

**Київський національний торговельно-економічний університет**  
**Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:**  
**ІНТЕГРАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ РЕСТОРАНУ**  
**«ВОДОЛЕЙ», М. КИЇВ**

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

Фердман  
Аліни Костянтинівни

---

*підпис  
студента*

Науковий керівник  
д.е.н., проф.

Босовська  
Мирослава Великсівна

---

*підпис  
керівника*

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

Ведмідь Надія  
Іванівна

---

*підпис  
гаранта*

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 ресторанный менеджмент»

Затверджую  
Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” 2018 р.

**Завдання**

на випускову кваліфікаційну роботу студентові

Фердман Аліні Костянтинівні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інтеграційна взаємодія ресторану «Водолей», м. Київ».

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* – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та інтеграційної взаємодії суб’єкта ресторанного бізнесу

*Об’єкт дослідження* – процес формування та реалізації інтеграційної взаємодії суб’єкта ресторанного бізнесу

*Предмет дослідження* – теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації інтеграційної взаємодії суб’єкта ресторанного бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Теоретичні підходи до розуміння змісту поняття «стратегія інтеграції»; Методичні підходи до розроблення і реалізації стратегії інтеграційної взаємодії підприємства; Показники господарської діяльності ресторану «Водолей», м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.; Комплексна експертна оцінка внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Водолей», м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.; Система показників оцінки організаційної готовності ресторану «Водолей» до інтеграційних змін у динаміці за 2017– 2018 рр.; Етапи формування стратегічного альянсу «Водолей та Партнери»; Структурна схема потенціалу стратегічного альянсу підприємств; Алгоритм оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної взаємодії підприємств, її особливостей в ресторанному бізнесі

1.2. Методологічні основи формування та реалізації інтеграційної взаємодії

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «ВОДОЛЕЙ», М. КИЇВ

2.1. Оцінювання економічних та організаційних передумов формування стратегії інтеграційної взаємодії

2.2. Діагностика впливу чинників на формування та реалізацію інтеграційної взаємодії підприємства

2.3. Аналіз ефективності діючої стратегії інтеграційної взаємодії ресторану

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «ВОДОЛЕЙ», М. КИЇВ

3.1. Формування інтеграційної взаємодії ресторану в межах стратегічного альянсу «Водолей та Партнери»

3.2. Комплексна оцінка потенціалу стратегічного альянсу підприємств при виборі стратегічного партнера

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	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускної кваліфікаційної роботи</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання та передзахист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Написання та оформлення наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання та передзахист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання та передзахист 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Оформлення випускної кваліфікаційної роботи та реферату для попереднього захисту у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
9	<i>Підготовка матеріалів до захисту випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
10	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	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

Фердман А.К.

(прізвище, ініціали, підпис)

## 11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Фердман Аліна 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, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі здійснено аналіз літератури з предмету дослідження, розглянуто теоретичні, методичні та практичні основи формування та реалізації інтеграційної взаємодії на підприємствах ресторанного бізнесу. Проведено дослідження стратегії інтеграційної взаємодії та впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на її реалізацію у ресторані «Водолей», м. Київ. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення інтеграційної взаємодії досліджуваного підприємства за рахунок створення стратегічного альянсу; розроблено алгоритм його створення; запропоновано програму стратегічного розвитку альянсу, обґрунтовано підходи для комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу підприємств та здійснено оцінку ефективності запропонованих заходів.

Робота є завершеною науковою працею, виконана самостійно та рекомендується до захисту у ЕК.

Науковий керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.  
(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

## 12. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Фердман Аліни 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
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b>	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної взаємодії підприємств, її особливостей в ресторанному бізнесі .....	10
1.2. Методологічні засади формування та реалізації інтеграційної взаємодії.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «ВОДОЛЕЙ», М. КИЇВ</b>	
2.1. Оцінювання економічних та організаційних передумов формування стратегії інтеграційної взаємодії .....	24
2.2. Діагностика впливу чинників на формування та реалізацію інтеграційної взаємодії підприємства .....	34
2.3 Аналіз ефективності діючої стратегії інтеграційної взаємодії ресторану .....	43
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «ВОДОЛЕЙ», М. КИЇВ</b>	
3.1. Формування інтеграційної взаємодії ресторану в межах стратегічного альянсу «Водолей та Партнери».....	48
3.2. Комплексна оцінка потенціалу стратегічного альянсу підприємств при виборі стратегічного партнера .....	58
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>64</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>68</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>76</b>

## ВСТУП

**Актуальність випускної кваліфікаційної роботи.** Сучасний етап функціонування економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного розвитку, яка базується на таких трендах, як: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява інноваційних прийомів і методів організації бізнесу, скорочення життєвих циклів товару. За цих умов доцільним є формування нового підходу до управління, основою якого є процес налагодження інтеграційних відносин та формування інтегрованих утворень, що дозволяють компаніям реалізовувати стратегію розвитку на спільному ринку, встановлюючи партнерські зв'язки із зацікавленими сторонами, досягати спільних цілей, здійснювати перехід від конфронтації до консолідації. Саме тому, досить актуальною є розробка основних напрямків формування інтеграційних відносин, що базуються на узгодженні інтересів і можливостей основних учасників ресторанного ринку в довгостроковій перспективі.

**Ступінь розробленості проблеми.** В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми формування та реалізації інтеграційної взаємодії з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займалися: А. Мазаракі, А. Пилипенко, В. Гриньова, В. Горбатов, А. Пушкар, Ю. Жуков, В. Пономаренко, В. Катькало, В. Шемракової. Серед іноземних класиків слід виділити: С. Карделл, Е.Кемпбелл, Р.Уолерс. М.Портера та ін. Разом із тим, незважаючи на значну увагу до проблем мережевої організації ресторанного бізнесу, формування стратегії інтеграційної взаємодії економічних суб'єктів, формування стратегій розвитку інтеграційних утворень у сфері ресторанного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими, потребує уточнення категорійно-понятійний апарат, визначення особливостей функціонування ринку ресторанних послуг в умовах глобалізації, обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності інтеграційних організацій у сфері ресторанного бізнесу; обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії інтеграційної взаємодії. Усе вищезазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначило її мету, завдання та зміст.

**Метою** випускної кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і методологічних засад, науково-методичних і практичних рекомендацій з розроблення та реалізації інтеграційної взаємодії на підприємствах ресторанного господарства.

У відповідності до поставленої мети у роботі поставлено та вирішено такі **завдання:**

- визначено сутність та структурні елементи стратегії інтеграційної взаємодії сучасних підприємств, особливості стратегії інтеграційної взаємодії в ресторанному бізнесі;
- удосконалено методичні підходи до оцінки ефективності стратегії інтеграційної взаємодії;
- проведено дослідження організаційно-економічної характеристики функціонування ресторану «Водолей», м. Київ;
- здійснено оцінку стратегії інтеграційної взаємодії ресторану;
- проведено дослідження ефективності стратегії інтеграційної взаємодії ресторану;
- розроблено програму заходів щодо формування інтеграційного утворення рестораном «Водолей»
- сформовано напрями удосконалення стратегії інтеграційної взаємодії ресторану.

**Об'єктом дослідження** є процес формування та реалізації інтеграційної взаємодії суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Предметом** дослідження є теоретичні, методологічні та практичні інструменти розроблення та реалізації стратегії інтеграційної взаємодії суб'єкта ресторанного бізнесу.

**Методи дослідження.** Дослідження базується на використанні діалектичного методу наукового пізнання, а також загальнонаукових методів гносеології: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних основ інтеграційної форми організації ресторанного бізнесу), графічному та історичному методах (для дослідження наукових концепцій, які є теоретичним підґрунтям формування стратегії інтеграційної взаємодії, і для визначення основних етапів формування та розвитку ресторанних мереж); методів статистичного і математичного аналізу (для визначення ефективності



формування та реалізації стратегії інтеграційної взаємодії базового підприємства, організаційних та економічних передумов формування ресторанної мережі); метод експертних оцінок (для визначення недоліків та переваг діяльності досліджуваного підприємства) тощо.

**Наукова новизна** одержаних результатів полягає у розробці нових теоретичних основ, методичних рекомендацій і науково-практичних пропозицій з формування і реалізації стратегії інтеграційної взаємодії на підприємствах ресторанного господарства. Елементи наукової новизни відображені наступних положеннях:

***удосконалено:***

- теоретичні та методичні підходи до комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу підприємств, яка полягає у виборі передбачуваних партнерів на основі параметричної оцінки господарської та фінансової діяльності учасників шляхом порівняння з еталонним підприємством за методом “евклідової відстані”, виборі потенційних учасників альянсу через рейтингову оцінку стратегічного потенціалу підприємств за методом “суми місць”, інтегральній оцінці складових елементів стратегічного потенціалу альянсу з урахуванням їх сумісності й взаємодоповнення на підставі моделювання ситуації з математичною формалізацією ухвалення багатоцільового рішення в умовах невизначеності для остаточного вибору стратегічних партнерів.

**Практичне значення.** Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що практичне впровадження запропонованих напрямів щодо удосконалення стратегії інтеграційної взаємодії досліджуваного підприємства дозволить підвищити якість обслуговування споживачів, результативність й ефективність господарської діяльності підприємства та надасть нові конкурентні переваги на ринку.

**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 ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

#### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної взаємодії підприємств, її особливостей в ресторанному бізнесі

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі широко висвітлюються теоретичні, методологічні та прикладні аспекти інтеграції.

Теоретичні та практичні питання щодо різних аспектів інтеграції розглядали зарубіжні науковці, а саме Дж. Вайнер, А. Мюллер, М. Джонсон, Д.Граде, Дж. Джонкерта ін. [**Error! Reference source not found.** 101, 107].

Проблеми інтеграційного розвитку підприємств різних галузей і форм власності набули широкого висвітлення в працях відомих вітчизняних вчених, таких як: В.Я. Амбросов, А. Мазаракі, М. Босовська, М. Малік та ін. [11,13, 58, 105].

Аналіз наукової літератури дозволяє виділити різні методологічні підходи до дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів, що пояснюється складністю й багатогранністю досліджуваної проблеми. Значний внесок у розробку теоретичних основ інтеграції як загальнонаукової категорії внесли І.Гостева, І. Дибач, О. Кузьменко, Н. Скопенко та інші автори [25, 28, 54, 78], роботи яких складають методологічну основу дослідження проблеми.

Так, представники неокласичної школи (зокрема К. Мюлер, Н. Аверяков [**Error! Reference source not found.** 107]) аналізували інтеграцію як елемент структури ринку, що суттєвим чином впливає на його ефективність, критерієм ефективності в цьому разі є суспільний добробут (сума вигравів покупців та продавців).

Представники неоінституційної теорії (зокрема Р. Коуз [36], Т. Коупленд [37], ДЖ. Мюре [107], Коліс Д. [38]) розглядали відмінність можливих шляхів вирішення проблеми координації в економічних системах.

Суттєвий доробок у розвиток цих питань внесли українські автори, зокрема М. Мазаракі [105], О. Косіюк [35], В. Марченко [60], А. Пилипенко [69] та інші.

Осмислення інтеграції як економічного феномена у працях вітчизняних вчених почалося в 60-х рр. ХХ ст. Так, істотна увага в роботах радянських економістів Л і інших учених приділяється характеристиці інтеграції з погляду її взаємозв'язку з кінцевим рівнем розвитку процесів концентрації й диференціації виробництва.

В економічних дослідженнях 80-х років ХХ ст. розглядалося питання на рівні народного господарства, економічної системи в цілому.

Формування крупних міжгалузевих і міждержавних промислових об'єднань у 90-х рр. ХХ ст., поява нових форм інтегрованих структур вимагали більш глибокого дослідження інтеграції, насамперед, на рівні суб'єктів господарювання. Найпоширеніша точка зору ґрунтувалася на взаємозв'язку інтеграції господарюючих суб'єктів з функціональними й рівневими формами усупільнення виробництва. Зокрема розглядали інтеграцію як складний економічний феномен Ю. Нестерчук, Ю. Свеженцева, А. Стерлінгова, Х. Отвід [64,77, 81, 87]. Види інтеграційних утворень та об'єднань досліджували у своїх працях І. Дибач, А. Стадник, І. Гостева [25,28, 80].

У сучасній економічній літературі намічені нові підходи до дослідження інтеграції господарюючих суб'єктів: інформаційно-фінансовий (Л.Дмитриченко, Ю. Крапос, Т. Коупленд, В.Корну [34, 47, 37, 42**Error! Reference source not found.**]); системний (С. Бештанко, О. Юлдашева та інші [7, 98]); маркетинговий (С. Андреев, В.Беляев, Г. Бузин, В. Магдаленко, Дж.Дамбен, Н. Мойсеєва, Т. Примаєв, Ф.Котлер та інші [4; 6; 14; 17; 55; 60; 73; 44]); логістичний (О.Шнипко, Д. Джонсон та інші [96; 103]); влади - Беркович, О.Шнипко [9; 96]); з точки зору стратегічного менеджменту (М. Портер, А. Стерглігова, А. Татаринцева, О. Юдашева, В. Якулін та інші [824 98; 99], 323; 38]); формування, розвитку та управління крупними виробничими системами (А. Пилипенко, С. Цьохла, О. Чернега та інші [69; 91; 93]); управління великими інтегрованими утвореннями та мережами (Д. Депаффіліс, Г. Земляна [27; 32]).

У сучасних економічних умовах інтеграція є одним з найважливіших інструментів оптимізації економіки, що потребує чіткого розуміння її сутності, можливостей та переваг. Слово «інтеграція» походить від латинського *integration* – відновлення або *integer* – цілий. Згідно зі словником іноземних мов інтеграція є процесом об'єднання в єдине ціле яких-небудь частин, елементів [51].

В економіці застосовують поняття «економічна інтеграція», яка представляє собою об'єднання економічних суб'єктів, поглиблення їхньої взаємодії, розвиток зв'язків між ними [36].

Інтеграція представляє собою більш тісну співпрацю між господарюючими суб'єктами та обов'язково передбачає наявність інтегратора, який бере на себе функції реалізації інтеграційного процесу та формування інтеграційної структури. Інтегратор, що виступає ініціатором об'єднання суб'єктів, як правило, характеризується стабільнішим розвитком та має стійкіше фінансово-економічне положення.

У табл.1.1 представлені погляди різних науковців відносно трактування сутності інтеграції.

Таблиця 1.1

**Теоретичні підходи до визначення змісту поняття «інтеграція»**

<b>Автор</b>	<b>Трактування поняття «інтеграція»</b>
К. Аверянов	Економічна інтеграція – це складна форма суспільного розподілу праці та виробництва, якісно нова об'єднуюча структура із загальною цільовою функцією, виникаючою на сучасному етапі продуктивних сил, які в умовах нової інформаційної хвилі науково-технічної революції характеризуються все більш активним застосуванням науки в діяльності суб'єктів г та пряє впровадженню інновацій [3].
О. Косіюк	Економічна інтеграція - універсальна закономірність, що реалізується завдяки посиленню взаємодії різних господарюючих суб'єктів та формуванню на її основі стійких об'єднань. 35, с.17].
Ю. Нестерчук	Інтеграція - вид економічних відносин, що формуються між різними господарюючими суб'єктами у процесі розподілу праці [80].
Д.А. Карх, В.М. Гаянова	Інтеграція - добровільне об'єднання двох або більше економічних суб'єктів шляхом встановлення між ними різних типів та форм зв'язків, оговорених завдяки укладанню громадянсько-правових актів, з метою реалізації ефективного спільного співробітництва [68, с.33]

Автор	Трактування поняття «інтеграція»
А. Стерлінгова	Інтеграція представляє собою створення нової більш загальної надсистеми, яка утворюється на основі об'єднання низки підсистем, що взаємодіють між собою при просуванні продукції кінцевому споживачу. При цьому виникає об'єднання деяких спільних функцій, вирішуються спільні задачі, розробляється стратегія та сумісні програми розвитку, що в результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття [81].
Є.Ф. Герштейн	Інтеграція в економіці проявляється у розвитку взаємодії між її елементами при виробництві, розподілі, обміні та споживанні, проявлені нових форм взаємодій, зростанні цілісних властивостей систем Сутність інтеграції, на його думку, проявляється через: встановлення зв'язків між раніше розрізненими підприємствами – елементами системи; поглиблення, посилення, надання систематичного характеру існуючим зв'язкам; збільшення кількості зв'язків та встановлення нових; появу нових інтеграційних (цілісних) властивостей у системі, узгодження зв'язків між підприємствами, зміну структури системи [36, с. 259]
Д. Депамфіліс	Інтеграція представляє собою поглиблення, посилення взаємодії, взаємозв'язків та співпраці суб'єктів господарювання чи управління з метою більш повного використання кожним суб'єктом своїх ексклюзивних конкурентних переваг на благо всіх суб'єктів, отримання синергічного ефекту [27]
А. Пилипенко	Інтеграція представляє собою багатомірний динамічний процес як результат взаємодії безлічі об'єктів. Рівень інтеграції залежить від тривалості взаємодії, міри погодженості у процесі співпраці та від активності інтеграційної середи [69, с. 66-69]
В. Горбатов	Інтеграцію підприємств інтерпретує як процес створення внутрішнього корпоративного ринку за допомогою організації власних філіалів, дочірніх підприємств, а також шляхом придбання контролю над вже існуючими фірмами, функціонуючими у потрібних секторах циклу «постачання – виробництво – збут» [23]
М. Босовська	Інтеграція потребує розгляду у площині двох протекцій – широкій (феномен, філософія бізнесу, максима, принцип ринкової поведінки, аксіома, сукупність економічних відносин, підхід до управління) та вузькій (категорія цілісності; стан субекта; результат діяльності; процес; форма співпраці; організаційна структура; стратегія розвитку, зростання та реорганізації бізнесу; економічна система; методологія наукових досліджень; засіб досягнення цілей). Розуміння змісту інтеграції дозволить розробляти гетерогенні механізми формування інтеграційних відносин суб'єктів господарювання в турбулентному підприємницькому середовищі. [11]

Об'єднавшись в інтеграційну структуру, її учасники отримують можливість більш або менш гнучко співіснувати в її рамках, одночасно вирішуючи спільні проблеми. В сучасних умовах поява такого роду утворень, безумовно, пожвавлює ринкову кон'юнктуру, дає реальний ефект у вигляді віддачі від інвестованих за її допомогою коштів та реалізує головну мету – отримання додаткового прибутку внаслідок підвищення ефективності діяльності.

Так, сучасна економічна наука пропонує концепції створення інтеграційних структур, наведені у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

### Концептуальні підходи до створення інтеграційних структур

Теорії	Основні положення
Синергетична теорія	Її сутність в тому, що нова компанія, яка виникає внаслідок інтеграції, може використовувати широкий спектр переваг (синергій), які виникають внаслідок об'єднання ресурсів підприємств.
Теорія агентських витрат	Передбачається зміна керівництва заради власних інтересів компанії
Теорія гордині	Рішення про об'єднання приймається навіть в тому випадку коли відсутній синергетичний ефект
Концепція інтернаціоналізації	Основна ідея – взаємодія господарюючих суб'єктів через механізм ринкових угод.
Теорія трансакційних витрат	Стратегія інтеграції доцільна – коли граничний доход є не нижчим за граничні витрати.
Концепція відповідності організаційної структури фірми стратегії	Концепція має ряд етапів: <ul style="list-style-type: none"> <li>• вертикальна інтеграція недостатніх ланок виробничого циклу внаслідок зростання обсягів збуту продукції;</li> <li>• створення функціональної (або матричної) організаційної структури з метою вдосконалення систему правління та контролю внаслідок збільшення фірми;</li> <li>• конгломератна форма компанії за рахунок диверсифікації у суміжні галузі;</li> <li>• перехід до дивізіональної організаційної структури компанії із виділенням бізнес одиниць</li> <li>• виділення стратегічного напрямку діяльності компанії, спрощення її галузевої структури, виділення непрофільних підрозділів у самостійні фірми, або їх продаж;</li> <li>• трансформація дивізіональної структури дивізіонального концерну у форму холдингу.</li> </ul>
Ціннісна концепція	Основна ідея – взаємодія господарюючих суб'єктів з метою створення цінностей для усіх зацікавлених сторін: власника бізнесу, персоналу, споживача, стейкхолдерів

Теорії	Основні положення
Ресурсо-орієнтована концепція	Основна ідея – стратегія диверсифікації залежить від ряду факторів таких як: наявність капіталу, забезпечення сировиною, матеріалами, кваліфікацією трудового персоналу.
Інформаційна гіпотеза злиття	Основна ідея – оголошення про злиття підприємств забезпечить позитивні тенденції росту акцій цих підприємств на фондовому ринку.

У узагальнено за джерелами: 11, 23; 54; 69; 82; 99; 103

Найбільш відомими комплексними формами інтеграційних структур в Україні, згідно з Господарським кодексом [4], є корпорації, асоціації, концерни, консорціуми, холдинги, промислово-фінансові групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика інтеграційних структур за Господарським кодексом України

Інтеграційна структура	Визначення поняття в діючому законодавстві
<b>Асоціація</b>	Договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися, шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. У статуті асоціації повинно бути зазначено, що вона є господарською асоціацією. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств - учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями.
<b>Корпорація</b>	Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації
<b>Концерн</b>	Статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну.

## Продовження табл. 1.3

Інтеграційна структура	Визначення поняття в діючому законодавстві
<b>Консорціум</b>	Тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети консорціум припиняє свою діяльність.
<b>Промислово-фінансово-Л. група</b>	Об'єднанням, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва

Особливий внесок у розвиток теорії класифікації інтеграційних структур розвинутих країн зробив М. Босовська [11], який надає практичні приклади того, як можуть сполучатися окремі типи економічної інтеграції: об'єднання підприємств в компанію з унітарною структурою; компанію з дивізіональною структурою; ділова група холдингового типу; ділова група без концентрації майнового контролю в одних руках; мережева індустріальна організація. ІДибач. розглядає розвернуту типологію інтеграційних структур на підставі оцінок різних аспектів ефективності [28].

При створення інтеграційної структури підприємства-учасники або органи, які зацікавлені у формуванні цієї структури, переслідують певні цілі, які можуть бути загальнодержавні, на рівні розвитку регіону чи на рівні розвитку самої структури. Такими цілями можуть бути: зростання експортних можливостей, здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, виконання державних замовлень, зростання виробництва в рамках діючої номенклатури, економія фінансових витрат, витіснення конкурентів, диверсифікація продукції. Виконання цих цілей дає можливість підвищення інвестиційної активності, підвищення ефективності фінансово-виробничої діяльності. З урахуванням узагальнення підходів до характеристики форм інтеграційних структур на рис. 1.1. виділені та систематизовані їх основні порівняльні ознаки.



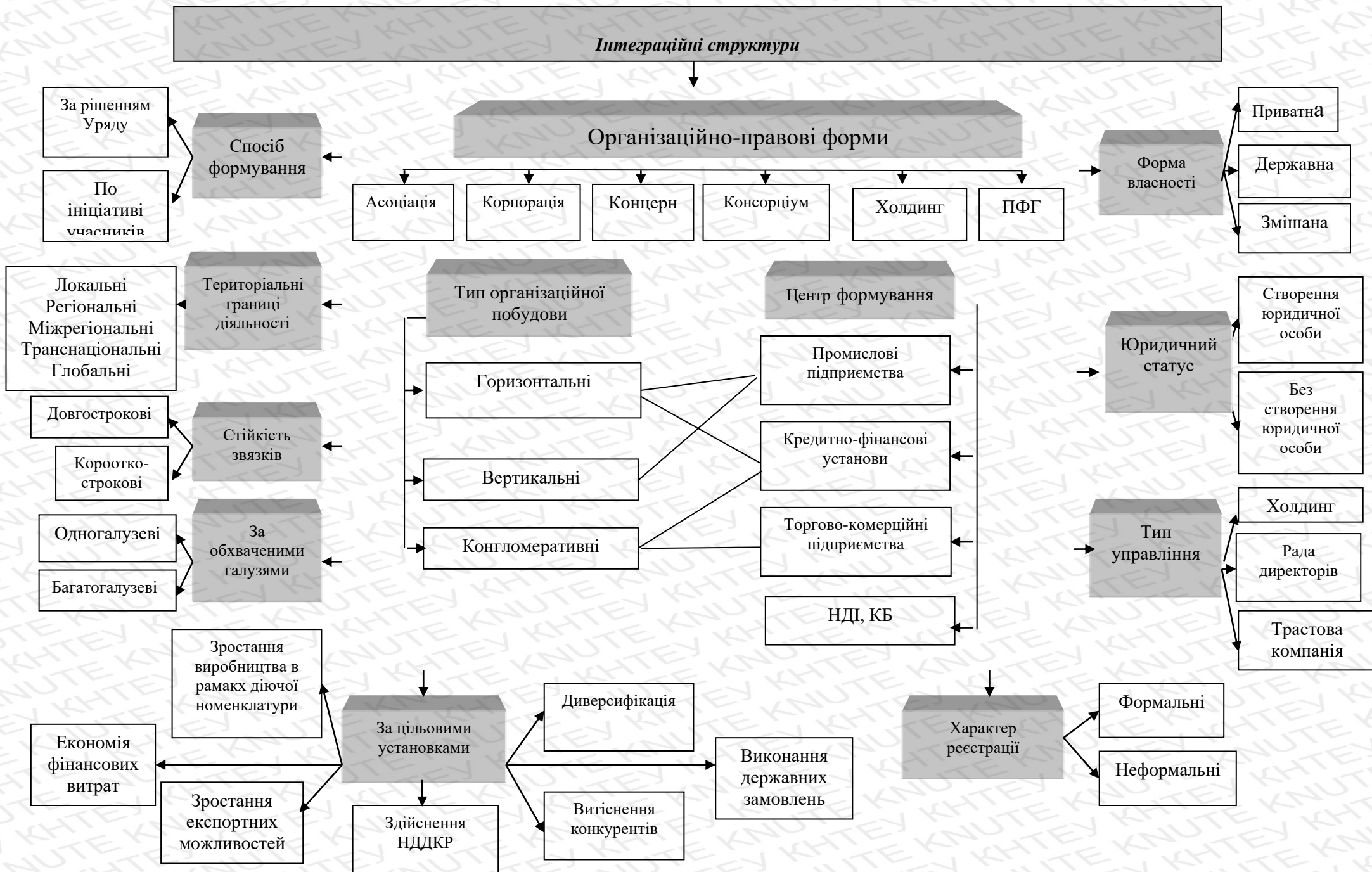


Рис. 1.1. Типологія інтеграційних структур в економіці

Таблиця 1.4.

### Основні етапи формування та розвитку інтеграційних форм організації ресторанного бізнесу

Період	Назва етапу	Основні характеристики етапу
<b>I етап</b> (1890-1950 рр.)	Етап зародження інтеграційних форм організації ресторанного бізнесу	- розвиток ресторанного господарства; - зародження концепції міжнародних мереж; - поява перших об'єднань в ресторанному бізнесі; - стандартизація ресторанного продукту.
<b>II етап</b> (1950-1990 рр.)	Етап стабільного розвитку	- географічна експансія в ресторанному бізнесі (зростання кількості ресторанів під єдиним брендом, розширення географічних точок присутності); - використання франчайзингових систем в управлінні ресторанним бізнесом
<b>III етап</b> (1990 р.-2000 рр.)	Етап прискореного розвитку	- інтенсивна географічна експансія; - інтенсивна консолідація за рахунок операцій по злиттю, поглинанню, об'єднанню, приєднанню, стратегічному партнерству; - зміна структури організації ресторанного бізнесу, за рахунок розмежування права володіння об'єктами та управління ними.
<b>IV етап</b> (2000 рр.-теперішній час)	Етап інтегрованого розвитку	- глобалізація - інтернаціоналізація - інтегровані стратегії розвитку - публічно-приватне партнерство

Виникнення та розвиток інтеграційної форми організації ресторанного бізнесу має свою історію. В дослідженнях вітчизняних, російських та зарубіжних авторів [18, 68, 70] зазначається, що перші форми об'єднання ресторанів з'явилися наприкінці XIX – початку XX ст. Їх виникнення і подальший розвиток суттєво вплинули на становлення ресторанного бізнесу. Аналіз теоретичних джерел дозволив виділити 3 історичні етапи формування та розвитку мережевих утворень, які відображені в таблиці 1.4.

#### 1.2. Методологічні осади формування та реалізації інтеграційної взаємодії

В умовах глобалізації найважливішою характеристикою розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань є зміна просторово-часових параметрів її

функціонування. Специфіка ресторанного бізнесу така, що знання, досвід та інновації поширюються нестримно, тому одержання прибутку в тривалому періоді (окрім інновацій) передбачає прагнення до монополізації в рамках певного простору, який здійснюється за рахунок розширення мережі (окрім всіх закономірних удосконалень) в рамках існуючих альтернатив. Розширення виявляється в трьох варіантах: 1) ампліфікація інтеграційних ресторанних об'єднань – розширення мережі на нові країни, створення нових ресторанів; географічні напрями розширення, які задані стратегією; 2) ефузія інтеграційних ресторанних об'єднань – поширення і нарощування присутності мережі усередині країн, де вже існують її ресторани; може передбачати створення нових ресторанів або розширення вже існуючих (збільшення кількості місць, диверсифікація послуг); 3) комбіноване розширення інтеграційних ресторанних об'єднань – розширення мережі за рахунок поєднання ампліфікації та ефузії.

У розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань часто об'єднуються різноспрямовані процеси розширення і скорочення, тобто диференційований розвиток. Найбільшою мірою це характерно для стратегії зростання. При цьому і розширення, і скорочення може здійснюватися різними методами. Скорочення може передбачати як повну відмову від певних ресторанів, так і надання оренди тощо. Диференційований розвиток може мати місце як в масштабах однієї країни, так і одночасно в декількох країнах.

Не дивлячись на різноманіття видів інтеграційних ресторанних об'єднань виникає необхідність розробки універсальної моделі формування їх стратегії розвитку. Це обумовлено впливом глобалізації на функціонування міжнародного ресторанного бізнесу, появою універсальних закономірностей в розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань.

Прогресивний розвиток інтеграційних ресторанних об'єднань в умовах глобальної конкуренції заснований на інтенсивному розширенні діяльності мережі на глобальному рівні. Тому універсальна модель формування стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань має бути адаптована до стратегії

зростання, яка є найбільш складним типом стратегія розвитку по структурі і змісту функціональних стратегій, а також реалізації (мобілізація ресурсів, обґрунтування рішень, методологія забезпечення ефективності тощо).

Прояв глобалізаційних процесів у сфері міжнародного ресторанного бізнесу має свою специфіку, яка породжується еkleктичним поєднанням ряду тенденцій в контексті збільшення об'ємів ринку ресторанних послуг. Так, наприклад, ресторан може бути орієнтований на створення глобально уніфікованого або на спеціалізованого продукту та срсвісу інтеграційних ресторанних об'єднань. Розвиток інтеграційних ресторанних об'єднань повинен узгоджуватися з:

- розвитком різних типів закладів ресторанного господарства, просторовою зміною ресторанного попиту;
- розвитком глобальної інфраструктури транспорту і зв'язку, перетворенням логістичних систем;
- розвитком міжнародного ресторанного бізнесу, виникненням нових стандартів в області якості і набору послуг, що надаються ресторанами;
- розширенням інституційних можливостей створення нових економічних одиниць і диверсифікації їх послуг;
- змінами уявлень про соціальну відповідальність ресторанного бізнесу, які відбуваються на глобальному і місцевому рівнях та виявляються у тому числі в політиці стейкхолдерів;
- формуванням глобального інформаційного простору, що включає розширення можливостей для комунікації учасників інтеграційних утворень, розширення спектру послуг, пов'язаних з інформатизацією;
- становленням глобального менеджменту як галузевого відгалуження теорії і практики менеджменту.

Універсальна модель формування стратегії розвитку інтеграційних об'єднань представлена на рис. 1.4. Найважливішим моментом є вибір типу стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань, який залежить від конкретних умов і можливостей компанії.



Рис. 1.2. Універсальна модель формування стратегії розвитку інтеграційних утворень

Враховуючи різноманіття трактувань ефективності і підходів її оцінки (ресурсний, витратний, ресурсно-витратний), пропонується науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань, який включає такі блоки:

I блок. Аналіз показників прибутковості і рентабельності, їх динаміки. Враховуються пропорції отримання прибутку від існуючих і знов створених в рамках стратегії розвитку елементів мережі (ресторанів), а також просторові особливості отримання прибутку і підвищення рентабельності.

II блок. Оцінка ступеня віддачі ресурсів, що включає, по-перше, відношення результатів функціонування мережі до загальних ресурсів і, по-друге, відношення додатково отриманих після реалізації заходів щодо розвитку мережі результатів до ресурсів, витрачених на розвиток. При цьому здійснюється оцінка зміни структури активів за рівнем рентабельності, у тому числі аналізується зміна частки високорентабельних активів в процесі розвитку.

III блок. Оцінка змін ефективності окремих елементів інтеграційних ресторанних об'єднань в забезпеченні загальних її результатів (ярусна ефективність). Окремо аналізується вплив розвитку мережі на вже існуючі елементи, у тому числі раніше ефективні і неефективні.

IV блок. Оцінка ефективності по окремих бізнес-процесах, перш за все, ефективності матеріально-технічного забезпечення роботи ресторанів і якості управління резервами (запасами), визначення величини економії від розвитку (розширення/звуження) мережі. Оцінюється інтенсифікація окремих бізнес-процесів в контексті розвитку, що забезпечує скорочення окремих видів.

V блок. Оцінка результативності в рамках програм диверсифікації послуг на глобальному і місцевому рівні. Аналізується прибутковість надання додаткових послуг, прямий і непрямий вплив диверсифікації на рентабельність окремих ресторанів і мережі в цілому, а також ефективність стосунків з тими або іншими партнерами (ефективність зовнішніх зв'язків).

VI блок. Порівняння ефективності різних напрямів розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань при зіставленні зі встановленими цілями (якщо розвиток відбувається по декількох секторах).

VII блок. Оцінюється міра реалізації можливостей в процесі розвитку, моделювання системних ефектів в рамках інтеграційних ресторанных об'єднань після реалізації заходів щодо її розвитку, а також міра і характер зміни ризику.

VIII блок. Оцінка «цінової» ефективності розвитку (вплив на ціни послуг, що надаються), у тому числі аналізується: динаміка середньомережевої ціни; відношення середньомережевої ціни до середньогалузевої ціни; зміна ціни по регіонах, на яких були зосереджені заходи щодо розвитку інтеграційних ресторанных об'єднань; відношення середньомережевої ціни і середньомережевої собівартості тощо.

IX блок. Оцінка зміни конкурентних позицій компанії в результаті розвитку. Виконується з врахуванням особливостей цільової функції ринку, передбачає вимір інтенсивності конкуренції в динаміці на місцевому, регіональному і глобальному рівні.

X блок. Оцінка вкладу організаційних і інституційних інновацій (стандартів), реалізованих в процесі розвитку, в підвищення ефективності (зростання прибутку і економію витрат).

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «ВОДОЛЕЙ», м. Київ

#### 2.1. Оцінка економічних та організаційних передумов формування стратегії інтеграційної взаємодії

Ресторан «Водолей», м. Київ знаходиться у житловому масиві «Троєщина» м. Києва та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг ФОП «Горбатюк Л.» згідно статуту, установчого договору та чинного законодавства України.

На сьогодні ресторан «Водолей» має налагоджену систему організації та ведення бізнесу за своїми власними управлінськими технологіями. Це стосуються: організаційної побудови ресторану, включаючи і професійний вибір місця розташування, його оформлення у індивідуальному стилі хай-тек, формування спеціалізованого меню (на основі поєднання страв та особливостей української та європейської кухні), поєднання харчування з організацією відпочинку (карооке) та надання фірмових рецептур страв, технологій обслуговування; закупівлі та встановленні необхідного обладнання, методик відбору та навчання персоналу, налагодження бухгалтерського обліку. Це надає можливість продажу своєї організації бізнесу.

Ресторан 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.

Метою діяльності ресторану „Водолей” реалізації споживачам якісної продукції власного виробництва - широкого асортименту страв європейської кухні, десертних страв та різноманітних страв з сиру, картоплі, м'яса, організація дозвілля дітей, організація доставки страв на замовлення (кейтеринг) максимально комфортним обслуговуванням, а також:

- здійснення виробництва і організації реалізації кулінарної продукції власного виробництва та широкого асортименту напоїв та алкогольної продукції, забезпечення ресторанного обслуговування населення у відповідності з затвердженими технологіями та стандартами обслуговування



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

Нормативними документами, що регламентують роботу закладу є:

- статут;
- установчий договір;
- ліцензії на право торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами та ін.; сертифікати якості на продукти і сировину;
- стратегічні плани перспективного розвитку підприємства;
- політика у сфері забезпечення якості;
- правила внутрішнього розпорядку;
- корпоративні правила, внутрішні стандарти роботи;
- правила з техніки безпеки;
- правила пожежної безпеки;
- санітарно-гігієнічні правила;
- рецептури та технологічні картки приготування страв, напоїв та виробництва продукції;
- посадові інструкції;
- положення про служби та відділи підприємства;
- положення про оплату праці та стимулювання персоналу;
- поведінкові стандарти для персоналу;
- контракти та договори з персоналом;
- контракти та договори з партнерами.

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

Управління рестораном “Водолей” здійснюється відповідно до статуту на основі забезпечення якості, дотримання умов обслуговування та виробничих технологій.

Таблиця 2.1

### Концепція ресторану „Водолей”, м. Київ

№	Показники	Характеристика
1	Тип підприємства	Ресторан; українська, європейська кухня
2	Форма власності	Приватна
3	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом
4	Асортимент продукції власного виробництва	широкий, понад 100 найменувань
5	Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами, самообслуговування
6	Види меню	- меню з вільним вибором страв; - дитяче меню - меню для корпоративних заходів - продукція «на виніс»
7	Режим роботи	7 днів на тиждень; - тривалість роботи: цілодобова
8	Контингент споживачів:	Молодь Сім'ї з дітьми Туристи Підприємці
9	Санітарні вимоги	витримані
10	Додаткові послуги	Страви на замовлення; організація банкетів; риболовля; відпочинок на природі з мангалом; дитячі розважальні заходи; пляжний відпочинок
11	Кількість місць в торговельних залах	200 + 100 ( літня тераса)+100 (банкетний зал), індивідуальні будиночки
12	Середня кількість клієнтів за день	100
13	Середня оборотність місця за день, разів	2
14	Інтер'єр	Сучасний, хай-тек

Керівництво регламентує порядок здійснення: рівень технологічної і технічної підготовки виробництва та працівників до обслуговування;

- організація приготування страв та організація обслуговування споживачів;
- техніко-економічне планування та техніко-продовольчого забезпечення;
- облік і фінанГорбатюк Л. діяльність;
- забезпечення маркетингової діяльності; формування кадрової політики;



Рис. 2.1. Організаційна структура управління рестораном «Водолей», м. Київ

Оцінимо основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану за останні три роки, які наведені в таблиці 2.2. Ці показники мають позитивну тенденцію, що якісно характеризує систему менеджменту ресторану в умовах кризових процесів у світовій економіці.

Таблиця 2.2

**Динаміка показників господарської діяльності ресторану  
“Водолей” за 2016 – 2018 рр., тис.грн.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2016	2017	2018	2017 до 2016		2018 до 2017		2018 до 2016	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Дохід від реалізації послуг, продукції тис.грн.	4690,8	5640	6286	950	20,2	646	11,5	1596	34,01
Чисий дохід тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Валовий прибуток, тис.грн.	2331	2787	2969	456,4	19,6	182	6,5	638,4	27,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	1593	1730	1881	137,4	8,6	151	8,7	288,4	18,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1593	1729	1880	136,4	8,6	151	8,7	287,4	18,0
Чистий прибуток, тис.грн.	1183	1246	1425	62,8	5,3	179,1	14,4	241,9	20,4

Як видно з даних табл. 2.3. показники господарської діяльності ресторану мають позитивну динаміку, так, за 2016-2018 рр. дохід від реалізації продукції, послуг та робіт на підприємстві зріс з 4690, 8 тис.грн. до 62 86 тис.грн або на 34%. Це привело до зростання прибутку підприємства. Валовий прибуток

ресторану «Водолей» зріс на 638,4 тис. грн. або на 27,4%, а чистий прибуток зріс із 1183 тис.грн. у 2016 році до 1425 тис.грн. або на 20,4%.

Розглянемо динаміку ефективності використання ресурсного потенціалу у ресторані “Водолей” (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу ресторану «Водолей», м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.**

Показник	Рік			Відхилення за роками					
	2016	2017	2018	2017 до 2016		2018 до 2017		2018 до 2016	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
<b>Основні фонди (ОФ)</b>									
Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Чистий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн.	1460	1529	1537	69,2	4,7	8,1	0,5	77,3	5,30
Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн.	1245	1311	1373	66,3	5,3	61,7	4,7	128	10,28
Фондовіддача ОФ, грн.	2,68	3,07	3,41	0,39	14,6	0,34	11,1	0,73	27,24
Коефіцієнт зносу ОФ	3,14	3,58	3,82	0,44	14,0	0,24	6,7	0,68	21,66
<b>Обігові кошти</b>									
Середньорічний обсяг оборотних коштів, тис.грн.	870,5	1181	1075	310,9	35,7	-106,4	-9,0	204,5	23,49

Продовження табл. 2.3

Показник	Рік			Відхилення за роками					
	2016	2017	2018	2017 до 2016		2018 до 2017		2018 до 2016	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Ододенний обсяг реалізації, тис.грн.	10,71	12,88	14,35	2,17	20,3	1,47	11,4	3,64	33,99
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,49	3,98	4,87	-0,51	-11,4	0,89	22,4	0,38	8,46
Період обороту оборотних коштів, дн.	81,28	91,72	74,91	10,44	12,8	-16,8	-18,3	-6,37	-7,84

Отже, як видно з таблиці, в 2018 році дещо підвищилась фондovіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства “Водолей” (на 0,73 грн) порівняно із 2016 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно зріс з 3,14 до 3,82). Така тенденція свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2017 році знизився на 0,51 пункт або на 11,4% порівняно із 2016 роком, а у 2018 році знову зріс до 4,87 пунктів або на 22,4%, що свідчить про підвищення віддачі задіяних оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів ресторану “Водолей” в 2018 році зменшився на 16,8 дні, що є позитивним моментом у роботі керівника ресторану та його головного бухгалтера і обумовлено перш за все покращенням матеріально-технічного постачання. Загалом період обороту оборотних коштів за аналізований період знизився на 6,37 днів або на 7,84%.

Про ефективність управління персоналом підприємства свідчать показники, що представлені у табл. 2.4. Як свідчать дані таблиці, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилась. Так, продуктивність праці одного працівника в цілому по підприємству в 2016 р. становила 105,6 тис. грн. В 2017 р. вона зросла до 117,5 тис. грн., тобто на 11,2%, а в 2018 р. – до 134,3 грн., тобто на 14,3%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника підприємства за досліджуваний період склало 27,1%, що є позитивним з точки зору ефективності використання трудових ресурсів даного закладу. При аналізі продуктивності праці трудових ресурсів підприємства потрібно дослідити як змінилась продуктивність праці протягом 2016-2018 рр. в структурних підрозділах працівників. Так, продуктивність праці одного працівника адміністрації в 2016 р. становила 279,2 тис. грн. В 2017 р. вона зросла до 313,3 тис. грн., тобто на 12,2%, а в 2018 р. – до 349,2 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника адміністрації за 2016-2018 рр. склало 25,1%.

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання персоналу у ресторані “Водолей”, м. Київ у динаміці за 2016-2018 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Чисельність персоналу, осіб, всього, в т.ч	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
адміністративний персонал, осіб	14	15	15	7,1	0,0	7,1
обслуговуючий персонал, осіб	19	20	19	5,3	-5,0	0,0
технічний персонал, осіб	4	5	5	25,0	0,0	25,0
Чистий обсяг реалізації послуг, тис. грн.	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Продуктивність праці всього, тис. грн.	105,6	117,5	134,3	11,2	14,3	27,1
Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн.	279,2	313,3	349,2	12,2	11,5	25,1

Продовження табл. 2.4

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2016	2017	2018	2017/ 2016	2018/ 2017	2018/ 2016
Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн.	205,7	235,0	275,7	14,2	17,3	34,0
Продуктивність праці технічного персоналу, тис. грн.	977,2	939,9	1047,6	-3,8	11,5	7,2
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	1176,3	1322,3	1648,6	12,4	24,7	40,2
Чистий обсяг реалізації продукції	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Чистий прибуток	1183,1	1245,9	1425	5,3	14,4	20,4
Середня заробітна плата, грн.	2649,3	2754,8	3522,6	4,0	27,9	33,0
Оборотність витрат на оплату праці, разів	3,3	3,6	3,2	7,0	-10,6	-4,4
Рентабельність витрат на оплату праці, %	100,6	94,2	86,4	-6,3	-8,3	-14,1

Продуктивність праці одного працівника обслуговуючого персоналу в 2016 р. становила 205,7 тис. грн. В 2017 р. вона збільшилася до 235,0 тис. грн., тобто зросла на 14,2%. У 2018 р. також спостерігається зростання даного показника до 275,7 грн., тобто на 17,3%. Це позитивна тенденція, вона склалась внаслідок зростання кількості клієнтів у ресторані.

Як видно з табл. 2.5, фонд оплати праці працівників підприємства ресторанного господарства “Водолей” за 2016-2018 рр. зростав паралельно із чистим обсягом реалізації. Цей факт свідчить про зростання матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням цього є зростання середнього



рівня заробітної плати на підприємстві. Таким чином, можна зробити висновок, що система мотивації персоналу ресторану «Водолей» в цілому є неефективною, бо не забезпечує зростання продуктивності праці. В зв'язку з цим знижується зацікавленість працівників у результатах своєї праці. Для підвищення стимулюючої ролі оплати праці в ресторані «Водолей» та більш раціонального використання трудових ресурсів необхідним, на мою думку, є розроблення системи навчання персоналу, впровадження індивідуалізації оплати праці. Отже, ресторан має організаційні та економічні передумови для розроблення стратегії інтегрування.

## **2.2. Діагностика впливу чинників на формування та реалізацію інтеграційної взаємодії підприємства**

Визначимо та проаналізуємо фактори, що впливають на функціонування системи менеджменту ресторану та можливості реалізації стратегії інтеграційної взаємодії. Як відомо, від достовірного аналізу сукупності визначених факторів, залежить досягнення цілей підприємств ресторанного господарства та пріоритетів цих факторів. Так на систему маркетингу може впливати величезна кількість факторів. Найбільш вагомими факторами, на мою думку, є внутрішні та зовнішні фактори. В табл. 2.6 зазначено чинники зовнішнього середовища, що впливають на функціонування підприємства та визначають його політику інтеграції.

Зовнішні фактори одночасно є непрямими факторами, оскільки вони опосередковано впливають на систему менеджменту ресторану. Особливості цих факторів є те, що вони впливають на розвиток досліджуваного ресторану та його політику щодо реалізації інтеграції, але дану групу чинників підприємство не може контролювати. Розглянемо фактори макросередовища більш детально. Зовнішні фактори одночасно є непрямими факторами, оскільки вони опосередковано впливають на систему менеджменту ресторану. Особливості цих факторів є те, що вони впливають на розвиток досліджуваного ресторану та його політику щодо реалізації інтеграції, але дану групу чинників

підприємство не може контролювати. Розглянемо фактори макросередовища більш детально.

У табл. 2.5 представлено результати аналізу факторів зовнішнього середовища, котрі впливають на інтеграційну діяльність ресторану «Водолей». В таблиці показано значимість факторів за 5-ти бальною шкалою, а також вплив факторів – позитивний чи негативний.

Таблиця 2.5

**Оцінка зовнішніх факторів, що впливають на інтеграційну політику ресторану «Водолей»**

<b>Перелік факторів</b>	<b>Значимість фактора</b>	<b>Вплив факторів</b>
<b>Політичні та правові фактори</b>		
1. Нестабільна законодавча база щодо економічних умов	5	-
2. Дії уряду по регулюванню економічної діяльності	4	+/-
3. Зміни у законодавчій базі, що стосуються сфери послуг	4	+/-
4. Покращення ставлення працівників ресторану до співробітництва з іноземними компаніями	3	+
5. Нестійка політична ситуація	5	+
6. Загроза внутрішньої безпеки	5	+
<b>Економічні та демографічні фактори</b>		
1. Зниження ВВП	5	-
2. Збільшення доходів населення	5	+
3. Підвищення рівня інфляції, девальвації	4	-
4. Економічна та фінансова криза в країні	5	-
<b>Соціокультурні фактори</b>		
1. Підвищення рівня життя населення	5	+
2. Переорієнтація життєвих цінностей	5	+

Продовження табл. 2.5

Перелік факторів	Значимість фактора	Вплив факторів
3. Підвищення культурного розвитку населення	4	+
4. Пропаганда національного виробника		+
<b>Технологічні фактори</b>		
1. Моральне та технічне старіння існуючої матеріально-технічної бази ресторанів	5	-
2. Підвищення рівня розвитку НДР, інноваційності підприємств, рівня впровадження новцій	4	+
3. Відсутність фінансування розвитку в даній галузі	4	-
<b>Природно-географічні фактори</b>		
1. Інфраструктура регіону	4	+/-
2. Якість води, повітря, ресурсів	4	+/-
3. Охорона навколишнього середовища	4	+/-
<b>Міжнародні фактори</b>		
1. Покращення розвитку міжнародних відносин у країні	5	+
2. Стратегічна співпраця з країнами Європи та США	5	+
3. Підтримання міжнародного законодавства	5	+

Як видно з табл. 2.5, майже всі фактори зовнішнього середовища а є значущими для управління діяльністю ресторану «Водолей» та визначають можливості його інтеграції. Такі фактори, як підвищення рівня інфляції, економічна криза у країні та політична нестабільність негативно впливають на процес формування інтеграційної політики в ресторані, а такі фактори, як покращення розвитку міжнародних відносин з розвинутими країнами, підвищення рівня життя населення, зростання кількості туристів позитивно впливають як на діяльність ресторану загалом, так і на сформовану систему взаємовідносин з партнерами та розширення тісноти співпраці.

Що стосується факторів мікросередовища, які так чи інакше впливають на інтеграційну політику ресторану належать наступні: споживачі послуг,

представники суміжних галузей, конкуренти, контактні аудиторії та постачальники.

Розглянемо дані фактори детальніше у ресторані «Водолей». Основною діяльністю досліджуваного ресторану є надання послуг харчування та організації дозвілля індивідуальним споживачам чи групам, встановлення безпосередніх зв'язків корпоративними клієнтами. Діяльність працівників ресторанних підприємств повинна підпорядковуватись бажанням споживачів, тому думки працівників ресторанів й експертів сфери ресторанного бізнесу можна вважати похідними від думок споживачів.

*Споживачами* ресторанних послуг в підприємстві «Водолей» є в основному бізнес-контингент (близько 70 %).

Важливим фактором прямої дії є також діяльність *конкурентів*, підприємств, які беруть участь у постійному змаганні за опанування споживчого ринку.

Діяльність конкурентів зумовлює практично всі внутрішні зміни підприємств ресторанного бізнесу. Для порівняльної оцінки конкурентоспроможності ресторану «Водолей» було прийнято два найближчі конкуренти. Це підприємства аналогічного профілю ресторани «Таті» та «Старе місто». Обсяг надання послуг ресторану «Водолей» визначено за результатами діяльності у 2018 році, коли потужності останнього були завантажені найбільше за весь період його функціонування. Якість послуг оцінено за рекламациями споживачів, що надійшли на адресу ресторану «Водолей» та суб'єктивними оцінками персоналу, отриманих у процесі опитування. В табл. 2.9 наведена порівняльна характеристика господарської діяльності ресторану «Водолей» і його основних конкурентів ресторанів «Таті» та «Старе місто». Аналізуючи дані табл. 2.8, відмітимо, що за основними показниками ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі на ринку ресторанних послуг у порівнянні з основними конкурентами ресторан «Водолей» займає провідне положення. Так, зокрема, за такими показниками, як „інноваційність”, „сучасне обладнання”, „прогресивна технологія”, „автоматизація і комп'ютеризація”

значно перевищує свої конкурентів. Загальна оцінка ключових факторів успіху в досліджуваному ресторані складає 76,3 бали, в той час як в ресторані «Таті» 67,1 бал, а в «Старе місто» - 62,3. Отже, досліджуваний ресторан є найбільш конкурентоспроможним серед зазначених вище конкурентів. Графічно показники конкурентоспроможності ресторану „Водолей” (рис. 2. 3).

Таблиця 2.6

**Конкурентний профіль ресторану „Водолей”, м. Київ  
станом на 01.01.2018 р.**

Ключові фактори успіху	«Водолей»	Конкуренти	
		«Таті»	«Старе місто»
Розмір	4,6	4,8	4,2
Асортимент послуг та продукції	4,9	4,6	4,5
Інноваційність	5	3,6	3,7
Якість послуг	4,7	4,1	3,9
Рівень і швидкість обслуговування	5	4,4	3
Станобладнання	4,4	3	2,9
Прогресивність технологій	4,5	3,5	2,5
Автоматизація і комп'ютеризація	3,8	2,4	2,2
Ціна та цінові знижки	3,9	3,3	3,3
Місцерозташування	5	4,2	4,5
Кваліфікованість та зовнішній вигляд персоналу	4,7	4,3	4,1
Популярність бренду	4,3	4,3	3,9
Фірмовий стиль	4,5	4,2	4,1
Реклама	3	2,5	2
Екстер'єр та інтер'єр	4	3,5	3
Методи розрахунку	4,5	4,4	4
Методи стимулювання збуту	3,5	3	2,5
<b>Загальна оцінка</b>	<b>76,3</b>	<b>67,1</b>	<b>62,3</b>
<b>Середня оцінка</b>	<b>4,24</b>	<b>3,73</b>	<b>3,46</b>

Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Водолей» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, уміння

вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва ресторану.

Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних послуг і вдосконалити маркетингову діяльність. Поліпшивши ці показники, ресторан зможе скласти гідну конкуренцію своїм конкурентам та матиме передумови для запровадження інтеграційної стратегії розвитку.

Характеристики фірми	Оцінка характеристик				
	0%	25%	50%	75%	100%
Відомість підприємства					
Обсяг ресурсів					
Творче рішення проблем					
Активний маркетинг					
Лідерство					
Компетентні фахівці					
Уміння вирішувати складні проблеми					
Якість послуг					
Довіра з боку споживача					
Ціни					
Спеціалізація в різних областях					
Широка компетентність організації					

Рис. 2.3. Карта конкурентоспроможності ресторану «Водолей» на регіональному ринку послуг станом на 01.01.2018 р.

Залежність підприємств ресторанного господарства від мережі *постачальників* матеріалів, обладнання, інвентарю, сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів є вираженням прямого впливу макросередовища на діяльність цієї сфери. Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло, водо- та енергоресурсами, організують вивезення сміття. Ресторан «Водолей» нині користується послугами муніципального

підприємства, який визначає умови надання послуг без врахування пов'язаних з цим інтересів підприємств. Для закупівлі матеріальних ресурсів ресторан користується послугами різних постачальників. В додатку П показано річний план закупівель ресторану «Водолей» на 2018 р. Для закупівлі матеріальних ресурсів ресторан користується послугами портфелю постачальників

Аналізуючи представлені чинники внутрішнього середовища, що впливають на систему менеджменту в ресторані «Водолей», можемо їх згрупувати в наступні групи: технічні фактори, організаційні, економічні та соціальні. Розглянемо дані групи факторів більш детально:

Під час проведення дослідження було запропоновано оцінити фактори внутрішнього середовища висококваліфікованим фахівцем ресторану «Водолей», а саме: директору ресторану, головному інженеру, начальнику служби розміщення, начальнику відділу кадрів та заступнику директора. Шкала оцінювання – 20 балів. Результати проведеної оцінки факторів внутрішнього середовища представлено в табл. 2.7. Як видно з табл. 2.10 експерти поставили технічним факторам оцінку 11,7 балів, організаційним факторам – 16,47 балів, технологічних факторам – 17,8 балів, економічним факторам – 15,3 балів та соціальним факторам – 17,27 балів.

Таблиця 2.7

**Оцінка впливу факторів внутрішнього середовища у системі менеджменту в ресторані «Водолей»**

Показники	Оцінка експертів, бали					Середня оцінка	Середня оцінка по фактору
	1	2	3	4	5		
<b>Технічні фактори</b>							
Стан та якість технічного оснащення	12	12	15	10	11	12	<b>11,7</b>
Якість засобів розміщення	15	12	12	10	8	11,4	
<b>Організаційні фактори</b>							
Забезпечення майном	18	15	13	13	10	13,8	<b>16,47</b>
Кваліфікованість працівників	18	15	18	20	20	18,2	
Планомірність та ритмічність роботи	20	17	15	17	18	17,4	

Продовження табл. 2.7

Показники	Оцінка експертів, бали					Середня оцінка	Середня оцінка по фактору
	1	2	3	4	5		
<b>Технологічні фактори</b>							
Автоматизація управління	17	14	15	15	15	15,2	<b>17,8</b>
Централізована система охоронної сигналізації	20	18	18	19	20	19	
Інтернет-технології	20	18	20	18	20	19,2	
<b>Економічні фактори</b>							
Рівень цін, знижки	17	15	17	15	12	15,2	<b>15,3</b>
Система преміювання за якісну роботу	14	14	15	17	17	15,4	
<b>Соціальні фактори</b>							
Організація навчання персоналу	20	17	17	20	20	18,8	<b>17,27</b>
Мікроклімат у колективі	20	14	14	17	17	16,4	
Організація відпочинку працівників	18	18	15	20	12	16,6	
<b>Середнє значення оцінки внутрішніх факторів, що впливають на якість</b>							<b>15,71</b>

Отже, використовуючи формулу середньої арифметичної, було розраховано середнє значення оцінки внутрішніх факторів, що впливає на якість управління. Так, середнє значення становить 15,71 бал. Отже, дана оцінка є „доброю”, тобто підприємство має внутрішні передумови для впровадження стратегії інтеграційної взаємодії.

Підсумовуючи все вище зазначене, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.12). В табл. 2.8 зазначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління інтеграційною стратегією. Проведений вище SWOT-аналіз дозволить систематизувати знання про



внутрішні й зовнішні фактори та визначити конкурентні переваги та формування стратегічних пріоритетів підприємства

Таблиця 2.8

## Матриця SWOT – аналізу ресторану «Водолей»

Зовнішні фактори  Внутрішні фактори	<i>МОЖЛИВОСТІ</i>	<i>Загрози</i>
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вихід на нові ринки збуту</li> <li>2. Збільшення частки ринку</li> <li>3. Розширення асортименту послуг</li> <li>4. Розширення мережі</li> <li>5. Укладання нових, вигідних для ресторану договорів з партнерами (постачальниками)</li> <li>6. Відкриття нових підприємств в інших містах України</li> <li>7. Вихід на міжнародний ринок</li> </ol>
<i>Сильні сторони</i>	<i>Поле «СІМ»</i>	<i>Поле «СІЗ»</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Компанія має високий імідж на ринку</li> <li>2. Збереження лідерських позицій</li> <li>3. Індивідуальність стилю</li> <li>4. Фірмове меню</li> <li>5. Високий рівень професійних та ділових якостей керівників підприємства</li> <li>6. Висококваліфіковані спеціалісти та менеджери</li> <li>7. Висока якість надання послуг</li> <li>8. Стабільний колектив працівників, які мають тривалий досвід роботи в компанії</li> <li>9. Наявність корпоративної культури</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Вхідження до стратегічних партнерств</li> <li>2. Збільшення рентабельності діяльності та частки ринку, проникнення на нові сегменти ринку</li> <li>3. Розроблення стратегії диференціації, пошук нових ідей, впровадження стратегії інтегрованого зростання</li> <li>4. Розробка та впровадження інновацій</li> <li>5. Розширити клієнтську базу</li> <li>6. Розвиток та збільшення компанії.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поява нових конкурентів веде до того, що вони перехоплюють потенційних клієнтів, та завойовують певну частку ринку</li> <li>2. Постійне удосконалення послуг</li> <li>3. Розроблення стратегії маркетингу на підприємстві</li> </ol>
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Поле «СІМ»</i>	<i>Поле «СІЗ»</i>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень рентабельності активів</li> <li>2. Низький показник абсолютної ліквідності</li> <li>3. Низький показник стабільності кадрів</li> <li>4. Протягом останніх 5-ти років підприємство має низьку рентабельність</li> <li>5. Низькі показники рівня ФОП та рентабельності ФОП</li> <li>6. Низька рентабельність персоналу та рівень рентабельності персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Існує можливість відправити окремих працівників на курси для того, щоб вони отримали необхідні навички.</li> <li>2. Існує можливість оптимізації роботи менеджерів.</li> <li>3. Розробка кадрової стратегії</li> <li>4. Розробка інвестиційної стратегії</li> <li>5. Розробка стратегії диверсифікації</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Складні умови праці, недостатність особистого простору можуть призвести до зниження продуктивності праці.</li> <li>2. Недостатня поінформованість працівників та низький рівень мотивації може призвести до опору, і, як наслідок, до зниження обсягу наданих послуг (рівня прибутковості)</li> </ol>

Так, аналізуючи фактори зовнішнього середовища, що впливають на ресторан «Водолей», зазначимо, що існують як можливості, так і загрози. Фактор внутрішнього середовища представлений сильними та слабкими сторонами діяльності ресторану «Водолей».

Аналіз факторів макросередовища та мікросередовища показав, що ресторан «Водолей» працює в досить сприятливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, але незважаючи на це все, все ж таки існують певні проблеми в роботі, що не сприяють запровадженню інтеграційної стратегії. Щодо факторів прямої дії, то ресторану «Водолей» необхідно проводити більше досліджень щодо сегментації споживачів, пошуку ділових партнерів. Що стосується постачальників, то було б доцільним для ресторану «Водолей» укласти угоди з постачальниками, розміщених у одному і тому ж регіоні, тоді макросередовище для нього буде простим, малорухливим та передбачуваним. Внутрішнє середовище у ресторані є сприятливим, хоча також необхідно провести ряд конструктивних змін.

Отже, з усього вищенаведеного, можемо зробити висновок про те, що досліджуючи фактори, що впливають на діяльність підприємства, можна вважати відносно сприйнятливими, щоб при оптимальному рівні витрат ефективно сформулювати та реалізувати стратегію інтеграції.

### **2.3. Аналіз ефективності діючої стратегії інтеграційної взаємодії ресторану**

У процесі дослідження ефективності стратегічного розвитку ресторану «Водолей» було проведено оцінку внутрішніх параметрів діяльності ресторану і порівняно фактичний стан підприємства з бажаним. Результати діагностики представлено у табл. 2.9., вони дають комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та можуть бути використані в ході розвитку та вибору інтеграційних партнерів – учасників стратегічного партнерства.

Як видно на рис. 2.5, підприємство в основному має хороші показники, близькі до бажаних, але тим не менш, вони не ідеальні.

Підприємство потребує змін та впровадження програми заходів організаційних змін, а також розробки більш вдалої та економічно вигідної стратегії розвитку ресторану «Водолей».

Таблиця 2.9

**Комплексна експертна оцінка внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Водолей»**

№	ПОКАЗНИКИ	КРИТИЧНЕ	ФАКТИЧНЕ	БАЖАНЕ
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	1	1	5
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	3	5
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	1	4	5
4	Рентабельність активів	1	1	5
5	Коефіцієнт автономії	1	2	5
6	Показник відношення дебіторської заборгованості до суми активів	1	3	5
7	Питома вага собівартості в загальному обсязі виручки	1	1	5
8	Коефіцієнт придатності ОЗ	1	3	5
9	Коефіцієнт зносу основних засобів	1	3	5
10	Коефіцієнт плинності кадрів	1	5	5
11	Коефіцієнт змінності кадрів	1	4	5
12	Коефіцієнт стабільності кадрів	1	1	5
13	Продуктивність праці	1	4	5
14	Прибуток на 1 працівника	1	1	5
15	Рентабельність фонду оплати праці	1	1	5
16	Середня заробітна плата на 1 працівника за рік	1	3	5
17	Рівень фонду оплати праці	1	1	5
18	Зарплатовіддача	1	1	5
19	Зарплатомісткість	1	4	5
20	Трудомісткість	1	4	5
21	Рентабельність персоналу	1	1	5
22	Рівень рентабельності персоналу	1	1	5
23	Розробка місії компанії	1	5	5
24	Ефективність роботи служби прийому та розміщення	1	4	5
25	Ефективність роботи ресторанної служби	1	4	5
26	Рівень розвитку маркетингових досліджень	1	5	5
27	Рівень конфліктності в колективі	1	4	5
28	Організаційне сприйняття нововведень	1	4	5
29	Частка якісно виконаних замовлень	1	4	5



Рис. 2.5. Графічна еталонна модель внутрішнього інтеграційного потенціалу "Водолей"

Вибір стратегії є завершальною стадією процесу її розроблення, який здійснюється шляхом перегляду альтернативних стратегій і визначення, яка з них краща і чому.

Перш ніж впроваджувати нову стратегію чи вносити корективи до старої, необхідно провести комплексну оцінку готовності до змін як самого ресторану (його активів), так і його персоналу.

Провівши розрахунки та оцінивши готовність ресторану «Водолей» до змін, можна сказати, що він готовий до змін, але також слід зазначити, що сфери стратегічного управління, маркетингу, організаційні структура та організаційна культура мають досить високий бал.

Реалізація кожного з типів стратегії розвитку багатоваріантна. Вибір конкретної програми розвитку передбачає постійну оцінку ефективності функціонування ресторану «Водолей» з врахуванням витрат на реалізацію заходів щодо її розвитку.

Таблиця 2.10

**Система показників для оцінки готовності ресторану «Базилік» до інтеграційних змін за 2017– 2018 рр.**

№ пор	ПОКАЗНИКИ	Од. вимір.	Значення показників				Абсолютне відхилення показників (+, -)			Від-носна вага, Ві	Значимість, балів, Зі	Готовність підприємства до змін Гні
			Кри-тичне	Фактичне		Бажане	2018 р. / 2017 р.	2018 р. / Бажан-их	2017 р. / Бажан-их			
				2017 р.	2018 р.							
<b>Фінансові</b>												
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коєф.	0,2	3,85	0,38	0,35	-3,47	0,03	3,50	0,04	1	0,04
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	коєф.	1	4,31	7,25	2	2,94	5,25	2,31	0,03	3	0,09
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	коєф.	1,5	4,51	7,66	2,5	3,15	5,16	2,01	0,03	4	0,12
4	Рентабельність активів	%	5	-27,72	-16,52	15	11,19	-31,52	-42,72	0,03	1	0,03
5	Коефіцієнт автономії	коєф.	0,1	0,14	0,06	0,5	-0,09	-0,44	-0,36	0,04	2	0,08
6	Показник відношення дебіторської заборгованості до суми активів	коєф.	0	0,04	0,01	0,3	-0,03	-0,29	-0,26	0,03	3	0,09
7	Питома вага собівартості в загальному обсязі виручки	%	10	66,34	70,56	100	4,22	-29,44	-33,66	0,03	1	0,03
8	Коефіцієнт придатності ОЗ	коєф.	0	0,72	0,67	1	-0,05	-0,33	-0,28	0,03	3	0,09
9	Коефіцієнт зносу основних засобів	коєф.	1	0,28	0,33	0	0,05	0,33	0,28	0,04	3	0,12
<b>Соціально-кадрові</b>												
10	Коефіцієнт плинності кадрів	коєф.	1	0,03	0,03	0	-0,01	0,03	0,03	0,04	5	0,2
11	Коефіцієнт змінності кадрів	коєф.	0-0,1	3,67	4,90	1	1,23	3,90	2,67	0,03	4	0,12
12	Коефіцієнт стабільності кадрів	коєф.	0-0,1	0,97	0,97	1	0,01	-0,03	-0,03	0,04	1	0,04
13	Продуктивність праці	тис. грн./особу	1	5,70	6,38	10	0,68	-3,62	-4,30	0,05	4	0,2
14	Прибуток на 1 працівника	тис. грн.	102	-352,20	-186,20	356	166,00	-542,20	-708,20	0,04	1	0,04
15	Рентабельність фонду оплати праці	%	5	347	248	30	-99,36	218,11	317,47	0,05	1	0,05
16	Середня заробітна плата на 1 працівника за рік	тис. грн.	47	52	50	84	-2,06	-33,97	-31,91	0,02	3	0,06
17	Рівень фонду оплати праці	%	15	18	16	45	-1,86	-29,32	-27,46	0,03	1	0,03
18	Зарплатовіддача	тис. грн.	2,19	5,7	6,4	15,6	0,68	-9,22	-9,9	0,03	1	0,03
19	Зарплатомісткість	тис. грн.	1	0,2	0,2	0,03	-0,02	0,13	0,15	0,03	4	0,12
20	Трудомісткість	осіб/тис.грн	1	0,2	0,2	0,03	-0,02	0,13	0,15	0,02	4	0,08
21	Рентабельність персоналу	тис. грн./особу	3,15	3,5	2,5	6,29	-0,99	-3,81	-2,82	0,02	1	0,02
22	Рівень рентабельності персоналу	%	315	347	248	629	-99,36	-380,89	-281,53	0,03	1	0,03

Стратегічне управління та маркетинг												
23	Розробка місії компанії	балів	1	5	5	5	0	0	0	0,04	5	0,2
24	Ефективність роботи служби обслуговування	балів	1	4	5	5	1	0	-1	0,04	4	0,16
25	Ефективність роботи кухні	балів	1	4	5	5	1	0	-1	0,03	4	0,12
26	Рівень розвитку маркетингових досліджень	балів	1	5	5	5	0	0	0	0,04	5	0,2
Організаційні структура та організаційні культура												
27	Рівень конфліктності в колективі	балів	1	4	4	5	0	-1	-1	0,04	4	0,16
28	Організаційне сприйняття нововведень	балів	1	4	4	5	0	-1	-1	0,04	4	0,16
Управління якістю												
29	Частка якісно виконаних замовлень	%	0	82	89	100	7	-11	-18	0,04	4	0,16
Всього										<b>1</b>	<b>5</b>	<b>2,87</b>

Формування стратегії розвитку являє собою унікальний і індивідуальний процес, який залежить від багатьох факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, а розробка стратегії - процес тривалий і трудомісткий.

Залежно від умов і обставин питання забезпечення стабільної рентабельності та конкурентоспроможності, ефективної діяльності у довгостроковій перспективі вирішується підприємствами індивідуально, але в основі - копійка праця щодо створення конкурентних переваг. Підприємства ресторанного господарства залежно від типу і категорії діють на певному ринку, пропонуючи основні та додкові послуги з певними витратами, які залежать від ресурсного потенціалу.

### РОЗДІЛ 3

## УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «ВОДОЛЕЙ», М. КИЇВ

### 3.1. Формування стратегії інтеграційної взаємодії ресторану в межах стратегічного альянсу «Водолей та Партнери»

Ускладнення конкуренції на ринку ресторанних послуг м. Києва та України вимагає нових форм і напрямів розвитку підприємств, у. ч. запровадження мереженої форми бізнесу на основі формування довгострокового стратегічного партнерства, що підвищує можливості завоювання ринків і скорочує при цьому комерційні та технологічні ризики за рахунок використання зовнішніх ресурсів.

У межах туристичної дестинації «Троєщина» перспективним є створення стратегічного альянсу «Водолей та Партнери», до якого рекомендовано залучити партнерів ресторану «Водолей» та основних його конкурентів: ресторани «Таті», «Старе місто»; готелі «Віта Парк Борисфен», «Дельта», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур». Створення стратегічного альянсу цих підприємств являє собою процес співробітництва підприємств ресторанного, готельного та туристичного бізнесу, що зберігають юридичну й економічну самостійність, на основі довгострокової угоди щодо взаємовигідного партнерства, яке спрямоване на реалізацію спільних стратегічних цілей, засноване на об'єднанні ресурсів, у тому числі специфічних активів, праві контролю, розподілі вигод, витрат і ризиків, а також координації, стратегічного планування діяльності.

Варто зазначити, що членство в альянсі є важливим засобом посилення передусім власної конкурентоспроможності кожного з підприємств.

Основними перевагами створення стратегічного альянсу «Водолей та партнери» є:

- застосування ефекту масштабу, коли економічна ефективність спільної діяльності об'єднаних у стратегічний альянс підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю;
- розширення доступу до інновацій, що досягається внаслідок зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації;

–формування локального галузевого ринку праці в індустрії гостинності, що дає змогу здійснювати обмін співробітниками, їхнє стажування, підвищення кваліфікації;

–зменшення собівартості послуг внаслідок спільного використання ресурсів і локальної інфраструктури гостинності, розширення кола конкуруючих між собою постачальників і споживачів послуг, розвитку кооперування, договірної спеціалізації.

Крім того, ресторани «Водолей», «Таті», «Старе місто»; готелі «Віта Парк Борисфен», «Дельта», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур» об'єднавшись у стратегічний альянс у межах туристичної дестинації «Позняки», отримають змогу ефективніше відстоювати свої інтереси на рівні місцевих органів влади, а також брати участь у інвестиційних програмах.

Процес формування стратегічного альянсу передбачає виконання етапів робіт (рис.3.1).

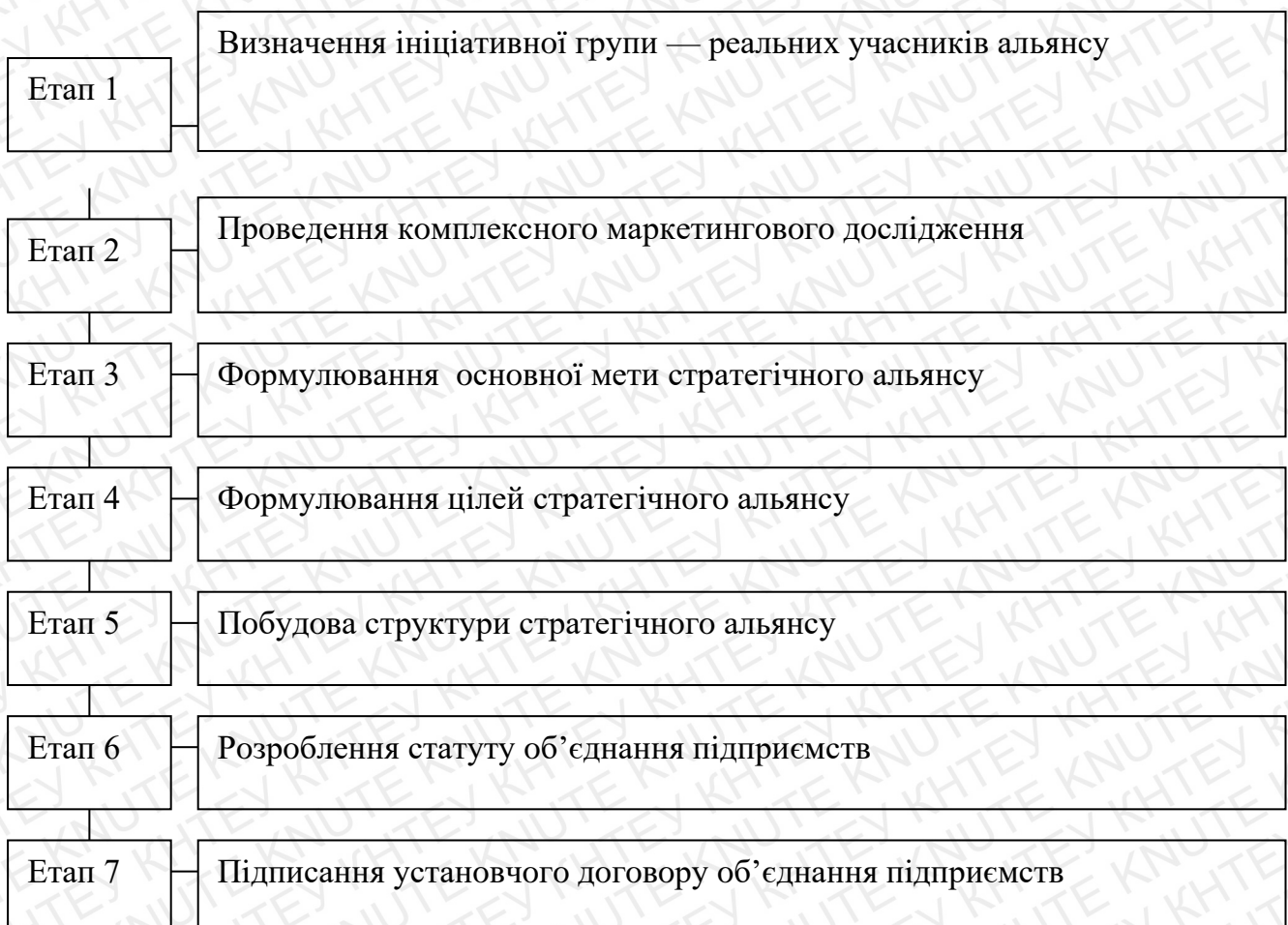


Рис. 3.1. Етапи формування стратегічного альянсу «Водолей та Партнери»



*1. Визначення ініціативної групи — реальних учасників альянсу.*

Ініціативну групу в даному випадку формують представники підприємств «Водолей», «Таті», «Старе місто»; готелі «Віта Парк Борисфен», «Дельта», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур». Зокрема, зі сторони «Інтерконтиненталь. І.-Тур» до складу ініціативної групи доцільно включити власника туристичної фірми. Зі сторони ресторанів «Водолей», «Таті», «Старе місто»; готелів «Віта Парк Борисфен», «Дельта» до складу ініціативної групи доцільно включити генерального директора, керівника планово-економічного відділу та маркетингового відділу. Очолить ініціативну групу генеральний директор ресторану «Водолей».

В ході створення ініціативної групи доцільно було б підключити сектор державного управління, включивши у групу представника відділу туризму Дарницької районної державної адміністрації в м. Києві.

*2. Проведення комплексного маркетингового дослідження на відповідній території – у Шевченківському районі м. Києва.*

Ініціативна група з вказаних представників повинна розробити план заходів маркетингового дослідження щодо економічної та соціальної доцільності створення стратегічного альянсу «Водолей та Партнери».

Для виконання цього завдання необхідним є проведення маркетингового дослідження щодо стану зовнішнього та внутрішнього середовища та визначення перспектив майбутнього альянсу. В ході виконання цього етапу доцільно залучити аналітичні можливості як самих підприємств-учасників альянсу (наприклад, опитування клієнтів ресторанів, туристичної фірми та готелів), так і відділу туризму Дарницької районної державної адміністрації в м. Києві. Фінансування цих заходів може здійснюватися як за власні ресурси кожного з підприємств - учасників, так і з централізовані державні ресурси, що виділяються Шевченківською районною державною адміністрацією в м. Києві на розвиток готельно-ресторанного та туристичного бізнесу в регіоні.

Таке дослідження, проведене ініціативною групою, повинне визначити стан розвитку туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу через моніторинг базових показників та прогнози на довгострокову

перспективу, виділення основних проблем розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства та шляхів їх подолання, зокрема таких, які б могли бути реалізованими учасниками альянсу.

### *3. Формулювання основної мети стратегічного альянсу.*

Основною метою створення стратегічного альянсу «Водолей та Партнери» є підвищення конкурентоспроможності та якості готельно-ресторанного продукту м. Києва, розвиток довгострокового партнерства представників готельно-ресторанного бізнесу та влади.

При цьому під готельно-ресторанним продуктом слід розуміти сукупність усіх видів товарів і послуг, які пропонуються готелями та ресторанами у зазначеному регіоні для споживачів і сформовані на основі використання ресурсів кожного з учасників та регіональних історико-культурних, природничих та інших ресурсів території.

### *4. Формулювання цілей стратегічного альянсу.*

Цілями стратегічного альянсу ресторанів «Водолей», «Таті», «Старе місто»; готелів «Віта Парк Борисфен», «Дельта», туристичного підприємства «Інтерконтиненталь. І.-Тур» в рамках визначеної мети є:

- перетворення території масиву Позняки на провідний центр розвитку готельно-ресторанного бізнесу;
- ефективне використання, збереження та нарощування потенціалу зазначеної дестинації м. Києва;
- ініціювання та координація проектів розвитку туризму, ресторанного та готельного господарства, зокрема з залучення інвестиційного капіталу;
- промоція готельно-ресторанного продукту;
- сертифікація систем менеджменту якості зазначених учасників, створення уніфікованих поведінкових стандартів та стандартів обслуговування;
- отримання прибутку від діяльності в галузі готельно-ресторанного та туристичного бізнесу.

У розрізі основних складових механізму функціонування стратегічного альянсу ресторанів «Водолей», «Таті», «Старе місто»; готелів «Віта Парк

Борисфен», «Дельта», туристичного підприємства «Інтерконтиненталь. І-Тур» цілями можуть бути:

- у межах об'єкту управління: розробка нових готельно-ресторанних продуктів (туристичний маршрут; об'єкт туристичної інфраструктури (заклади проживання, харчування тощо, транспортні засоби переміщення туристів тощо); фестивалі); пропозиції з удосконалення використання потенціалу території; розроблення бізнес-проектів та їх реалізація тощо;

- в організаційному забезпеченні: створення відповідних організаційних структур регіонального та субрегіонального рівнів як між координаційних інституцій поєднання зусиль учасників соціального діалогу в реалізації механізму управління готельно-ресторанним бізнесом; проведення нарад, засідань, зборів, конференцій, круглих столів тощо за участі засобів масової інформації;

- в інформаційному забезпеченні: формування інформаційної бази ресторанів та готелів досліджуваної дестинації, що визначають конкурентоспроможність регіону та готельно-ресторанного бізнесу, зокрема проведення соціологічних досліджень (збір первинної інформації), обробка статистичної інформації (аналіз вторинної інформації); пропозиції заходів формування і вдосконалення інформаційного простору території в контексті просування готельного та ресторанного продукту; методичні рекомендації оцінки, підвищення ресурсного потенціалу території;

- у науково-методичному забезпеченні: науково-методичне обґрунтування заходів у межах механізму управління підприємствами ресторанного та готельного господарства на визначеній території (методики, прогнози, проекти тощо);

- у матеріально-технічному забезпеченні: пропозиції з пошуку джерел фінансування проектів, моніторинг ефективності використання фінансових ресурсів, виділених на управлінські цілі тощо;

- у межах екологічних методів:

- 1) проекти зонування території відповідно до основного функціонального призначення (рекреаційна, промислова тощо);

2) методичні рекомендації територіально-просторового планування з метою ефективного розміщення об'єктів туристичного, готельного призначення, ресторанного господарства;

3) методичні рекомендації оцінки завантаження підприємств готельного господарства, оборотності місць в ресторанах; туристичного навантаження (ємкості) відповідної території тощо;

4) методичні рекомендації з формування та сертифікації систем менеджменту якості згідно міжнародних стандартів.

### *5. Побудова структури стратегічного альянсу.*

Це надзвичайно важливий етап, оскільки тут визначаються концептуальні основи взаємодії учасників альянсу та забезпечення їх діяльності. Така структура розробляється ініціативною групою та конкретизується під певну ситуацію.

Характерними рисами створеного стратегічного альянсу є:

1) об'єднання зусиль у рамках альянсу підприємств усіх форм власності, що зберігають господарську і юридичну самостійність, при цьому він не є самостійною юридичною особою;

2) створення на певний термін, при цьому існує можливість вибору організаційно-правової форми співробітництва залежно від складності поставлених задач, і вільного виходу, коли необхідність в об'єднанні відпадає;

3) використання як двосторонніх, так і багатосторонніх угод;

4) націленість на досягнення певних раціональних стратегічних цілей;

5) участь не тільки постачальників і споживачів, дистриб'юторів, науково-дослідних і проектних інститутів, але і дійсних і потенційних конкурентів;

6) вплив на конкуренцію: компанії, що об'єдналися, спрямовують зусилля більшою мірою проти загальних конкурентів, ніж проти одне одного;

7) створення в основному на основі горизонтальної міжфірмової кооперації, а також між компаніями, які зайняті в суміжних сферах діяльності та володіють взаємодоповнюючими ресурсами і досвідом з різних напрямів діяльності як у національних, так і в міжнародних масштабах;

8) спільне використання партнерами усіх видів ресурсів і коштів, поділ між собою всіх вигод від співробітництва із правом контролю за його здійсненням у частині угоди, поділ ризиків;

9) управління шляхом спільного прийняття стратегічних рішень, координації стратегічного планування для адаптації до динамічних змін умов зовнішнього середовища, при цьому стратегічні цілі учасників не обов'язково збігаються, але не повинні бути протилежними.

Типову структуру стратегічного альянсу в регіоні формують такі складові, як учасники та сектори альянсу.

Сектори альянсу відображають функціональний розподіл його учасників за наступними групами:

- управлінські (здебільшого це спеціально утворений орган або ж органи державної влади);
- виробничі (суб'єкти готельного, ресторанного бізнесу та туристичної діяльності);
- обслуговуючі (суб'єкти підприємництва суміжних галузей, які формують мезооточення);
- забезпечуючі (здійснюють фінансування функціонування кластера);
- допоміжні (засоби масової інформації, поліграфічні фірми тощо).

Між цими секторами повинні існувати тісні мережеві зв'язки, що мають координуватись через секретаріат ради стратегічного альянсу як постійно діючий орган у його структурі з основними управлінськими повноваженнями.

Отже, представимо структуру стратегічного альянсу «Водолей та» на рис. 3.2.

Особливу увагу потрібно звернути на складову матеріально-технічного забезпечення, оскільки від ефективності її організації суттєво залежить можливість залучення коштів місцевих органів державної влади, що відображає принцип адиціоналізму (з досвіду регіональної політики країн ЄС). В умовах дефіциту фінансових ресурсів на рівні місцевих органів державної влади найбільш доцільно при створенні альянсу ««Partnership Hyatt»» розраховувати

на власні кошти учасників. При цьому слід зауважити, що обидва підприємства є прибутковими і частину прибутку можуть спрямувати на створення альянсу з метою покращення ефективності діяльності і отримання більших прибутків у перспективі.

Учасники альянсу: ресторани «Водолей», «Таті», «Старе місто»; готелі «Віта Парк Борисфен», «Дельта», туристичне підприємство «Інтерконтиненталь. І.-Тур»

### СТРАТЕГІЧНИЙ АЛЬЯНС

#### *Управлінський сектор:*

- 1) Спеціально створений орган управління - секретаріат ради стратегічного альянсу;
- 2) Відділ туризму Дарницької районної державної адміністрації в м. Києві

#### *Виробничий сектор:*

- 1) Ресторани «Водолей», «Таті», «Старе місто» - надання ресторанних послуг
- 2) ТОВ «Інтерконтиненталь. І.-Тур» – надання туристичних послуг;

#### *Забезпечуючий сектор:*

- 1) Власні ресурси учасників альянсу;
- 2) Централізовані ресурси

#### *Обслуговуючий сектор:*

Транспортні, страхові, кредитно-фінансові та інші підприємства, з якими на сьогодні співпрацюють учасники альянсу

Рис. 3.2. Структура стратегічного альянсу «Водолей та Партнери»

У результаті виконаних досліджень узагальнено можливі витрати і вигоди від співробітництва підприємств за типом стратегічний альянс, які представлені в табл. 3.1.

6. *Розроблення статуту об'єднання підприємств.* Такий документ повинен бути розроблений із урахуванням усіх специфічних умов підприємницької діяльності на території України та передбачати широке коло можливостей щодо сфери діяльності. При цьому підприємства-учасники статус юридичних осіб і не втрачають своєї юридичної та економічної незалежності.

Таблиця 3.1

**Можливі вигоди і витрати від співробітництва підприємств  
у стратегічному альянсі**

<i>Вигоди</i>	<i>Витрати</i>
Можливість одержувати швидше і результативніше специфічні знання, навички, досвід і адаптуватися в невизначеному середовищі, розвивати компетенції (або спільно розробляти нові продукти, технології, механізми управління)	Утрата переваги в технології; ризик утрати конкурентної позиції
Придбання цільових ресурсів: матеріальних, технологічних, фінансових, інтелектуальних, інформації, часу, конкурентного статусу, міжорганізаційних зв'язків тощо; використання власних незатребуваних ресурсів	Утрата ресурсів: матеріальних, фінансових, інтелектуальних, інформації, часу, конкурентного статусу тощо
Запобігання дублюванню (поділ) витрат з розробки продукту і входженню на нові складні ринки; поділ ризиків (технологічних, комерційних, фінансових, екологічних і ін.)	Витрати, пов'язані з такими невдачами, як підрив репутації, конкурентного статусу або фінансового становища
Придбання впливу над сферою діяльності; здатність долати вхідні бар'єри на нові ринки (у тому числі іноземні)	Утрата автономії та здатності односторонньо контролювати результати; зміна первісно поставлених цілей
Зростання здатності керувати невизначеністю зовнішнього середовища, швидке виявлення і вирішення проблем, наявність взаємних гарантій; можливість збереження спеціалізації або диверсифікації, здатність відбивати натиск конкурентів	Утрата стабільності, упевненості в перспективах розвитку; відмовлення від відомих, перевірених часом технологій. Зниження мотивації самостійного розвитку організації
Ослаблення конкуренції, одержання взаємної підтримки, вигод від синергії та координації стратегії та довірчих відносин з партнерами	Конкуренція за сфери діяльності з партнерами по альянсу
Швидка реакція на мінливі ринкові умови в результаті запобігання ускладненню організаційної структури, менша затримка у створенні та використанні нових технологій	Затримки у прийнятті рішень через координаційні проблеми. Зниження мотивації управлінського персоналу
Найменше обмеження діяльності законодавством. Можливість швидкого припинення співробітництва	Держрегулювання (контроль діяльності окремих організаційних форм Антимонопольним комітетом)

### *7. Підписання установчого договору об'єднання підприємств.*

Окремі суб'єкти, зокрема учасники ініціативної групи, декларують свою участь у стратегічному партнерстві через офіційне його оформлення (реєстрацію). Створення альянсу повинне бути затверджене рішенням міської ради м. Києва, відповідними територіальними органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування.

Очікуваними результатами проекту створення стратегічного альянсу можуть бути:

- Активізація розвитку підприємництва, створення додаткових робочих місць та умов самозайнятості населення;
- Здобуття досвіду та удосконалення механізмів співпраці владних структур, бізнесу, громадськості;
- Об'єднання виробничо-технічного ресурсного потенціалу учасників для розв'язання спільних проблем;
- Удосконалення ресторанної, готельної та туристичної інфраструктури; побудова об'єктів;
- Формування ресторанного, готельного та туристичного продукту згідно міжнародних норм та вимог споживачів;
- Комплексне дослідження стану ринку ресторанних, готельних та туристичних послуг;
- Розробка туристичних маршрутів за європейськими стандартами із зазначенням підприємств ресторанного т готельного господарства (учасники стратегічного партнерства);
- Активізація та удосконалення інформаційно-рекламної діяльності;
- Отримання даних про стан ресторанної, готельної та туристичної інфраструктури регіону;
- Підвищення фахового рівня працівників;
- Створення позитивного іміджу регіону, збільшення інвестиційних надходжень в готельно-ресторанний бізнес;



- Формування конкурентноздатного готельно-ресторанного та туристичного продукту та удосконалення інформаційно-рекламної структури регіону.

Таким чином, найбільш оптимальною стратегією подальшого розвитку ресторану «Водолей» є створення стратегічного альянсу, основною метою якого є підвищення конкурентоспроможності ресторанного, готельного та туристичного продукту за туристичними дестинаціями..

### **3.2. Комплексна оцінка потенціалу стратегічного альянсу підприємств при виборі стратегічного партнера**

Інтегрована система підприємств за типом стратегічний альянс є складною багатофункціональною системою, що у ринкових відносинах має розглядатися як багатоцільова модель динамічно пов'язаних елементів, які функціонують в умовах невизначеності. У зв'язку з безліччю факторів, що впливають на формування і розвиток конкурентоспроможного потенціалу альянсу, представимо його у виді складових підсистем, які мають свій відокремлений “локальний” потенціал і критерії результативності.

У даний час не існує стандартизованих методик вибору стратегічних партнерів з урахуванням усього різноманіття їх характеристик. Використовуються три варіанти багатокритеріального порівняльного аналізу потенціалу підприємств залежно від типів інформаційного забезпечення і від необхідної точності оцінки: параметричний, рейтинговий або методи теорії нечітких множин.

Параметричний варіант використовується, коли інформація достатня і/або її обробка недоцільна, тому що сполучена з утратами часу і ресурсів. Оцінка, як правило, ґрунтується на порівняльному аналізі результатів господарської діяльності за даними публічної звітності, однак не враховує невимірні аспекти діяльності та динаміку [62, 15].

Рейтингова оцінка використовується для порівняння підприємств на предмет їх ранжирування за сукупною бальною оцінкою на основі обраних показників, зважених за їх відносною важливістю [52, 31]. У цьому випадку містить у собі: відомості, отримані шляхом співбесіди з менеджерами підприємств-

об'єктів дослідження, зведену фінансову звітність підприємств, фрагментарну управлінську інформацію.

Методи теорії нечітких множин дозволяють вирішити задачу навіть при відсутності повної кількісної інформації, однак результати вербальної експертної інформації, як і при попередньому методі оцінки, недостатньо точні й достовірні, а також суперечливі, хоча дозволяють дати оцінку невимірним характеристикам [36].

Пропонована методика вибору стратегічного партнера складається із трьох етапів: параметричної оцінки діяльності підприємств, рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств, ієрархічного моделювання ситуації з математичною формалізацією інтегральної оцінки стратегічного потенціалу стратегічного альянсу (рис. 3.4).

#### 1 етап. Параметрична оцінка діяльності підприємств.

Проводиться попередній статистичний аналіз первинної бази даних із використанням методів параметричної формалізації за даними публічної статистичної звітності.

Розрахунок детермінованої комплексної оцінки виробляється за формулою “евклідової відстані” з урахуванням близькості об'єктів за конкретним значенням порівнюваних показників до об'єкта-еталона [15]. Вибір і обґрунтування вихідних показників оцінки діяльності здійснюється виходячи з її цілей, на основі стандартної системи показників із п'яти груп:

оцінки прибутковості господарської діяльності (загальна рентабельність підприємства до активів, чиста рентабельність, рентабельність власного капіталу, загальна рентабельність до основних фондів);

оцінки ефективності управління (чистий прибуток на 1 грн. обсягу реалізації послуг, прибуток від реалізації послуг на 1 грн. обсягу реалізації послуг, загальний прибуток на 1 грн. обсягу реалізації послуг);

оцінки ділової активності (віддача всіх активів, віддача основних фондів, оборотність обігових фондів, оборотність запасів, віддача власного капіталу);

оцінки ліквідності та ринкової стійкості (поточний коефіцієнт ліквідності, критичний коефіцієнт ліквідності, коефіцієнт автономії, забезпеченість власними обіговими коштами); додаткові (локальні або цільові) показники.

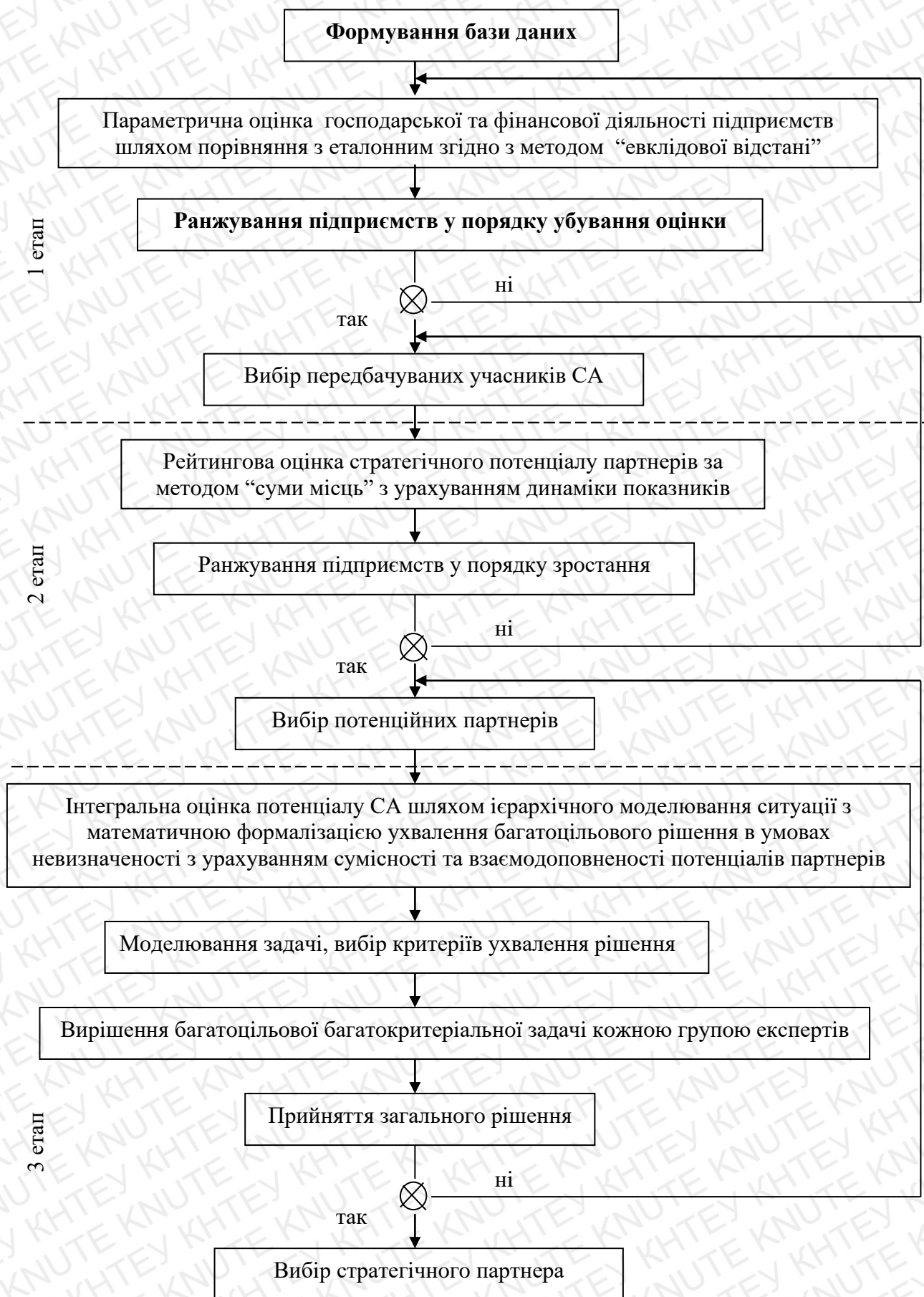


Рис. 3.3. Алгоритм оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера

За результатами рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств згідно з 2 етапом обрано три підприємства потенційними партнерами через одержані місця з урахуванням вагомості елементів потенціалу (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Результати рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств-потенційних партнерів експертною групою партнерів альянсу «Водолей та Партнери»**

Структурні елементи потенціалу	Вагомість елементів, %	Оцінка елементів, %		
		«Водолей»	«Старе місто»	«Таті»
1. Стратегічний	40	1	2	3
2. Маркетинговий	-	-	-	-
3. Організаційний	10	3	1	2
4. Кадровий	10	1	2	3
5. Інформаційний	-	-	-	-
7. Виробничий	10	1	2	3
8. Техніко-технологічний	10	2	1	3
9. Інноваційний	-	-	-	-
10. Ресурсний	-	-	-	-
11. Якість	5	2	3	1
12. Екологічна політика	-	-	-	-
13. Соціальна відповідальність	5	1	3	2
Узагальнена оцінка	100	14	16	18
Одержані місця		1	2	3
Одержані місця з урахуванням порівняльної вагомості елементів потенціалу		1	2	1

Оцінка стратегічного потенціалу союзу згідно з 3 етапом проводиться на основі прогнозованих варіантів його розвитку на базі трьох підприємств («Водолей» ( $x_1$ ), «Старе місто» ( $x_2$ ), «Таті» ( $x_3$ )) згідно з аналізами двох функціоналів оцінювання, розроблених аналітичною групою (фахівці підприємства) –  $F_1$  і незалежними експертами, якими на практиці можуть виступати як представники підприємств, так і консалтингові групи –  $F_2$ . Компромісне рішення з вибору стратегічного партнера визначається відповідно до розгорнутої моделі ухвалення рішення. Розрахунок виконано за допомогою програмного пакета Excel.

За результатами досліджень і оцінками експертів були визначені такі варіанти розвитку довгострокових відносин (станів економічного середовища –  $Q$ ) відповідно до оцінки сумісності та взаємодоповнюваності потенціалів:

$Q_1$  – 100% своєчасне досягнення мети (що відповідає 100% оцінці сумісності та взаємодоповнюваності потенціалів);

$Q_2$  – досягнення мети за більш тривалий період часу (>90%);

$Q_3$  – досягнення мети з великими витратами (>80%).

Моделювання завдання відбувається на підставі оцінки варіантів розвитку довгострокових відносин усіма групами експертів згідно з рівнем досягнення цілей, що наведено в табл. 3.3.

Виходячи з двох суперечливих цілей СА (максимальний рівень виконання цілей і мінімальний ризик) алгоритм ухвалення рішення спирається на критерії інформаційних ситуацій  $I_1, I_5$  і такі співвідношення пріоритетів, визначені експертами методом парних порівнянь:

Таблиця 3.3

**Оцінка варіантів розвитку довгострокових відносин альянсу «Водолей та Партнери» з потенційними партнерами**

Потенційні партнери	Варіанти розвитку відносин (рівень досягнення цілей у %)		
	Q1	Q2	Q3
<b>Оцінки першої групи експертів</b>			
$X_1^1$ («Водолей»)	95	98	75
$X_2^1$ («Старе місто»)	80	85	97
$X_3^1$ («Таті»)	80	70	82
P1	0,60	0,25	0,15
<b>Оцінки другої групи експертів</b>			
$X_1^2$ («Водолей»)	90	85	88
$X_2^2$ («Старе місто»)	85	88	94
$X_3^2$ («Таті»)	80	77	85
P2	0,35	0,45	0,20

- 1)  $U^F = (0,39; 0,61)$  – вектор вагових оцінок пріоритетів функціоналів оцінювання ( $U_1^F = 0,39$  для  $F_1^+$  і  $U_2^F = 0,61$  для  $F_2^+$ );
- 2)  $U^I = (0,43; 0,57)$  – вектор вагових коефіцієнтів пріоритетів інформаційних ситуацій ( $U_1^I = 0,43$  для  $I_1$  і  $U_2^I = 0,57$  для  $I_2$ );
- 3)  $U_1^K = (0,46; 0,54)$  – вектор вагових коефіцієнтів пріоритетів критеріїв першої інформаційної ситуації ( $U_{11}^K = 0,46$  для критерію Байеса і  $U_{12}^K = 0,54$  для критерію мінімального середньоквадратичного відхилення);
- 4)  $U_5^K = (0,62; 0,38)$  – вектор вагових коефіцієнтів пріоритетів критеріїв п'ятої інформаційної ситуації ( $U_{51}^K = 0,62$  для критерію Вальда і  $U_{52}^K = 0,38$  для - Севіджа).

На першому етапі з урахуванням першого функціонала оцінювання  $F_1$  у полі  $I_1$  найвищий рейтинг (0,54) має рішення  $x_3$  (табл. 3.10), тому в силу умов, що накладаються, воно є компромісним, у полі  $I_5 - 22$  (1), для другого функціонала: у полі  $I_1 - x_1$  (0,96), у полі  $I_5 - 22$  (1). На другому етапі в полі двох інформаційних ситуацій ( $I_1$  і  $I_2$ ) з урахуванням одного функціонала оцінювання для  $F_1$  отримано рішення  $x_2$  (0,78), для  $F_2 - x_1$  (0,95). На третьому етапі в полі двох інформаційних ситуацій рішення  $x_2$  має максимальний рейтинг (0,77) і є оптимальним рішенням даної задачі. У той же час рейтинг рішення  $x_1$  (0,76) незначно розрізняється з рейтингом  $x_2$  (0,75), тому його можна розглядати як альтернативу при подальшому ухваленні остаточного рішення. Таким чином, згідно з отриманими результатами керівництвом підприємства здійснено вибір варіанта стратегічного співробітництва з «Intercontinental».

Таблиця 3.4

### Результати вибору партнера для стратегічного альянсу «Водолей та Партнери»

Партнери з СА	Розрахунковий рейтинг підприємств						
	$\tilde{F}_1 I_1^+$	$\tilde{F}_1 I_5^+$	$\tilde{F}_2 I_1^+$	$\tilde{F}_2 I_5^+$	$\tilde{F} F_1^+$	$\tilde{F} F_2^+$	$F_{\Sigma}^+$
«Водолей»	0,46	0,49	0,96	0,94	0,47	0,95	0,76
«Старе місто»	0,48	1	0,46	1	0,78	0,77	0,77
«Тарантіо»	0,54	0	0,13	0	0,23	0,05	0,12

При використанні даної методики конкретне сполучення методів визначається характером розв'язуваної задачі.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні наукові результати дослідження дозволили сформулювати ряд висновків:

1. Аналіз теоретичних джерел та особливостей впливу зовнішнього середовища на розвиток інтеграційних об'єднань дозволяє виділити наступні фактори, які впливають на їх розвиток: економічні, соціокультурні, природно-географічні, правові, політичні, інфраструктурні, технологічні.

2. Аналіз теоретичних джерел та досвіту формування змісту стратегій розвитку інтеграційних об'єднань у ресторанному бізнесі дозволив виділити та охарактеризувати змістовні відмінності трьох типів стратегій розвитку інтеграційних об'єднань, а саме: стратегії зростання (передбачає розвиток за рахунок збільшення масштабів діяльності інтеграційних об'єднань за рахунок ампліфікації та ефузії), стабільності (передбачає розвиток за рахунок збереження існуючого стану, за інерцією, нарощування рівня концентрації інтеграційних об'єднань в існуючих просторових рамках, поглиблення їх спеціалізації) та скорочення (передбачає розвиток на основі скорочення присутності на ринку, тобто закриття, продаж, відмова від контрактів, (виведення з мережі) тощо).

3. Розроблено універсальну модель формування стратегії розвитку інтеграційних утворень у ресторанному бізнесі, яка передбачає на основі врахування детермінант розвитку (глобальні умови і закономірності розвитку готельного бізнесу; принципи стратегічного управління розвитком; зовнішні та внутрішні обмеження розвитку; місія та варіанти позиціонування у глобальному просторі) визначення цілей і добір типу стратегії, формування політики просторової присутності, програм розвитку, системи науково-аналітичного забезпечення та концепції диверсифікації послуг, що, у свою чергу, призводить до розробки нових або корегування всіх функціональних стратегій.

4. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку інтеграційних об'єднань, який містить 10 аналітичних блоків (аналіз показників прибутку і рентабельності, оцінка ступеня віддачі ресурсів, змін ефективності окремих елементів мережі, бізнес-процесів тощо). Для

підвищення якості оцінки запропоновано додаткове використання спеціально розроблених показників: індекс зміни ефективності, коефіцієнт прибутковості розвитку, коефіцієнт темпів розвитку, сукупний та очікуваний від розвитку економічний ефект, що дозволяє підвищити якість стратегічного управління розвитком інтеграційних готельних об'єднань.

5. Ресторан «Водолей» має організаційні та економічні передумови для впровадження стратегії інтеграції. Так, організаційна структура - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна організаційна структура спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дасть змогу результативно організувати управління діяльністю, а функціональні відділи апарату управління сприятимуть вирішувати управлінські завдання.

6. За 2016-2018 роки у підприємстві спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення найважливіших показників діяльності ресторану (дохід, прибуток) та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту ефективне використання ресурсів, а отже можливість та передумови для інтегрування .

7. Здійснено оцінку впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на систему стратегічного управління рестораном «Водолей». Оцінку впливу чинників внутрішнього середовища проведено на основі експертного методу дослідження. Побудовано матрицю SWOT-аналізу для ресторану. Аналіз факторів макросередовища та мікросередовища показав, що ресторан працює в досить сприятливому внутрішньому середовищі та несприятливому зовнішньому середовищі для інтеграції. Крім того, було визначено, що ресторан має внутрішні резерви для подальшого зростання на основі використання стратегії інтеграційної взаємодії ,зокрема у руслі : стратегічного панерства, оренди, продажу франшизи тощо.

8. На основі комплексної експертної оцінки внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Водолей» було визначено необхідність інтеграційної діяльності ресторану з урахуванням таких чинників: спеціалізованої ролі та змісту діяльності з конкретної функції; взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії



підприємства загалом; характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства; межі функцій та сфери “перехресних інтересів”; переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії; наявності чи відсутності “вузькофункціонального” підходу, конфліктів у розв’язанні загальних проблем підприємства.

9. Провівши розрахунки та оцінивши готовність ресторану «Водолей» до змін, можна сказати, що він готовий до стратегічних змін, але також слід зазначити, що сфери стратегічного управління, маркетингу, організаційні структура та організаційна культура мають досить високий бал. Дослідження чинників зовнішнього середовища підтвердило про наявність умов на ринку для інтеграційного зростання підприємства.

10. Одним з найбільш перспективних напрямків стратегічного інтеграційного розвитку ресторану «Водолей» обгрунтовано створення стратегічного альянсу «Водолей та Партнери». Учасниками стратегічного партнерства визначено: ресторани «Таті», «Старе місто»; готелі «Віта Парк Борисфен», «Дельта», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І-Тур». Основною метою створення стратегічного альянсу «Водолей та Партнери» є підвищення конкурентоспроможності та якості ресторанного, готельного та туристичного продукту підприємств-учасників, розвиток довгострокового партнерства представників готельно-ресторанного, туристичного бізнесу та органів влади.

11. Процес формування стратегічного альянсу цих підприємств передбачає виконання етапів: 1) визначення ініціативної групи — реальних учасників альянсу; 2) проведення комплексного маркетингового дослідження на відповідній території; 3) формулювання основної мети стратегічного альянсу; 4) формулювання цілей стратегічного альянсу; 5) побудова структури стратегічного альянсу; 6) розроблення статуту об’єднання підприємств; 7) підписання установчого договору об’єднання підприємств.

12. З метою вибору учасників для стратегічної взаємодії та організації спільної діяльності та в подальшому розширення складу альянсу запропонована методика комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера, заснована на синтезі методів експертних оцінок і теорії імовірностей,

математичної статистики й економетрії, що дозволяє оцінити наявні альтернативи і вибрати кращу з урахуванням певних умов (достатність потенціалу партнерів, суперечливі цілі, безліч критеріїв), що враховує при цьому кількісну (дані публічної звітності) і якісну інформацію, динаміку показників. Методика складається з трьох етапів: параметричної оцінки діяльності підприємств, рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств, моделювання ситуації з математичною формалізацією інтегральної оцінки потенціалу. При цьому кількісна оцінка результативності потенціалу стратегічного партнерства розглядається як типова ситуація багатокритеріального багатоцільового ухвалення рішення в умовах ризику і невизначеності з урахуванням обмежень. Дана методика апробована для підприємств-учасників. Таким чином, згідно з отриманими результатами найбільш економічно вигідним варіантом стратегічного співробітництва є ресторан «Водолей».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Редакція від 20.09.2018. [Електронний ресурс] /– Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
2. Україна. Закони. Про внесення змін до Закону України “Про туризм” : [Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1282/IV] [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – Ст. 180. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>
3. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия / А. Н. Аверьянов. – К. : Знання, 2018. – 64 с.
4. Ареф’єва О. В. Оцінка рівня економічної стійкості підприємств сфери послуг / О. В. Ареф’єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2010.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. – [2-ге вид, перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2014. – 645 с.
6. . Босовська М.В. Конвергенція суб’єктів туристичної діяльності на основі кластеризації / М.В. Босовська // Агросвіт. – 2015. – № 3–4. – С. 47–54.
7. Бештанко С. М. Структурний підхід щодо вдосконалення економічної взаємодії в партнерських відносинах / С. М. Бештанко // Вісник економічної науки України. – 2018. – № 2. – С. 21–24.
8. Биркович В. І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України / В. І. Биркович // Статистика України. – 2018. – № 3. – С. 83–86.
9. Биркович В. І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / В. І. Биркович // Стратегічні пріоритети. – 2016.
10. Біль М. М. Організаційно-управлінський механізм забезпечення розвитку туризму в країні / М. М. Біль // Державне будівництво. – 2011. – № 1. – Режим доступу : [http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n\\_1\\_2008/doc/2/13.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_1_2008/doc/2/13.pdf)
11. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія/ М.В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832 с.
12. Босовська М.В. Теоретичні засади інтеграційного процесу / М.В. Босовська // Економічний часопис – XXI (Index Copernicus, Скопус, Ulrich’s Periodicals Directory, та ін.) – 2015. – № 5–6 – С. 60–63
13. Босовська М.В. Теоретичне обґрунтування концепції інтеграційного розвитку туристичних підприємств / М.В. Босовська // Вісн. Херсон. держ. ун-ту. – Серія «Економічні науки» – 2015. – Вип. 9. – Ч. 1. – С. 85–89
14. Бузни А. Н. Маркетинг как организационно-информационная система / А. Н. Бузни // Экономика и управление. – 2006. – № 5. – С. 82-89.

15. Бутчер Стефан. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Стефан Бутчер ; пер. с англ. – Издат. дом “Вильямс”, 2018. – 272 с.
16. Ванеева И. В. Стратегическое планирование в индустрии туризма / И. В. Ванеева, Н. И. Тихонова // Культура народов Причерноморья. – 2016. – № 55. – Т. 3. – С. 15-17.
17. В. Магдольна Маркетинг отношений и сетевая экономика [Электронный ресурс] / Магдольна Ваш // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – № 2. – С. 113–120. – Режим доступа до журн. : [http://www.marketing.spb.com/lib-comm/net\\_4i.html](http://www.marketing.spb.com/lib-comm/net_4i.html)
18. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К., Ірпінь : ВПФ, «Перун», 2012. – 1440 с.
19. Вихристенко Б. Консолідація-саморегуляція-асоціація / Борис Вихристенко // Зеркало недели : международный общественно-политический еженедельник. – 2008. – № 40 (719), 25–31 октября. – С. 23. – Режим доступа : <http://www.dt.ua/3000/3900/64465/>
20. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – № 2. – С. 204–211.
21. Гамова О. І. Удосконалення партнерських відносин органів місцевого самоврядування та громадських організацій / О. І. Гамова // Наукові праці ДонНТУ. Сер. Економічна. – 2015. – Вип. 89-3. – С. 186-191.
22. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2012. – 705 с.
23. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса / В. М. Горбатов. – Х. : ИНЖЕК, 2006. – 592 с.– Библиогр.: с. 420-444.
24. Готелі та ресторани [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/hotel\\_05u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/hotel_05u.html)
25. Гостева І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств [Текст] / І.С. Гостева. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2008\\_20/gosteva.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2008_20/gosteva.pdf)
26. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
27. Депаффилис Дональд. Слияния, поглощения и другие способы реструктуризация компаний. Процесс, инструментарий, примеры из практики, ответы на вопросы [Текст] / Дональд Депаффилис ; [Пер. з англ.]. – 3-е изд. – Мн. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2017. – 960 с.: ил.
28. Дибач І.Л. Систематизація форм економічної інтеграції невеликих підприємств / І.Л. Дибач // Актуальні проблеми економіки. – 2009.– № 2. – С. 70–78.
29. Економічний діалог: партнерство заради прогресу / [Жаліло Я. А., Акімова І. М., Ляпін Д. В., Ляпіна К. М., Осовий Г. В.] ; відп. ред. Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2017. – 124с.

30. Економічний енциклопедичний словник : [у 2 т.] / [За ред. С. В. Мочерного]. – Львів : Світ, 2005 – . – Т. 1. – 2005. – 616 с.
31. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 “Історія філософії” / С. Б. Жданенко. – Х., 2017. – 16 с.
32. Земляна Г.С. Форми інтеграції промислових підприємств в умовах трансформаційної економіки / Г.С. Земляна // Вісник НУК. Електронне видання. Режим доступу <http://ev.nuos.edu.ua/content/formi-integratsii-promislovikh-pidpriemstv-v-umovakh-transformatsiinoi-ekonomiki>
33. Захарова С. Г. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку індустрії туризму / С. Г. Захарова // Держава та регіони. Сер. “Державне управління”. – 20108. – № 4. – С. 119-125.
34. Корпоративні відносини: методологія дослідження та механізми функціонування: Монографія / Дмитриченко Л.І., Хімченко А.М., Кужелев М.О., Калініченко М.П. – Донецьк: Східний видавничий дім, 2012. – 160 с.
35. Косіюк О. М. Теоретичні і практичні аспекти інтеграції організацій у ринковій економіці / О. М. Косіюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2015. – № 3, Т. 3. – С. 41-48
36. Коуз Р. Г. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / Р. Г. Коуз, Г. Демзетц, О. Д. Харт; [за ред. О. Е. Вільямсон, С. Дж. Вінтер; пер. з англ. А. В. Куликов]. – К. : А.С.К., 2002. – 335 с. – Бібліогр.: с. 320-335
37. Коупленд Т. Стоимость компаний: оценка и управление / Т. Коупленд, Т. Колер, Дж. Мурын – Олимп-Бизнес, 2012. – 565 с <http://www.ukrstat.gov.ua/>
38. Коллис Д.Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный поход / Д.Д. Коллис, С. Монтгомери. – Олимп-бизнес, 2017. – 371 с.
39. Киллинг Дж. Союз с конкурентом: юридический или фиктивный / Дж. Киллинг ; пер. с англ. И. Корягиной // Маркетинг. – 2004. – № 3 (76). – С. 89–92.
40. Козлова Т. Нужны ли Украине СЭЗ и ТПР? / Татьяна Козлова // Новости турбизнеса. – 2016. – № 23–24, декабрь. – С. 18–19.
41. Козлова Т. Особенности отельного сервиса или звезда звезде рознь / Татьяна Козлова // Новости турбизнеса. – 2016. – № 19 (45), октябрь. – С. 19. <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>
42. Корнус В. Г. Проблемы взаимосвязей между контролирующими органами та платниками податків / В. Г. Корнус // Актуальні проблеми економіки. – 2017. – № 4 (58). – С. 37-43.
43. Коршунова Л. К. Ваш иностранный партнер / Л. К. Коршунова. – К. : А/О Финвест, 2016. – 48 с.
44. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб : Питер Ком, 2018. – 896 с.

45. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2013. – 296 с.
46. Кочкін Н. Ю. Маркетингові дослідження економічних інтересів споживачів / Н. Ю. Кочкін // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 11. – С. 49–53.
47. Кракос Ю. Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Ю. Б. Кракос, Н. И. Серик // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 12. – С. 7–12.
48. Крапива С. Ключи от номера / Сергей Крапива // Бизнес. – 2018. – № 45 (824). – С. 108–110.
49. Крапива С. Звёздный налет / Сергей Крапива // Бизнес. – 2017. – № 52 (779). – С. 134–138.
50. Красникова Е. Взаимоотношения бизнеса и фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями (влияние партнерских отношений на выполнение работы) / Е. Красникова // Маркетинговые исследования в Украине. – 2016. – № 5 (6) сентябрь-октябрь. – С. 57–67.
51. Краснодемська З. Розвиток через партнерство / Зоя Краснодемська // Урядовий кур'єр. – 2018. – № 20 (02 лютого). – С. 10.
52. Кривега Л. Д. Туризм: проблеми вдосконалення правового регулювання в Україні [Електронний ресурс] / Л. Д. Кривега, О. В. Головащенко // Вісник Запорізького державного університету. – 2017. – № 1. – Режим доступу до журн. :  
<http://www.zsu.zp.ua/herald/articles/2754.pdf>
53. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Тони Крэм ; пер. с англ. – Д. : Баланс-Клуб, 2003. – 683 с.
54. Кузьмин О. Кооперирование на мировом туристическом рынке / О. Кузьмин, А. Гайдук // Журнал европейской экономики. / Тернопольский нац. экономический ун-т. – Тернополь, 2010. – Т. 6. – № 2 (июнь). – С. 151–165.
55. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Питер, 2016. – 800 с.
56. Линовицька С. А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С. А. Линовицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5(59). – С. 49–57.
57. Литвинов Ф. И. Выбор делового партнера: без права на ошибку (методика изучения иностранной фирмы) [Электронный ресурс] / Ф. И. Литвинов // Маркетинг. – 2009. – № 2. – Режим доступу до журн. :  
<http://www.cfin.com/press/marketing/2009-2/10.shtml>
58. Малік М. Й. Проблемні питання розвитку кооперації та інтеграційних відносин в АПК [Текст] / М.Й. Малік, Ю.Я. Лузан // Економіка АПК. – 2010. – № 3. – С. 3-8.
59. Мальська М. П. Менеджмент туризму / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К. : “Знання”, 2015. – 106 с.

60. Маренков Н. Л. Ресторанный маркетинг / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Московский психолого-аттестационный ин-т, 2018. – 272 с.
61. Моисеева Н. К. Межфирменный маркетинг – основа взаимодействия партнеров в логистической системе / Н. К. Моисеева, Т. В. Сарычева // Маркетинг. – 2011. – № 2 (57). – С. 59-69. <http://www.newscom.ua/arch/finance/10jan2011/doroga.html>
62. Марченко В. М. Самоорганізація злиття та поглинання : умови та потенціал: Монографія / В. М. Марченко. – К.: НУХТ, 2011. – 357 с.
63. Носкова И. Я. Трудное партнерство соперников / И. Я. Носкова. – Актуальні проблеми економіки., 2011. – 127 с.
64. Нестерчук Ю.О. Інтеграційні процеси в аграрно-промисловому виробництві: монографія / Ю.О. Нестерчук. – Умань: Видавець “Сочінський”, 2009. – 372 с.
65. Олійник О. М. Основи менеджменту: навч.-метод. посіб. [для студ. економ. спец.] / О. М. Олійник, А. С. Татаринцева. – Запоріжжя : ПП “Галант”, 2016. – 108 с.
66. Орленко О. Як розвивати туристичний бізнес (поради фахівця) / Олександр Орленко // Новости турбизнеса. – 2016. – № 14 (64). – С. 19-20.
67. Павленко И. Г. Экономико-правовые аспекты развития туризма в Украине / И. Г. Павленко // Культура народов Причерноморья. – 2017. – № 45. – С. 59-61.
68. Панчак І. Туристичний бізнес та інформаційні технології / Іван Панчак // Інноваційні процеси та їх вплив на ефективність діяльності підприємств : 5 наук.-прак. конф. : зб. виступів. – К.: Укоопосвіта, 2008. – Ч. 1. – С. 110–117.
69. Пилипенко А. А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А. А. Пилипенко. – Харків: ВД “Інжек”, 2007. – 380 с.
70. Петренко М. М. Економічна цінність сервісного продукту на основі рівноважного співвідношення “ціна – параметри якості” [Електронний ресурс]: зб. наук. праць / М. М. Петренко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2018. – № 2. // Режим доступу до журналу: [http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-2/petrenko\\_207.htm](http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/pspe/2007-2/petrenko_207.htm)
71. Полежаєва І. О. Генерація оцінки перспективних партнерів у маркетингових каналах розповсюдження / І. О. Полежаєва // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 12 (66). – С. 84–90.
72. Пономарёв С. Партнерство без проблем не бывает / С. Пономарёв // Обзор украинского рынка. – 2017. – № 1 (53). – С. 26-29.
73. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів / Т. Примак // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 42–44.
74. Рейтинг регіонів за основними показниками ліцензіатів (туроператорів та турагентів) України за 2018 р. [Електронний ресурс] / Державна служба туризму і курортів України. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=1390>

75. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособ. / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – К., 2007. – 512 с.
76. Савельев В. Маркетинг партнерских связей [Электронный ресурс] / В. Савельев // Практический маркетинг. – 2013. – № 11. – Режим доступа к журн. : <http://www.cfin.com/press/practical/2013-11/03.shtml>
77. Свеженцева Ю. Що таке партнерство і як його вимірювати: концептуальні та операціональні аспекти соціального феномена / Ю. Свеженцева // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2018. – № 2. – С. 133–148.
78. Скопенко Н.С. Актуальные проблемы анализа интеграционных процессов / Н.С. Скопенко // «Бизнес Информ» [Научный журнал]. – 2011. – № 2 (2). – С. 140-142
79. Сорокин Д. А. Пути и механизмы взаимодействия малого и среднего бизнеса: зарубежный опыт / Д. А. Сорокин // Актуальные проблемы современной науки. – 2017. – № 6. – С. 31–39.
80. Стадник А. А. Кооперативи як нова форма взаємовідносин малих підприємств / А. А. Стадник // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка. Сер. “Економіка”. – 2018. – Вип. 71. – С. 50
81. Стерлигова А.Н. Анализ значения термина "интеграция" в контексте управления организацией / Стерлигова А.Н. // Логистика и управление цепями поставок. – №6. – 2008. – С. 27–31 С. 70-79.  
<http://who-is-who.com.ua/bookmaket/ukrtour2008/1/1/3.html>
82. Татаринцева А. С. Практика використання партнерства як сучасної стратегії підприємництва в діяльності туристичних підприємств / А. С. Татаринцева // Сталий розвиток підприємств сфери послуг : всеукр. наук.-практ. конф., Ялта, 28–29 листопада, 2008 р. – Ялта : РВНЗ КГУ, 2008. – С. 123–127.
83. Татаринцева А. С. Проблеми та можливості розвитку українсько-латвійської співпраці на ринку туристичних послуг / Н. М. Куреда, А. С. Татаринцева // Україна - Латвія: історія, культура, економіка : міжнар. наук.-практ. конф., Рига, 18–21 листопада 2007 р. – К. : “Геопринт”, 2007. – С. 104–108.
84. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб’єктів господарювання в сфері туризму / Т. І. Ткаченко // Культура народів Причорномор’я. – 2009. – № 79. – С. 60-64.
85. Ткаченко Т. І. Туристичний продукт як об’єкт виробничого підприємництва [Електронний ресурс] / Т. І. Ткаченко // Культура народів Причорномор’я. – 2005. – № 67. – С.130–135. – Режим доступу до журн. : [http://tourlib.net/statti\\_tourism/tkachenko.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/tkachenko.htm)
86. Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О. Третьяк // Новый экономический журнал. – 2018. – № 10. – С. 74–81.
87. Хеффе Отфрид Справедливость: филос. введение / Отфрид Хеффе ; [пер.с нем. О. В. Кильдюшов]. – К. : Праксис, 2007. – 191 с.



88. Цветкова И. И. Мотивационная структура потребителей услуг / И. И. Цветкова // Вестник физиотерапии и курортологии. – 2018. – № 2. – С. 20–22.
89. Цивільний кодекс України: за станом на 1 січня 2018 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 2018. – № 40 – 44. – Ст. 356. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>
90. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2018. – № 2. – С. 31–36.
91. Цьохла С. Ю. Концептуальні напрями формування стратегії економічного розвитку курортно-рекреаційної сфери України / С. Ю. Цьохла // Культура народів Причерномор'я. – 2006. – № 115. – Т. 2. – С. 39–43.
92. Цьохла С. Ю. Трансформація рекреаційної діяльності та розвиток регіональних ринків курортно-рекреаційних послуг (методологія, аналіз і шляхи вдосконалення) : [монографія] / С. Ю. Цьохла. – Сімферополь : Таврія, 2008. – 352 с.
93. Чернега О.Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы: монография / О.Б. Чернега, О.В. Озарина. – Донецк, ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2009. – 221 с.
94. Чечель А. О. Удосконалення державних механізмів управління розвитком туризму в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / А. О. Чечель. – Донецьк, 2004. – 20 с.
95. Швец И. Ю. Качественные критерии оценки эффективности деятельности туристического кластера / И. Ю. Швец // Культура народів Причерно-мор'я. – 2005. – № 67. – С. 139–142.
96. Шнипко О. С. Держава та підприємництво: партнерство в інноваційній діяльності / О. С. Шнипко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 6 (60). – С. 130 – 138.
97. Шульгіна Л. М. Елементи системи маркетингу співпраці туристичних підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – [спец. вип.] – К. : КНУТД. – 2015. – № 4 (24). – С. 157–161.
98. Юлдашева О. Маркетинг взаимодействия: философия и методология межфирменных коммуникаций / О.Юлдашева // Маркетинг. – 2010. – № 3. – С. 32 – 39.
99. Якунин В. И. Партнерство в механизме государственного управления / В. И. Якунин // Социологические исследования. – 2007. – № 2. – С. 58-68.
100. Boiko, M., Bosovska, M., Vedmid, N., Melnychenko, S. and Okhrimenko, A. (2017). Development of the tourism cluster // Problems and Perspectives in Management. (Проблеми і перспективи в менеджменті). – 2017. – №15(4). – Р. 134-149. – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4\).2017.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4).2017.12). (Scopus)

101. Gage D. *The Partnership Charter: How To Start Out Right With Your New Business Partnership (or Fix The One You're In)* / David Gage. – NY : Basic Books. , 2004. – 260 p.
102. [Gummesson](#) E. *Total Relationship Marketing* / Evert [Gummesson](#). – [third edition]. – UK : ELSEVIER LTD, 2008. – 376 p.
103. Johnson M. D. Customer portfolio management: Towards a dynamic theory of exchange relationships / M.D. Johnson, F. Seines // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68. – № 2. – P. 11.
104. Jonker J. Systems thinking for the integration of management systems/ J. Jonker, S. Karapetrovic // *Business Process Management Journal*. – Bradford. – Vol. 10. – Iss 6. – 2004. – P. 608–615
105. Mazaraki A.A., Bosovskaya M. Integration strategy as permanent component of business development / // *Strategy of enterprises in the waiting period of the crisis: economic, social and legal aspect: XI International Scientific Symposium (May 15–16, 2013, Kyiv)*. – K. : Kyiv National University of Trade and Economics, 2013. – P. 197–210
106. *Marketing 2.0: Strategies for Closer Customer Relationships* / Gerald Corbae, Jakob B. Jensen, Dirk Schneider. – Berlin; Heidelberg; New York; Hongkong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer, 2003. – 151 p.
107. Moller K. M., Hallinen K. A. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction // *Journal of Marketing Management*. – 2000. – Vol. 16. – P. 29– 54.
108. Moore James F. *The Death of Competition* / James F. Moore. – N.Y. : Harper Business, 2006. – 297 p.
109. Nottanson Ira N. *Forming a Partnership : And Making It Work (Entrepreneur Legal Guides)* / Ira N. Nottanson. – Newburgh, NY : Entrepreneur Media, 2007. – 290 p.
110. O'Malley L., Tynan C. Relationship marketing in consumer markets: theoric or reality? / Lisa O'Malley, Caroline Tynan // *European Journal of Marketing*. – 2010. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 797–815.
111. Okhrimenko A., Boiko M., Bosovska M., Melnychenko S., Poltavska O. Multisubject Management of the National Tourism System // *Problems and Perspectives in Management*. – 2019. – Volume 17, Issue №2, pp. 165-176. (Scopus) – Режим доступу: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17\(2\).2019.12](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.12) (Scopus)
112. Porter, M.E. How Smart, Connected Products are Transforming Companies / M.E. Porter, J.E Heppelmann // *Harvard Business Review* . – October 2015. – P. 97—114
113. World Economic Forum (2017), *The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017. Paving the way for a more sustainable and inclusive future*, Available at: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TTCR\\_2017\\_web\\_0401.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf)

# ДОДАТКИ