prodovolstvie/opinion/bunt-restoratorov-kak-biznes-pytaetsya-smenit-zaprety-na-rekomendatsii> (дата звернення 26.10.2020).
5. Результаты опитування операторів ресторанного ринку URL: <https://www.uara.org.ua/post/results-of-an-anonymous-survey-of-restaurant-operators> (дата звернення 26.10.2020).
6. Державна служба статистики України URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>. (дата звернення 24.10.2020).
7. Шабалтун М.І., Леманова П.В. Значимість стратегії диверсифікації в умовах конкуренції. *Міжнародний студентський науковий вісник*. 2016. Вип. № 4, ч. 4. С. 459–462.
8. Скоробогатов М.М., Куцерубова О.І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3 (25). С. 18–21.

9. Томпсон А.А., Стрікланд А.Дж. Стратегічний менеджмент/ Пер. з англ. А.Р. Ганцева та ін. Москва : Видавничий дім «Вільямс». 2006. 928 с.

10. Організація обслуговування у закладах ресторанного господарства / За ред. П'ятиницької Н.О. Київ : Центр учбової літератури, 2011. 584 с.

11. Бланк С. Дорф Б. Стартап: Настольная книга основателя. Пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2013. 537 с.

12. Бабич М. Стартапы: Жизненный цикл. Записки предпринимателя, стартапы: веб-сайт. URL: <http://blog.babich.me/2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html> (дата звернення 22.09.2020).

13. Райз Э. Бизнес с нуля. Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели. Пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. 176 с.

14. Грінченко А.К., Кочетова Т.І. Методології управління та розвитку продукту стартапу. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. Харків : НТУ «ХПІ». 2017. № 54 (1257). С. 41–46.

#### REFERENCES:

1. Ekonomichna Pravda (2020) The Ukrainian economy fell by 6.5% in six months. In the second quarter – by 11%. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/> (accessed 25 October 2020).
2. Ekonomichna Pravda (2020) NBU may worsen the forecast of falling GDP in 2020 to at least 6% – bankers. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/> (accessed 26 October 2020).
3. Liga.News (2020) The IMF has downgraded the forecast of Ukraine's GDP decline in 2020. Available at: <https://ua-news.liga.net/economics/news/mvf-pogirshiv-prognoz-padinnya-vvp-ukraini-v-2020-rotsi> (accessed 26 October 2020).
4. Liga.Business (2020) Restaurateur revolt: how business is trying to change «bans» to «recommendations». Available at: <https://biz.liga.net/keysy/prodovolstvie/opinion/bunt-restoratorov-kak-biznes-pytaetsya-smenit-zaprety-na-rekomendatsii> (accessed 26 October 2020).
5. «The results of the survey of restaurant market operators» (2020) Available at: <https://www.uara.org.ua/post/results-of-an-anonymous-survey-of-restaurant-operators> (accessed 26 October 2020).
6. State Statistics Service of Ukraine (2020) Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 24 October 2020).
7. Shabaltun M.I., Lemanova P.V. (2016) Znachymist stratehii dyversyfikatsii v umovakh konkurentsii [The importance of diversification strategy in the competitive environment]. *Mizhnarodnyi studentskyi naukovyi visnyk*, no. 4, part 4, pp. 459–462.
8. Skorobohatov M.M., Kutserubova O.I. (2011) Dyversyfikatsiia yak odyin iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh [Diversification as one of the ways to increase the efficiency of enterprises in modern conditions]. *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, no. 3 (25), pp. 18–21.
9. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. (2006) *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Translated

by A.R. Hantseva and others. Vydavnychiy dim «Viliams», Moscow, Russia. (in Russian)

10. *Orhanizatsiia obsluhovuvannia u zakladakh restorannoho hospodarstva* [Organization of service at the enterprises of the restaurant business] (2011) Under red. of P'iatnytska N.O. Tsentri uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)

11. Blank S., Dorf B. (2013) *Startup: Nastolnaia knyha osnovatelia* [Startup: Founder's Handbook]. Translated from Eng. Alpyna Pabliisher, Moscow, Russia. (in Russian)

12. Babych M. (2016) Startups: Life cycle. Entrepreneur's notes, startups. Available at: <http://blog.babich.me/>

2016/03/startup-zhiznennyj-tsikl.html (accessed 22 September 2020). (in Russian)

13. Raiz E. (2014) *Byznes s nulia. Metod Lean Startup dlia bystroho testyrovannia ydei y vybora byznes-modely* [Business from scratch. Lean Startup method for quickly testing ideas and choosing a business model]. Translated from Eng. Alpyna Pabliisher, Moscow, Russia. (in Russian)

14. Hrinchenko A.K., Kochetova T.I. (2017) *Metodolohii upravlinnia ta rozvytku produktu startapu* [Startup product management and development methodologies]. *Visnyk NTU «KhPI». Serii: Aktualni problemy upravlinnia ta finansovo-hospodarskoi diialnosti pidpriemstva*, no. 54 (1257), pp. 41–46.