

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
ІНТЕГРАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ РЕСТОРАНУ
«TAYGER PIZZA BAR», М. КИЇВ

Студента 2 курсу, 3м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Іванченко
Тетяни Сергіївни

*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

Іванченко Тетяні Сергіївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інтеграційна взаємодія ресторану «Tanger Pizza Bar», 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.: Табл. Структуризація підходів до визначення поняття «інтеграція»; Табл. Концептуальні підходи до створення інтеграційних структур; Рис. Блок-схема механізму реалізації інтеграційної стратегії; Табл. Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Tanger Pizza Bar», м. Київ за 2016-2018 р.; Табл. Критерії оцінювання ресторану «Tanger Pizza Bar» за моделлю ділової досконалості EFQM; Табл. Комплексна оцінка діяльності підприємства «Tanger Pizza Bar», м. Київ у 2018 році; Рис. Концептуальна схема механізму формування стратегічного альянсу (СА) підприємств

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

1.2. Методологічні осади формування та реалізації інтеграційної взаємодії

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «TAUYGER PIZZA BAR», М. КИЇВ

2.1. Оцінювання економічних та організаційних передумов інтеграційної взаємодії

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

2.3. Діагностика ефективності управління рестораном на основі критеріїв ділової досконалості

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «TAUYGER PIZZA BAR», М. КИЇВ

3.1. Формування інтеграційної взаємодії ресторану на основі стратегічного альянсу

3.2. Комплексна оцінка ефективності розвитку альянсу підприємств

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

Іванченко Т.С.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Іванченко Тетяна Сергіївна 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 ««Tauger Pizza Bar»», м. Київ. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано напрями удосконалення інтеграційної взаємодії досліджуваного підприємства 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 Іванченко Тетяни Сергіївни
(прізвище, ініціали)
може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.
(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.
(підпис, прізвище, ініціали)

“ _____ ” 2019 р.

ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної взаємодії підприємств	11
1.2. Методологічні засади формування та реалізації інтеграційної взаємодії.....	19
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «TAUGER PIZZA BAR», М. КИЇВ	
2.1. Оцінювання економічних та організаційних передумов інтеграційної взаємодії	22
2.2. Діагностика впливу чинників на формування та реалізацію інтеграційної взаємодії підприємства	32
2.3 Діагностика ефективності управління рестораном на основі критеріїв ділової досконалості	43
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «TAUGER PIZZA BAR», М. КИЇВ	
3.1. Формування інтеграційної взаємодії ресторану на основі стратегічного альянсу	53
3.2. Комплексна оцінка ефективності розвитку альянсу підприємств	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	67
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72
ДОДАТКИ.....	80

ВСТУП

Актуальність випускної кваліфікаційної роботи. Сучасний етап функціонування економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного розвитку, а саме: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява нових прийомів і методів організації бізнесу, скорочення життєвих циклів товару. У зв'язку із цим, успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу залежність від можливості пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. За цих умов доцільним є формування нового підходу до управління, основою якого є процес налагодження інтеграційних відносин, що дозволяють компаніям уникати антагонізму в діяльності 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 ринку ресторанних послуг в довгостроковій перспективі.

Ступінь розробленості проблеми. В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми формування та реалізації стратегії інтеграційного зростання з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займались: А. Пилипенко, В. Гриньова, В. Горбатов, А. Пушкар, Ю. Жуков, В. Пономаренко, В. Катькало, В. Шемракової. Заслужують на увагу праці таких науковців: Ю. Голікової, Є. Драчевої, А. Лібмана. Серед іноземних класиків слід виділити: С. Карделл, Е. Кемпбелл, Р. Уолерс, М. Портера та ін. Разом із тим, незважаючи на значну увагу до проблем мережної організації міжнародного формування стратегії інтеграційного зростання, особливості формування стратегій розвитку інтеграційних утворень у сфері ресторанного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими, потребує уточнення категорійно-понятійний апарат, визначення особливостей функціонування ринку в умовах глобалізації, обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності інтеграційних організацій у сфері

ресторанного бізнесу; обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії інтеграційного зростання нарівні окремих підприємств-учасників інтеграційного процесу. 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 стратегії інтеграції суб'єкта гурторанного бізнесу.

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

- визначено сутність та структурні елементи стратегії інтеграції економічних суб'єктів;
- розглянуто та доповнено характерні риси та особливості стратегії інтеграції в ресторанный бізнесі;
- удосконалено методичні підходи до оцінки ефективності стратегії інтеграції;
- проведено дослідження організаційно-економічних передумов функціонування ресторану «Tanger Pizza Bar», м. Київ;
- здійснено оцінку діючої стратегії інтеграції досліджуваного ресторану;
- проведено оцінювання ефективності стратегії інтеграційного зростання ресторану;
- розроблено програму заходів щодо формування інтегрованого формування;
- сформовано напрями удосконалення стратегії діючого ресторану;
- запропоновано підходи до ефективності інтеграційної взаємодії.

Об'єктом дослідження є процес формування та реалізації стратегії інтеграції суб'єктаресторанного бізнесу.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації стратегії інтеграції суб'єкта ресторанный бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, менеджменту,

економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження інтеграційних стратегій.

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 інтеграційного зростання, і для визначення основних етапів формування та розвитку ресторанних мереж); методів статистичного і математичного аналізу (для визначення ефективності формування та реалізації стратегії інтеграційного зростання базового підприємства, організаційних та економічних передумов формування ресторанної мережі); метод експертних оцінок (для визначення недоліків та переваг діяльності досліджуваного підприємства тощо.

Інформаційним забезпеченням дослідження є статистична, економічна, бухгалтерська інформація досліджуваного підприємства, нормативно-правові акти та статистичні матеріали України, звіти й аналітичні публікації організацій у сфері ресторанного бізнесу, довідково-інформаційні видання, вітчизняні та зарубіжні періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет. У роботі використано законодавчі та нормативні документи, що безпосередньо стосуються підприємств ресторанного бізнесу, зокрема Закони України, Укази Президента, Постанови Кабінету Міністрів, інструкції та положення.

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

удосконалено:

- теоретичні підходи щодо 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 згідно з методом “евклідової відстані”, виборі потенційних учасників союзу 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. Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати її практичне впровадження та підвищити ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства.

Практичне значення результатів дослідження полягає в тому, що практичне впровадження запропонованих напрямів щодо удосконалення стратегії інтеграційного зростання 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

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

Структуризація підходів до визначення поняття «інтеграція»

Автор	Трактування поняття «інтеграція»
Жданенко С. Б.	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 господарювання [28, с. 8].

Автор	Трактування поняття «інтеграція»
Юлдашева О.	Економічна інтеграція - універсальна закономірність, що реалізується завдяки посиленню взаємодії різних господарюючих суб'єктів та формуванню на її основі стійких об'єднань. [92, с.33].
Якунин В	Інтеграція - вид економічних відносин, що формуються між різними господарюючими суб'єктами у процесі розподілу праці [93].
Третяк О.	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 [80, с.33]
Татаринцева А.	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 [76, с.70].
Стадник А.	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 [74, с. 59]
Свеженцева Ю.	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 [71, с. 130]
Ожегов С.	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 [58, с. 66-69]
Мойсеева Н.	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 ланцюгах створення вартості [55, с.509]

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, поживає 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.

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-Армак, А. Предоль, М. Алле, Дж. Мід, Ф. Герельса, Р. Ліпсей, Б. Баласа, Г. Крьомер, Р. Купер, А. Маршал, Г. Мюрдаль, Ф. Перру, Дж. Піндер, П. Уальз, Я. Тінберген та ін.

Проблеми інтеграційного розвитку підприємств різних галузей і форм власності набули широкого висвітлення в працях відомих вітчизняних вчених, таких як: В.Я. Амбросов, А.І. Брезвін, В.Н. Зимовець, А.М. Карпенко, І.І. Лукінов, П.М. Макаренко, П.Ю. Мельник, М.Й. Малік, В.Я. Месель-Веселяк, О.М. Онищенко, П.Т. Саблук, А.І. Хвостов, М.І. Хорунжий, О.М. Шпичак та ін.

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 А. Авер'янов, Г. Богачова, А. Богданов, Г. Гегель, Б. Денісов, Г. Павельциг, Г. Спенсер, Ю. Шишков, В. Енгельгардт, І. Яковлев та інші автори, роботи яких складають методологічну основу дослідження проблеми.

Так, представники неокласичної 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 розглядали відмінність можливих шляхів вирішення проблеми координації в економічних системах.

Таблиця 1.2

Причини інтеграції на рівні підприємств, що деталізовані

Сфера дії	Спосіб дії	Причини інтеграції	
		зовнішні	внутрішні
Економічні	Револуційні	Різка зростання цін на продукцію, сировину, технологію, робочу силу, інформацію. Прийняття нового економічного закону	Зміна структури власності. Значні збитки
	Еволюційні	Стан економіки держави, галузі. Політика державного регулювання. Характер конкуренції (цінова, нецінова). Ступінь і швидкість схильності змінам ринку	Рівень відповідності ресурсів цілям. Рівень специфічності ресурсів. Зміна структури і величини витрат. Становище на ринку
Організаційні	Револуційні	Криза в галузі. Різка посилення конкуренції, обумовлене: новими конкурентами; новими товарами. Рівень бар'єрів для вступу в галузь. Прийняття нового організаційно-економічного закону. Поява нових організаційних форм. Рівень політичної стабільності	Зміна стратегії підприємства. Руйнування внутрішньої або зовнішньої структури управління підприємством
	Еволюційні	Зміна рівня конкуренції, обумовлена: а) постачальниками; б) споживачами; в) конкурентами. Зростання масштабів виробництва. Посилення тенденції до уніфікації та стандартизації	Наявність організаційних зв'язків і досвіду роботи з постачальниками, замовниками, дистриб'юторами, конкурентами
Техніко-технологічні	Револуційні	Перехід до нового технологічного способу виробництва – до високих наукомістких технологій, поява принципово нових технологій	Зміна технологічного типу підприємства
	Еволюційні	Поступова зміна технології. Подорожчання й ускладнення проектування, збільшення ризиків. Скорочення життєвого циклу продуктів	Наявність заділів НДДКР. Виробничі можливості
Інформаційні	Револуційні	Поява нового способу передачі, збереження, переробки інформації	Зміна інформаційного носія
	Еволюційні	Нагромадження нових науково-технічних знань. Формування єдиних інформаційних систем	Нагромадження нових знань
Соціальні	Револуційні	Різка зміна ставлення до підприємництва	Зміна керівництва
	Еволюційні	Розвиток підприємницького клімату. Розвиток політики соціальної відповідальності	Готовність керівництва до змін. Ступінь задоволеності персоналу якістю праці й оплатою

Суттєвий доробок у вивчення теоретичних засад інтеграції внесли науковці С. Бештанко [7], М. Босовська [11], А. Гайдук [19], С. Жданенко [28],

Л.Коршунова [38], О.Кузьмін [49], І.Носкова [57], І.Полежаєва [65], В. Савельєв [70], А. Стадник [74], А. Татаринцева [76] та інші.

Виконано систематизацію та деталізацію зовнішніх, обумовлених циклами ділової активності, і внутрішніх, індивідуальних для кожного підприємства причин за сферою дії та способом дії (табл. 1.2).

Різноманітні причини інтеграції, зумовлені циклічністю світового економічного розвитку і рівнем розвитку країн, темпами змін технології та характером змін у виробництві, визначили широкий діапазон різноманітних організаційних форм співробітництва суб'єктів господарської діяльності, що неоднозначно трактуються теоретиками і практиками, у зв'язку зі специфікою правового статусу, що передбачається цивільним і/або господарським законодавством різних країн. У світогосподарській практиці мають місце такі форми інтеграції: договірна кооперація, ліцензинг, франчайзинг, лізинг, субпідряд, трести, синдикати, пули, картелі, консорціуми, концерни, конгломерати, ФПП, кейреці, сюдани, асоціації, союзи, комбінати, стратегічне партнерство ін. Але реєструються вони як юридична особа в тій організаційно-правовій формі, що передбачена законодавством країни базування. При систематизації найбільш розповсюджених у вітчизняній господарській практиці організаційних форм інтеграції на рівні підприємств ряд авторів звичайно характерним вважають тільки одну з ознак: А. Аверьянов – ступінь виробничої спряженості [3, С. 106; 76, С. 111], Кузьмін О. – стратегічну взаємозалежність [49], Мамутов В.К. і А. Гайдук – централізацію управління учасників [19]. Таким чином, необхідно розрізняти три рівні інтеграції між підприємствами залежно від характеру взаємин згідно з вищевказаними критеріальними ознаками (рис. 1.2):

перший рівень – традиційні короткострокові коопераційні договірні відносини у сфері торгівлі та господарської діяльності юридично й економічно самостійних підприємств: договори купівлі-продажу готової продукції та послуг, договірна кооперація, лізинг (передача майна в оренду), ліцензинг (використання авторського права, товарного знака, патенту), франчайзинг (видача ліцензії на право діяльності

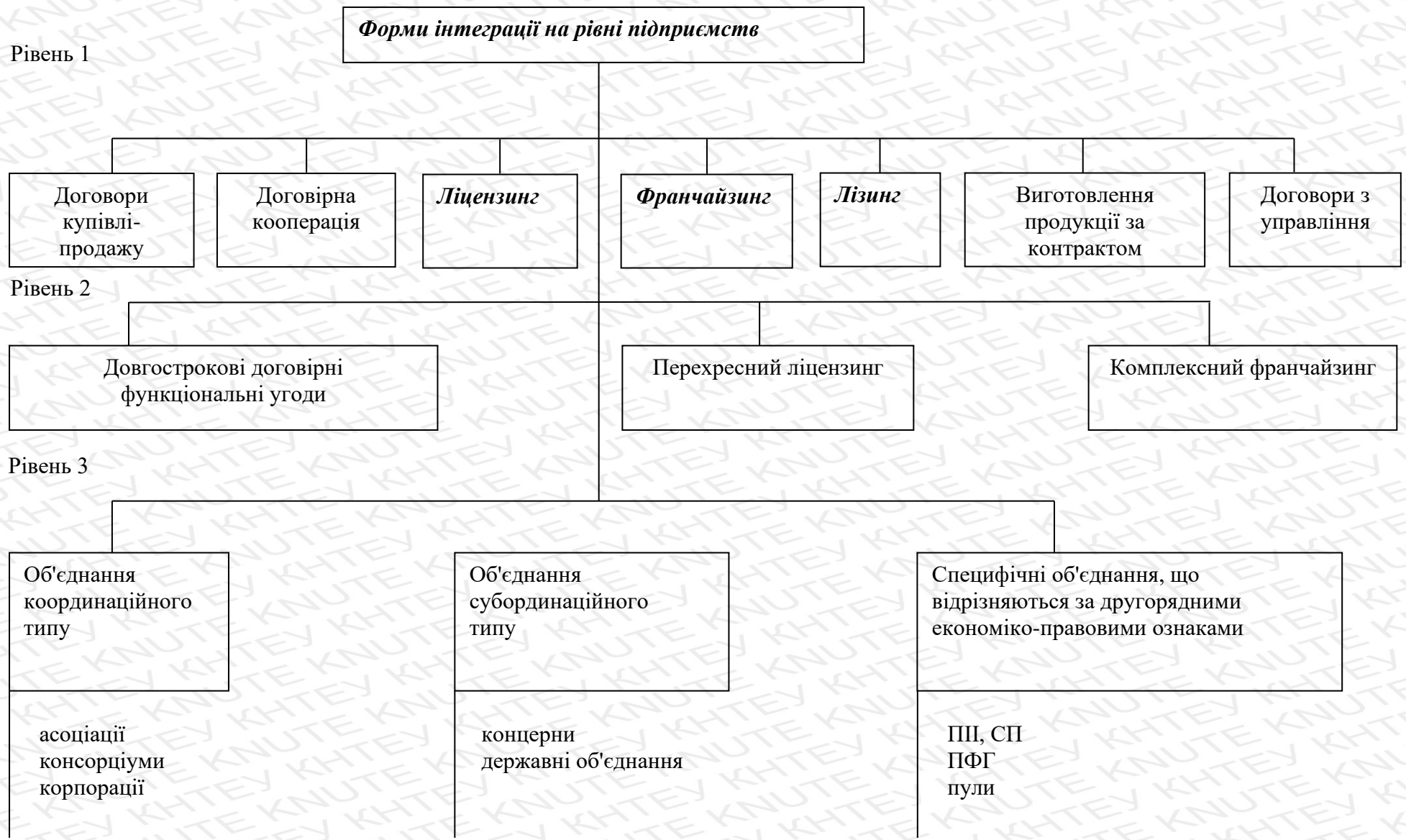


Рис. 1.1. . Структура організаційних форм інтеграції на рівні підприємств

під відомою торговельною маркою з наданням додаткової підтримки), спільне виготовлення продукції за договором;

другий рівень – інтеграційні взаємовигідні відносини самостійних суб'єктів господарської діяльності на основі довгострокових договірних функціональних угод без утворення юридичної особи для досягнення певної мети – як формальні, так і неформальні: довгострокові відносини з постачальниками, замовниками, науково-технічне співробітництво з конкурентами, комплексний франчайзинг, перехресний обмін ліцензіями з об'єднанням одного з напрямів діяльності та поділом ризику в частині цілей;

третій рівень – інтеграційні об'єднання підприємств (з утворенням юридичної особи) для управління різними напрямками господарської діяльності, координації зусиль у вирішенні складних технічних, технологічних, фінансових, соціально-економічних проблем, реалізації цільових програм і проектів, що включають у тому числі:

об'єднання субординаційного типу, які спеціалізуються на управлінні підприємствами, що входять до складу об'єднання з найбільшою централізацією управління – концерн (повна фінансова залежність), державні об'єднання (управління діяльністю держпідприємств на основі широких повноважень, переданих уповноваженими державними органами);

договірні об'єднання координаційного типу, створювані для координації господарської діяльності членів об'єднання і виконуючі одну або кілька виробничо-господарських і управлінських функцій стосовно них – асоціація (не втручається у виробничу і комерційну діяльність учасників), консорціум (реалізація цільових програм), корпорація (здійснює делеговані їй деякі функції централізованого регулювання їх діяльності);

інші специфічні об'єднання, що відрізняються за другорядними ознаками економіко-правового характеру – підприємства з іноземними інвестиціями (ПІІ, СП) (обов'язкова наявність не менше двох засновників, один із яких іноземний), ПФГ (створення за рішенням уряду на невизначений термін для виробництва кінцевої продукції), пули).

Так, сучасна економічна наука пропонує концепції створення інтеграційних структур, наведені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

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 від стратегії	Концепція має ряд етапів: <ul style="list-style-type: none"> • вертикальна інтеграція недостатніх ланок виробничого циклу внаслідок зростання обсягів збуту продукції; • створення функціональної (або матричної) організаційної структури з метою вдосконалення систему правління та контролю внаслідок збільшення фірми; • конгломератна форма компанії за рахунок диверсифікації у суміжні галузі; • перехід до дивізіональної організаційної структури компанії із виділенням бізнес одиниць • виділення стратегічного напрямку діяльності компанії, спрощення її галузевої структури, виділення непрофільних підрозділів у самостійні фірми, або їх продаж; • трансформація дивізіональної структури дивізіонального концерну у форму холдингу.
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.

Згруповано за джерелами: 11; 54; 57; 72; 79

1.2. Методичні основи формування та реалізації стратегії інтеграції

В умовах глобалізації найважливішою характеристикою розвитку інтеграційних об'єднань у ресторанному бізнесі є зміна просторово-часових параметрів її функціонування. Специфіка 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 об'єднань – розширення мережі на нові країни, створення нових ресторанів; географічні напрями розширення, які задані стратегією; 2) ефузія інтеграційних 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); 3) комбіноване розширення інтеграційних об'єднань – розширення мережі за рахунок поєднання ампліфікації та ефузії.

Доцільно виділяти три типи стратегій розвитку інтеграційних об'єднань:

1) стратегія зростання – передбачає розвиток за рахунок збільшення масштабів діяльності ресторанів за рахунок ампліфікації та ефузії, вимагає мобілізації ресурсів і спеціальної їх підготовки, передбачає розробку спеціальних планів (підготовка розвитку); просторове розширення супроводжується модернізацією бізнес-процесів, вимагає істотного доповнення всього спектру функціональних стратегій, які направлені на здійснення глибоких змін в діяльності компаній, найбільша увага зосереджується на інвестиційній стратегії; при реалізації стратегії можуть використовуватися різні методи консолідації і розширення присутності на зовнішніх ринках (злиття і поглинання, будівництво нових ресторанів, участь в будівництві, придбання частини активів, франчайзинг, управління за

контрактом); стратегія передбачає істотний вплив на зовнішнє середовище (тиск на конкурентів), призводить до зміни кон'юнктури ринку, тому характеризується підвищеним ризиком, але, в той же час, дозволяє «спроєктувати» бажані зміни ринку (розвиток ринку, подолання його недосконалості), створити новий попит конкурентні переваги;

2) стратегія стабільності – передбачає розвиток за рахунок збереження існуючого стану, за інерцією (з утриманням параметрів, заданих на попередньому етапі), нарощування рівня концентрації мереж в існуючих просторових рамках, поглиблення її спеціалізації; стратегія передбачає нарощування резервів, частина ресурсів може прямувати на підвищення самодостатності інтеграційних об'єднань (за рахунок диверсифікації видів послуг), що повинне підвищити можливості стабілізації і закріпити положення на ринку; функціональні стратегії орієнтовані на оптимізацію (максимізацію прибутку) в існуючих просторових межах, не всі функціональні стратегії можуть бути активними;

3) стратегія скорочення – передбачає розвиток на основі скорочення присутності на ринку, тобто закриття, продаж ресторанів, відмова від контрактів, (виведення з мережі) тощо; відбувається концентрація ресурсів на напрямках з максимальною віддачею; спеціалізація супроводжується відмовою від диверсифікації (надання додаткових послуг); зміни направлені, перш за все, на економію ресурсів, ліквідацію, переказ частки активів (у тому числі більшої) в іншу сферу господарювання; функціональні стратегії повинні забезпечувати згортання діяльності, впорядковане скорочення і оптимізацію (скорочення витрат) бізнес-процесів, що зберігаються.

У розвитку інтеграційних 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.



Рис. 1.2. Блок-схема механізму реалізації інтеграційної стратегії

Окремі показники ефективності (наприклад, рівень ефективності використання ресурсів) можуть служити критеріями оптимізації просторового розширення інтеграційних об'єднань і диверсифікації її послуг. Ефективна реалізація стратегії розвитку інтеграційних об'єднань вимагає побудови спеціального механізму, який відповідав би специфіці управління. Вигляд механізму реалізації стратегії представлений на рис. 1.5.

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «TAYGER PIZZA BAR», м. Київ

2.1. Оцінювання економічних та організаційних передумов інтеграційної взаємодії

Дипломна магістерська робота виконана на матеріалах результатів господарської діяльності ресторану «Tayger Pizza Bar», м. Київ, що розташоване у центральній частині м. Київ.

В ресторані „Tayger Pizza Bar” зал розрахований на 60 місць.

За рівнем обслуговування та цінами ресторан „Tayger Pizza Bar” орієнтований на відвідувачів з середнім рівнем доходів. Вартість замовлення в середньому становить до 150 - 200 грн. в розрахунку на одного споживача.

Діяльність з в ресторані „Tayger Pizza Bar” здійснюється на підставі внутрішніх нормативних актів підприємства. Ресторан є юридичною особою і головним регламентуючим документом підприємства є Статут, який містить:

- назву підприємства, його адресу;
- мету, цілі та види діяльності;
- підпорядкованість;
- управління, повноваження директора;
- порядок припинення діяльності та ліквідації.

Крім Статуту в ресторані „Tayger Pizza Bar” застосовуються такі документи організаційного впливу (внутрішні документи системи якості):

- Правила внутрішнього розпорядку – регулюють режим роботи та на підприємстві;
- Правила техніки безпеки – регламентують правила експлуатації обладнання;
- Технологічні карти – регулюють технологічні процеси приготування страв та кулінарних виробів;

–Посадові інструкції – визначають функції, права, обов’язки, підпорядкованість працівників. В ресторані „Tayger Pizza Bar” розроблені посадові інструкції для всіх працівників підприємства.

Крім актів розпорядчого впливу для координації дій у керованій системі широко застосовується розпорядчий вплив. Оперативне втручання у дії підлеглих здійснюється за допомогою наказів, розпоряджень та вказівок.

Діяльність ресторану „Tayger Pizza Bar” керує директор. Організаційна структура управління підприємства наведена на рис. 2.1.

Як видно з рис. 2.1. на підприємстві застосована лінійно-функціональна структура управління. Директор здійснює управління поточною господарською діяльністю ресторану. На нашу думку, наявна організаційна структура відповідає виробничій потужності ресторану „Tayger Pizza Bar” та забезпечує якісне обслуговування споживачів.



Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану „Tayger Pizza Bar”, м. Київ

Операційна діяльність підприємства ресторанного господарства включає діяльність з виробництва, реалізації та організації споживання кулінарної продукції. Для здійснення операційної діяльності в системі підприємства

ресторанного господарства утворюються підсистеми – виробнича та торговельно-збутова.

Управління діяльністю в ресторані “Tayger Pizza Bar” орієнтується на єдиний виробничий процес, у якому задіяні всі виробничі підрозділи підприємства. Основними ресурсами виробничої системи підприємства є:

- технічні ресурси: підприємство забезпечено виробничим обладнанням, інвентарем. Зазначимо, що виробниче обладнання підприємства переважною мірою є новим, незношеним;

- технологічні ресурси: в підприємстві використовуються технологічні процеси приготування холодних та гарячих страв, кулінарних виробів, гарячих напоїв. В ресторані застосовуються традиційні технології, новітні наукові розробки не впроваджуються;

- кадрові ресурси: у виробничій системі підприємства задіяне 3 працівника – завідуючий виробництвом і чотири кухаря (по два в зміну). Зазначимо, що працівники виробництва мають достатню кваліфікацію та досвід роботи, здатні пристосовуватися до цілей виробничої системи;

- просторові ресурси: виробнича система ресторану “Tayger Pizza Bar” функціонує за умов дефіциту площ виробничих приміщень. На підприємстві відсутні можливості розширення території. Виробнича система підприємства забезпечена необхідними комунікаціями – енергопостачанням, водопостачанням тощо;

- інформаційні ресурси: керівництво підприємства має достатньо глибоку інформацію про діяльність виробничої системи. Достовірність інформації ґрунтується на даних оперативного обліку виробництва;

- організаційні ресурси: як видно з організаційної структури управління, в ресторані “Tayger Pizza Bar” спостерігається мінімальна кількість рівнів та елементів організаційної структури. Це забезпечує швидку та безпосередню передачу інформації, розпорядчого впливу від суб'єкту до об'єкту управління. Наявна організаційна структура управління є оптимальною для управління виробничою системою підприємства.

Обслуговування споживачів ресторану забезпечують:

- 2 адміністратори (по 1 в зміну);
- 2 бармени (по 1-му в зміну);
- 4 офіціанти (по 2 в зміну).

В ресторані „Tayger Pizza Bar” застосовується обслуговування офіціантами. Процес обслуговування офіціантами виконується в такій послідовності:

- адміністратор зустрічає споживачів, допомагає їм обрати столик;
- офіціант приймає замовлення споживачів, при необхідності допомагає їм зробити вибір;
- під час споживання офіціант збирає використаний посуд, міняє попільнички, приймає та виконує додаткові замовлення;
- після споживання на прохання споживачів офіціант надає рахунок, і проводить розрахунок.

Таблиця 2.1

**Склад працівників ресторану „Tayger Pizza Bar”, м. Київ
станом на 01.10.2018 р.**

№ п/п	Посада	Кількість одиниць
1	Директор	1
2	Завідуючий виробництвом	1
3	Кухар 5-го розряду	4
4	Адміністратор	2
4	Бармен	2
5	Офіціант	4
6	Бухгалтер	1
	Разом	15

Оцінка системи автоматизації та застосування сучасних інформаційних технологій на підприємстві. Управління підприємством ресторанного господарства за сучасних умов жорсткої ринкової конкуренції вимагає від менеджменту швидкого та ефективного реагування на постійні зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства. Тому ефективне

управління вимагає застосування сучасних інформаційних технологій, автоматизації процесів управління.

Чисельність працівників підприємства за штатним розписом становить 15 чоловік (табл. 2.1.). Переважна більшість працівників мають фахову освіту, досвід роботи у ресторанному господарстві. З 15 працівників ресторану – 8 працюють у закладі понад три роки.

Ступінь мобільності персоналу обумовлена наступними чинниками:

1. Необхідністю зміни роботи, що визначається, наприклад незадоволеністю рівнем оплати праці, рівнями та режимом праці, кліматом в колективі.
2. Вкладення засобів, пов'язаних з роботою і умовами життя (наявністю власного господарства, специфікою професії).
3. Бажанням мати нове місце роботи, що забезпечує покращення умов життя та праці.
4. Легкістю адаптації у нових умовах, яка визначається пов'язаними з нею витратами, кваліфікацією, досвідом, віком.
5. Володіння інформацією про вакансії і степінь її достовірності.

За своїми наслідками процес руху персоналу неоднозначний. Для тих робітників, які звільнюються позитивними моментами є: очікуваний ріст прибутку на новому місці, покращення перспектив кар'єри розширення зв'язків, придбання кращого місця за містом роботи, покращення морально-психологічного клімату. [24]

Рівень якісного складу кадрів і спеціалістів в цілому визначає рівень ефективності функціонування системи якості, оскільки від особистісних та ділових якостей цих робітників, їх загальноосвітнього і кваліфікаційного рівня залежать результатів їх праці – послуги та продукція.

Проаналізуємо якісний склад кадрів підприємства за віком, освітою та стажем роботи.

Вікова структура персоналу характеризується часткою осіб відповідного віку у його загальній чисельності. (див. табл. 2.2). Таблиця складена на основі звітів відділу кадрів.

Таблиця 2.2

Вікова структура персоналу ресторану „Tauger Pizza Bar”, м. Київ у динаміці за 2016-2018 р.

Вік працівників	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
Від 20 до 25 років	3	21,43	4	28,57	4	26,67
Від 25 до 30 років	1	7,14	0	0	1	6,670
Від 30 до 35 років	1	7,14	0	0	1	6,67
Від 35 до 40 років	1	7,14	2	14,29	1	6,67
Від 40 до 45 років	4	28,57	5	35,71	5	33,33
Від 45 до 50 років	2	14,29	2	14,29	2	13,33
Від 50 до 55 років	2	14,29	1	7,14	1	6,67

З таблиці 2.2 видно, що персонал підприємства достатньо молодий у віці між 20 до 40 років. Найбільша чисельність працюючих у віці від 30 до 35 років. Структура персоналу за стажем роботи подана у таблиці 2.3. Таблиця складена на основі звітів відділу кадрів. Середній стаж роботи працівників підприємства від 3 до 5 років.

Таблиця 2.3

Структура персоналу ресторану „Tauger Pizza Bar”, м. Київ за стажем роботи у динаміці за 2016-2018 р.

Стаж роботи	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Осіб	%	Осіб	%	Осіб	%
До одного року	3	21,43	2	14,29	2	13,33
Від 1 до 3 років	4	28,58	4	28,58	3	20,00
Від 3 до 5 років	4	28,58	5	35,71	4	26,67
Від 5 до 10 років	3	21,43	3	21,43	6	40,00

Структура персоналу за рівнем освіти (загальної та спеціальної) передбачає виділення осіб, що мають вищу освіту, незакінчену вищу освіту (більше половини терміну навчання), середню спеціальну, середню загальну, неповну середню, початкову освіту.

Персонал як певна сукупність працівників підприємства представляє собою трудовий потенціал, ресурс, який залучається для здійснення господарської діяльності.

Таблиця 2.4

Розрахунок якості розстановки кадрів у ресторані „Tauger Pizza Bar

№ з/п	Показник	Посади		
		Потребують заміщення спеціалістами		Не потребують вищої або середньої спеціальної освіти
		З вищою освітою	З середньою спеціальною освітою	
1.	Кількість посад	3	6	6
	Заміщено працівниками з освітою:			
2.	Вищою	3	3	1
3.	Середньою спеціальною	-	3	3
4.	Всього спеціалістів	3	6	4
5.	Не мають вищої або середньої спеціальної освіти	-	-	2
6.	Всього працівників	3	6	6

Ефективність і результативність управлінської діяльності залежать від цілого ряду неекономічних факторів: демократизації керування, росту ініціативи й заповзятливості й т.д. Оцінку та методику запропоновано в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Показники результативності праці персоналу в ресторані „Tauger Pizza Bar”, м. Київ

Показник	Алгоритм розрахунку	Значення
Рівень централізації виробництва $K_{ц}$	$K_{ц} = \frac{ВП_{п}}{ВП_{заг}}$ ВП _п , ВП _{заг} – випуск продукції певного типу та загальний випуск продукції	0,22
Рівень спеціалізації $K_{сп}$	$K_{сп} = \frac{ВП_{с}}{ВП}$ ВП – об’єм всієї продукції; ВП _с – об’єм спеціалізованої продукції	0,47
Коефіцієнт інтеграції основного виробництва $K_{іов}$	$K_{іов} = \frac{РП}{ВП}$ РП – об’єм продукції, яка реалізується на сторону	0,08
Зайнятість персоналу в апараті управління $K_{з}$	$K_{з} = \frac{АУ}{ППП}$ АУ – чисельність апарта управління;	0,33

	ППП – чисельність персоналу	
Ступінь централізації управлінських функцій $K_{ц}$	$K_{ц} = \frac{P_{фв}}{P_{ф}}$ $P_{фв}$ – кількість прийнятих рішень при виконанні функції на верхніх рівнях управління; $P_{ф}$ – загальна кількість прийнятих рішень при виконанні функції	0,85
Коефіцієнт повноти охоплення функцій управління $K_{офу}$	$K_{офу} = \frac{K_{ф}}{K_{п}}$ $K_{ф}, K_{п}$ – кількість робіт, які виконує апарат управління фактично	0,82
Коефіцієнт дублювання функцій $K_{д}$	$K_{д} = \frac{K_{рз}}{K_{рп}}$ $K_{рз}$ – кількість робіт, закріплена за декількома підрозділами; $K_{рп}$ – кількість робіт за затвердженими положеннями	0,23
Відношення чисельності лінійного та функціонального персоналу $K_{в}$	$K_{в} = \frac{A_{лр}}{A_{фр}}$ $A_{лр}$ – чисельність лінійних керівників; $A_{фр}$ – чисельність працівників функціональних служб	0,33
Рівень механізації та автоматизації праці робітників $K_{ма}$, тис.грн.	$K_{ма} = \frac{T_{у}}{A_{су}}$ $T_{у}$ – кількість управлінської техніки та оргтехніки в вартісному вираженні; $A_{су}$ – загальна чисельність працівників структури управління	10
Ефективність праці $E_{су}$ в системі управління	$E_{су} = \frac{P_{р}}{A_{су}}$ $P_{р}$ – об'єм реалізованої продукції у вартісному вираженні	360
Економія праці в системі управління $E_{ксу}$	$E_{ксу} = \frac{C_{зу}}{C_{зп}}$ $C_{зу}$ – загальна сума витрат на управління; $C_{зп}$ – загальна сума витрат на виробництво продукції	0,17
Коефіцієнт надійності СУ $K_{над}$	$K_{над} = 1 - \frac{K_{н}}{K_{заг}}$ $K_{н}$ – кількість нереалізованих рішень; $K_{заг}$ – загальна кількість рішень, прийнятих в підрозділі	0,73

Динаміка показників фінансово-господарської діяльності ресторану «Tauger Pizza Bar», м. Київ за 2016-2018 р.

Показники	Од. вим.	Роки		Відхил (+-)	Роки		Відхил. (+-)	Темпи росту, %
		2016	2017		2017	2018		
Дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1982,19	2642,92	660,73	2642,92	1831,7	-811,22	-30,69
Чистий дохід від реалізації продукції	тис. грн.	1982,19	2642,92	660,73	2642,92	1831,7	-811,22	-30,69
Матеріальні затрати	тис. грн.	616,58	822,11	205,53	822,11	436,39	-385,72	-46,92
Витрати на оплату праці	тис. грн.	278,76	371,68	92,92	371,68	416,75	45,07	12,13
Відрахування на соціальні заходи	тис. грн.	2,76	3,68	0,92	3,68	197,27	193,59	5260,60
Амортизація	тис. грн.	252,82	337,09	84,27	337,09	251,93	-85,16	-25,26
Інші операційні витрати	тис. грн.	20,98	27,97	6,99	27,97	12,81	-15,16	-54,20
Вартість реалізації продукції	тис. грн.	421,73	562,3	140,57	562,3	223,75	-338,55	-60,214
Інші звичайні витрати	тис. грн.	4,97	6,62	1,66	6,62	0	-6,62	-100
Податок на прибуток	тис. грн.	95,90	127,87	31,97	127,87	73,2	-54,67	-42,75
Разом витрат	тис. грн.	1694,49	2259,32	564,83	2259,32	1612,1	-647,22	-28,65
Чистий прибуток	тис. грн.	287,70	383,6	95,90	383,6	219,6	-164	-42,75

Характеристику фінансово-господарської діяльності ресторану „Таугер Pizza Bar” наведено в таблиці 2.6. Методику розрахунку рентабельності та результати наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

**Рентабельність діяльності та реалізації продукції
ресторану «Таугер Pizza Bar», м Київ у динаміці за 2016-2018 р.**

Показник	Методика розрахунку та значення	Розрахунки		Зміни -%	Розрахунки		Зміни -%
		2016	2017		2017	2018	
Рентабельність підприємства	$\frac{\Pi}{OF + OK + HA}$ П – прибуток підприємства; OF – вартість основних фондів; OK – вартість оборотних коштів; HA – вартість нематеріальних активів	41,03	42,04	+1,01	42,04	26,04	-16
Рентабельність продажу	$\frac{ВП}{В} \times 100$ ВП – валовий прибуток; В – виручка від реалізації	19,35	19,56	+0,21	19,56	15,99	-3,57
Рентабельність продукції	$\frac{ПР}{ПВ} \times 100$ ПР – прибуток від реалізації; ПВ – поточні витрати підприємства	17,99	18,50	+0,51	18,50	14,26	-4,24
Рентабельність активів	$\frac{\Pi}{A} \times 100$ А – вартість активів	65,87	65,93	+0,06	65,93	36,70	-29,39

За даними таблиці 2.2 можна зробити наступні висновки щодо результатів фінансово-господарської діяльності підприємства:

- динаміка чистого доходу та динаміка доходу від реалізації свідчать про різке зменшення обсягу продажу продукції;
- поточні витрати ресторану знизилися у 2018 р. на 42,75 % у зв'язку зі зменшенням обсягу продукції;
- динаміка чистого доходу та поточних витрат обумовили зниження чистого прибутку у 2018 р. на 42,75 %.

Зменшення прибутку та рентабельності свідчать про погіршення ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану „Tauger Pizza Bar”.

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

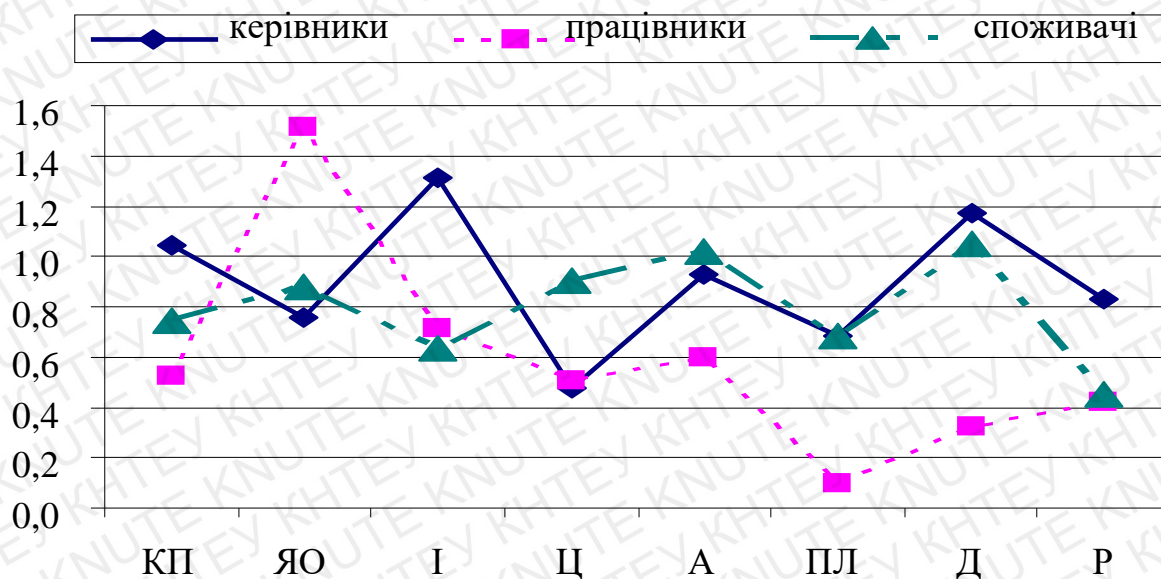
У межах нашого дослідження було також здійснено аналіз важливості різних напрямів управління рестораном для різних груп впливу. Для цього в анкетах для керівництва, операційного персоналу та споживачів було поставлене запитання, наскільки для споживачів важлива низка параметрів діяльності підприємства ресторанного господарства. Вибір параметрів відповідає меті нашого дослідження та структурі найбільш важливих, з нашої точки зору, показників якості, та заснований на даних щодо вагомості різних факторів при виборі закладу обслуговування Американської автомобільної асоціації [77, с.32] та англійської компанії Business Travel International [77]. Отримані результати відображено на рис. 2.3.

Отримані результати підтверджують, що керівництво ресторану частіше орієнтуються на технічну якість та відомість підприємства, а не на відносини зі споживачами, формування системи якості тощо.

Важливим етапом дослідження проблеми управління якістю є аналіз виявлення факторів внутрішнього середовища з точки зору його сильних та слабких сторін. В даній роботі розглядаються саме ті фактори, які найбільше впливають саме на систему управління якістю підприємства.

Отже, до позитивних факторів внутрішнього середовища, тобто сильних сторін ресторану «Tauger Pizza Bar» можна віднести:

1. Висока кваліфікація персоналу
2. Стійкі взаємозв'язки з партнерами, постачальниками
3. Достовірний моніторинг ринку
4. Налагоджена збутова мережа
5. Різноманітний асортимент продукції
6. Наявність нової матеріально-технічної бази
7. Достатня популярність



де КП – компетентність та доброзичливість персоналу;

ЯО – якість обслуговування;

І – імідж (репутація) ресторану;

Ц – ціна продукції, напоїв, послуг;

А – внутрішня атмосфера готелю (тип, клас, комфортність);

ПЛ – програми стимулювання лояльності, бонуси;

Д – попередній досвід перебування у ресторані;

Р – рекламні заходи.

Рис. 2.3. Сприйняття окремих характеристик ресторанних послуг представниками різних груп впливу

На основі аналізу, проведеному в попередньому пункті роботи, можна виділити наступні слабкі сторони підприємства:

1. Плинність кадрів
2. Відсутність комплексної політики у сфері якості
3. Відсутність участі персоналу в прийнятті управлінських рішень
4. Недостатній контроль за рівнем якості
5. Фінансові збитки господарської діяльності
6. Недоліки в рекламній політиці
7. Високий рівень цін
8. Не повна завантаженість виробничих потужностей

Керівництво ресторану прагне створити сприятливий клімат для співробітників, щоб ті мали можливість розділити успіх фірми, бути причетними до нього що забезпечується рівнем заробітків, окладів, принципами розподілу прибутків, продажу акцій співробітникам чи іншими перевагами. Керівництво нерідко заявляє: «Нам необхідно пишатися співробітниками нашої фірми, їх ефективною працею, їх відношенням до своєї роботи та до фірми». Наші принципи: «Краще виконання роботи – більш висока оплата», «Висока продуктивність від кожної людини». Основа успіху ресторану – усвідомлення того, що в центрі уваги повинна бути людина, її особиста гідність, признання її заслуг. Кожна людина заслуговує глибокої поваги. Керівники повинні користуватися довірою персоналу. Якщо довіри немає, то відносини навряд чи складуться, успіху не буде. Принципи взаємовідносин у трудовому колективі – повна довіра між всіма співпрацівниками.

Це своєрідний кодекс поведінки й честі сучасного ресторану, який розкривається в правилах, котрих необхідно дотримуватись для досягнення реального успіху в бізнесі. Деякими складовими такого кодексу є наступні: в обслуговуванні клієнта необхідно, щоб панували чесність та уважність, наш бізнес повинен бути прикладом для ведення справи та взаємовідносин з клієнтами, необхідно дотримуватись самих високих норм поведінки -

юридичних, моральних, етичних, бути визнаними як самий відповідальний ресторан у виконанні своїх обов'язків перед клієнтами, співробітниками, партнерами. Наші принципи: «Свобода й жорсткість одночасно», «Простота й скромний штат управління».

Серед факторів зовнішнього середовища потенційними можливостями для підприємства є поліпшення рівня життя населення, зміна рекламних технологій, розвиток інформаційної галузі, поява нових постачальників, зниження цін на сировину й готову продукцію, зниження податків, зниження безробіття, удосконалювання технології виробництва. Треба підкреслити негативний вплив зовнішнього середовища на діяльність ресторану. До загроз можна віднести: зміна купівельних переваг, збої в поставках продукції, поява принципово нового товару, зміна рівня цін, перегони курсів валют, посилення конкуренції, поява нових фірм на ринку.

Поняття якості ресторанних послуг нерозривно пов'язане з конкурентоспроможністю підприємства. Якість ресторанних послуг складається з якості надання основних і додаткових послуг, якості обслуговування безпосередньо під час проживання й харчування, а також проведення дозвілля.

За основу оцінки рівня конкурентоспроможності взята методика Р.А Фатхутдінова [34, с. 45], яка припускає виявлення домінуючих методів ведення конкурентної боротьби на ринку. Оцінка сили конкуренції проводиться на основі аналізу динаміки числа потенційних і діючих організацій, а також на основі оцінки ступеня агресивності їхні політики в конкурентній боротьбі.

Беручи до уваги місце розташування ресторану „Tauger Pizza Bar”, надавані послуги, ціну і якість цих послуг, нами для аналізу були взяті такі конкуренти як: ресторан «Счастье», «Петрович», «Буз бар» і «Салатерія». Всі ці ресторани надають однаковий спектр послуг у приблизно єдиній ціновій категорії.

При аналізі використовувалася стовідсоткова шкала, а також якісна й кількісна оцінка конкурентів. Оцінка проводилася за наступними критеріями:

якість послуг; ціна послуг; додаткові послуги; імідж / репутація; дослідження попиту; рівень задоволення попиту; реклама; персонал (досвід і навчання); показники діяльності (доля на ринку, заповнюваність, рентабельність); фінансове становище. Критерії проведеної оцінки представлені в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

**Діагностика конкурентної позиції ресторану „Tauger Pizza Bar”,
м. Київ**

Показники	Конкуренти				
	Tauger Pizza Bar	Счастье	Салатерія	Буз бар	Петрович
Якість послуг	середня	висока	середня	середня	низька
Додаткові послуги	Є	Є	Є	Є	—
Імідж / репутація	високий	високий	середній	високий	низький
Маркетинг: -дослідження попиту; -рівень задоволення попиту.	60%	70%	50%	40%	10%
Реклама:	60%	60%	50%	55%	20%
Персонал: -досвід; -навчання.	80%	80%	70%	70%	30%
Доля на ринку:	50%	50%	30%	40%	10%
% заповнюваності залу:	60%	60%	40%	55%	20%
Рентабельність:	40%	50%	40%	30%	10%
Фінансове положення:	стійке	стійке	нестійке	стійке	нестійке

Проведений аналіз конкурентів показав, що підприємства-конкуренти ресторану „Tauger Pizza Bar”, володіють рядом показників, по яких можна визначити, чи вони є сильними конкурентами ресторану „Tauger Pizza Bar”.

Тому варто провести аналіз конкурентоспроможності ресторану „Tauger Pizza Bar” й визначити показники, на які керівництву варто звернути увагу.

Проаналізувавши показники, представлені, у табл. 2.8 можна зробити наступні висновки:

1. Якість ресторанних послуг, надаваних рестораном «Tauger Pizza Bar» значно вище, ніж у ресторані «Салатерія» - тому що комплекс додаткових послуг у цьому ресторані взагалі відсутній, а якість основних залишає бажати кращого, але програє ресторану «Счастье». Ресторани «Буз бар» і «Салатерія» по якості перебувають із рестораном «Tauger Pizza Bar» приблизно на одному рівні.

2. Стосовно конкурентів ресторан «Tauger Pizza Bar» перебуває в середній ціновій ніші, що дозволяє підприємству привернути увагу клієнтів з різним рівнем доходу.

3. Імідж і репутація ресторану «Tauger Pizza Bar» залишаються на незмінно високому рівні, що виділяє його серед безлічі аналогічних ресторанів. По цьому показнику в ресторану «Tauger Pizza Bar» тільки один конкурент - ресторан «Буз бар», що має гарну репутацію.

4. За рівнем розвитку маркетингової діяльності ресторан «Tauger Pizza Bar» поступається місцем ресторану «Петрович», але обходить інших конкурентів.

5. У рекламній діяльності зберігається лідерство ресторанів «Tauger Pizza Bar» і «Петрович».

6. Досвід персоналу й навчання у ресторані «Tauger Pizza Bar» на досить високому рівні, що робить його лідером по цьому показнику серед найближчих конкурентів.

7. Доля на ринку ресторанних послуг ресторану «Tauger Pizza Bar» дорівнює долі ресторану «Петрович» і перевищує долю ресторанів «Счастье», «Буз бар» і «Салатерія». За рівнем заповнюваності залу зберігаються колишні лідери – ресторани «Tauger Pizza Bar» і «Счастье». На другому місці «Буз бар», потім «Петрович» і «Салатерія».

8. Рентабельність ресторану «Tauger Pizza Bar» поки перебуває на низькому рівні й незначно програє ресторану «Счастье».

Таблиця 2.9

**Графічна інтерпретація рівня конкурентоспроможності ресторану
«Tauger Pizza Bar», м. Київ**

Характеристики фірми	Оцінка характеристик				
	0%	25%	50%	75%	100%
Прогресивна фірма					
Великі ресурси					
Творче рішення проблем					
Активний маркетинг					
Лідерство в даній області					
Компетентні фахівці					
Уміння вирішувати складні проблеми					
Якість послуг					
Довіра з боку споживача					
Ціни					
Спеціалізація в різних областях					
Широка компетентність фірми					

9. Фінансове становище ресторану «Tauger Pizza Bar» – стійке.

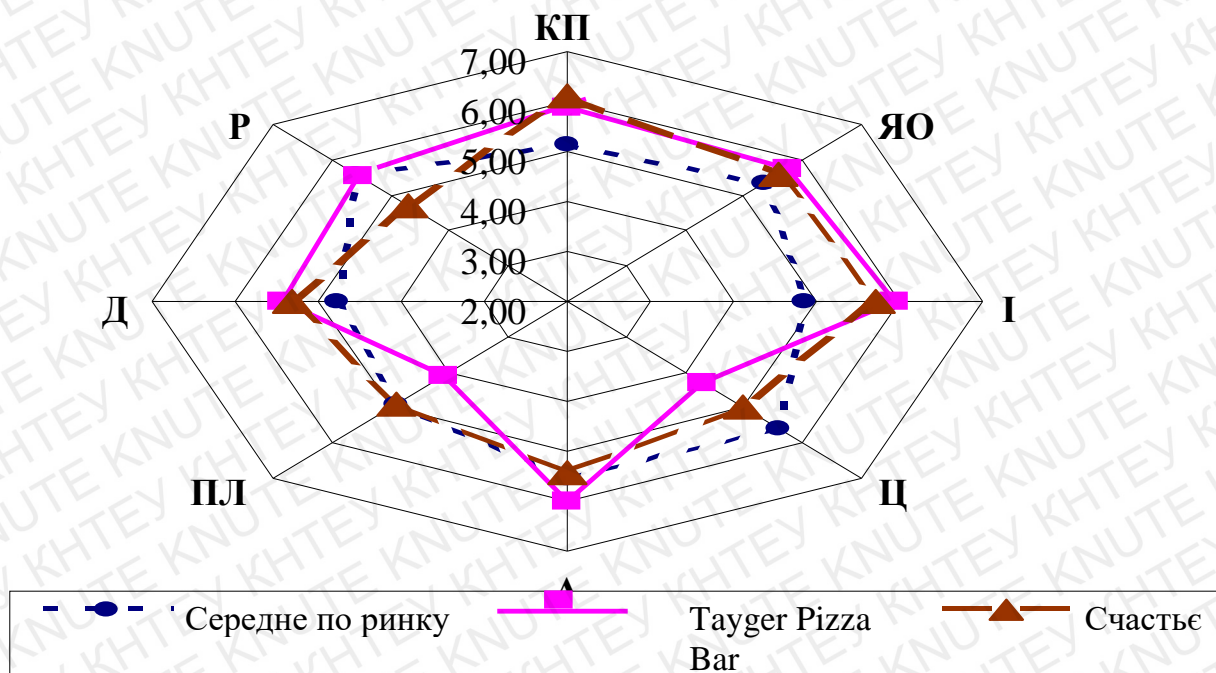
Після розгляду окремих показників можна підбити підсумок. Серед найближчих конкурентів у ресторану «Tauger Pizza Bar» є два найбільших конкуренти: ресторани «Буз бар» і «Петрович». Однак за результатами представленого аналізу ресторан «Буз бар» перебуває в менш кращому положенні відносно ресторану «Tauger Pizza Bar», що виражається в більш низькому відсотку заповнюваності зали й долі ринку.

Головним же конкурентом ресторану «Tauger Pizza Bar» є ресторан «Счастье». У той же час, «Счастье» надає послуги більш високої якості й

перебуває в трохи іншій ціновій ніші, а значить, надає послуги іншому сегменту споживачів (рис.2.3).

Проведемо аналіз конкурентоспроможності ресторану «Tayger Pizza Bar» (табл. 2.9).

Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Tayger Pizza Bar» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, вміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва ресторану «Tayger Pizza Bar». Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних ресторанных послуг і вдосконалити діяльність щодо формування відносин із споживачами. Поліпшивши ці показники, ресторан «Tayger Pizza Bar» зможе скласти гідну конкуренцію своїм конкурентам.



- де КП – компетентність та доброзичливість персоналу;
 ЯО – якість обслуговування;
 І – імідж (репутація) ресторану;
 Ц – ціна продукції, напоїв, послуг;
 А – внутрішня атмосфера готелю (тип, клас, комфортність);
 ПЛ – програми стимулювання лояльності, бонуси;
 Д – попередній досвід перебування у ресторані;
 Р – рекламні заходи.

Рис. 2.4. Карта конкурентного профілю ресторану «Tayger Pizza Bar» на регіональному ринку

Основними перевагами ресторану „Tayger Pizza Bar” є виробнича та торговельно-збутова системи, характеристика яких була наведена вище. Крім того, важливе значення має забезпечуюча підсистема, яка охоплює забезпечення підприємства продовольчими, енергетичними та іншими ресурсами.

2.3. Діагностика ефективності управління рестораном на основі критеріїв ділової досконалості

Модель складається з дев'яти критеріїв. П'ять з них описують діяльність підприємства, підходи, які воно використовує для досягнення результатів; чотири критерії – результати, які досягає підприємство за рахунок використання підходів. Модель, яка визнає існування багатьох підходів для досягнення стабільної досконалості в усіх аспектах господарської діяльності, ґрунтується на наступних засадах: лідерство в організації, що проявляється через політику якості і стратегію розвитку, належне управління персоналом, партнерські стосунки у корпоративному соціумі, забезпеченість ресурсами і керованість процесами (рис.2.5).

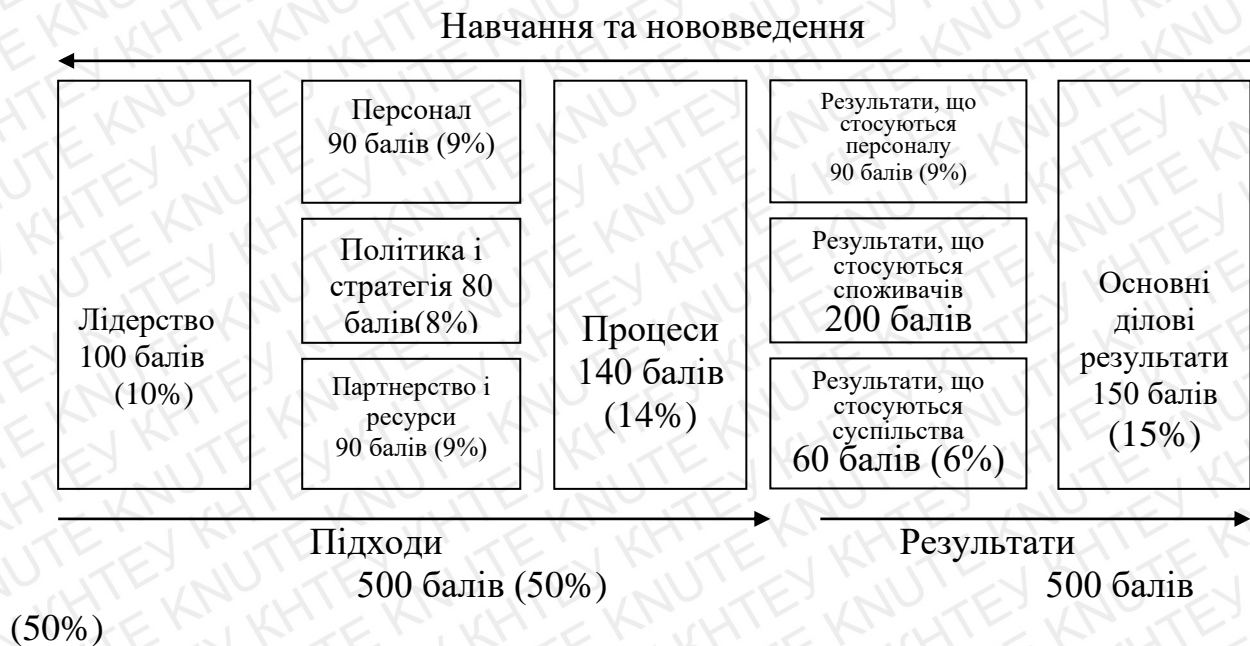


Рис. 2.5. Критерії оцінювання за моделлю ділової досконалості EFQM

Модель EFQM дозволяє зрозуміти сильні і слабкі сторони системи управління досліджуваним підприємством та порівняти результати діяльності даної організації з результатами діяльності інших підприємств, наприклад, під час проведення бенчмаркінгу.

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

Діагностика критеріїв оцінювання за моделлю ділової досконалості EFQM наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Критерії оцінювання ресторану «Tayger Pizza Bar» за моделлю ділової досконалості EFQM

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
1. Керівництво				
1	Керівники доступні, відвідують робочі місця персоналу, добре взаємодіють зі своїми підлеглими, вислуховують їх. Широко застосовуються спеціальні групи для вирішення проблем, вони працюють ефективно. Між групою і керівником підтримується двосторонній зв'язок	2	2	2
2	Керівники усвідомили важливість методу TQM (загальне керівництво якістю) та свою роль лідера в цьому процесі. Робота з підвищення кваліфікації починається з самих керівників, які широко застосовують відповідні методи у своїй повсякденній діяльності	1	1	2
3	Керівники намагаються діяти на основі аналізу їх власної поведінки як керівника. Є помітні зміни в поведінці, з'являються наслідком реакції на результат аналізу	2	2	3
4	Керівники демонструють свої обов'язки в галузі TQM шляхом аналізу своїх досягнень і прийнятих на основі отриманих результатів	2	2	2
5	Керівники включені в процес оцінки того, як службовці усвідомили метод TQM, беручи участь в діагностичних заходах, семінарах, а також проводячи регулярно аналіз стану справ спільно з підлеглими	3	2	2
6	Оцінка та підтримка діяльності в області TQM включені в зобов'язання керівників і є складовою частиною процесу TQM	2	1	2

Продовження таблиці 2.10

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
7	Керівники забезпечують підтримку і визнання діяльності груп та їх успіхів на всіх рівнях (на робочих місцях, на ділянках, у відділенні і в компанії в цілому)	2	1	2
8	Керівники підтримують систему TQM, виділяючи відповідні ресурси, які повинні включати в тому числі кошти для підготовки груп по поліпшенню діяльності та для впровадження їх рекомендацій, а також передбачають кошти для індивідуального підвищення кваліфікації та освіти	1	1	2
9	Керівники регулярно зустрічаються з споживачами і постачальниками, беруть участь у розвитку партнерських відносин і створення спільних груп з покращення діяльності	3	1	2
10	Керівники активно підтримують метод TQM поза організації шляхом участі в професійних об'єднаннях, публікації статей та буклетів, виступів на конференціях і серед місцевої громадськості	2	1	2
2. Політика і стратегія				
1	Мається заява про місію організації, включаю ний теза про значущість підтримки діяльності у сфері якості та / або принципи підтримки, а також стратегію бізнесу	2	2	2
2	Зміст п. 1 має безпосередній зв'язок з кон цепції TQM	2	1	1
3	Існують процедури, що дозволяють враховувати думку співробітників при формуванні політики і стратегії організації (наприклад, проведення опитувань, презентація політики тощо), є процедури збору думок співробітників про шляхи поліпшення діяльності	3	2	3
4	Існують процедури, що дозволяють враховувати думку замовників, постачальників, регулюючих і повноважних органів, а також громадськості при формуванні політики і стратегії	1	1	2
5	Є ефективні процедури поширення ін формації про політику і стратегії організації (включ аю, наприклад, презентацію відповідних документів на брифінгах та семінарах). Є позитивна реакція на ці заходи. Способи поширення вибираються і пристосовуються залежно від соповідне рівня підрозділу, забезпечений вільний доступ до відповідної документації	1	1	1
6	Регулярно проводиться аналіз стратегічних бізнес-планів на основі інформації керівників, та результатів бізнесу, а також зворотного зв'язку від споживачів, постачальників, регулюючих органів, місцевої громадськості, преси та інших підприємств	2	1	2
7	Політика та стратегія формують основу бізнес-планів за спеціальною системою, що забезпечує цей процес. Плани регулярно перевіряються на предмет їх відповідності політиці організації	3	2	2
8	Як результат дій за п. 6 визначаються і водяться поліпшення в політику і стратегію, забезпечуючи тим самим більш тісний зв'язок з завданнями бізнесу	2	1	2
9	Процес розробки політики та стратегії зіставляється з рівнем досягнень конкурентів і інших першокласних фірм	3	2	4

Продовження таблиці 2.10

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
3. Управління людьми				
10	Місія і бізнес-політика охоплюють всі напрямлення діяльності і весь персонал. Політика визначає діяльність, службовці усвідомлюють важливість заяви про політику, яка є для них мотиваційним чинником	3	2	3
1	Забезпечений зв'язок знизу вгору і зверху вниз між окремими співробітниками, відділами та підрозділами шляхом регулярного проведення двосторонніх зустрічей, дискусій та інших методів	3	1	2
2	Ефективність цих взаємозв'язків регулярно оцінюється і зіставляється з кращою світовою практикою, процес взаємозв'язку постійно поліпшується	2	1	3
3	Стратегічний план забезпечення організації кадрами направлений на підтримку політики і стратегії компанії. Передбачені процедури, що забезпечують впевненість у тому, що всі необхідні для фірми структури створені і потреби в кадрах точно визначені	2	2	2
4	Професійні можливості працівників визнані і зіставлені з потребами. Прийом на роботу і підготовка кадрів здійснюються відповідно до цих потреб. Віддалені потреби у кваліфікованих працівниках оцінюються на основі перспективного стратегічного планування	2	1	3
5	Розроблено і реалізовано план первинної підготовки та навчання. План подальшої підготовки та підвищення кваліфікації розроблений на основі потреб у кадрах і впроваджений	1	1	1
6	Ефективність підготовки кадрів аналізується шляхом проведення після курсових іспитів, річних атестацій аналізу ступеня задоволеності замовника і регулярно зіставляється з потребами фірми	1	1	2
7	Завдання і цілі кожного працівника обговорюються з ним (чи з групами працівників) шляхом переговорів. Відповідність діяльності цим цілям і завданням постійно аналізується. Атестація працівників ефективна	3	2	2
8	Будь-який співробітник бере участь у діяльності по безперервному поліпшенню шляхом внесення пропозицій, участі у роботі груп щодо поліпшення діяльності, внутрішньофірмових нарадах та зборах, у робочих групах спільно з споживачами / постачальниками	2	3	2
9	Співробітникам надано право діяти. Є багато доказів існування груп з покращення діяльності та впровадження рекомендацій членів цих груп. Мається план, відповідно до якого прискорюється процес передачі повноважень на місця	2	2	1
10	Процес управління людськими ресурсами аналізується і поліпшується на основі думок контролерів і підсумків регулярних атестацій. Такі показники, як рівень пенсійного забезпечення, умови праці, бе пеки і т. п. зіставляються з найвищими світовими стандартами і є докази того, що на основі цих зіставлень відбувається їх неперервним поліпшення	2	1	2
4. Ресурси				
1	Фінансова стратегія відображає принципи TQM, в тому числі пропозиції про основні витрати враховують вплив, який вони можуть мати на задоволення замовників. У бюджеті враховано витрати, спрямовані на запобігання дефектів, проведення контролю	2	1	2
2	Є фінансові плани, пріоритети яких відповідають політиці і цілям організації і включають аналіз ризиків з точки зору їх впливу на фінансові потоки, створення страхових резервів і т.п. діяльність з виконання планів постійно аналізується і поліпшується	2	2	3
3	Діяльність сфокусована на збільшенні прибутковості акцій допомогою ініціатив, спрямованих на зниження поточних і капітальних складових витрат	1	2	1

Продовження таблиці 2.10

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
4	Інформаційна система управляється і координується так, щоб мати достатнє охоплення і мінімізувати число актів введення інформації. Інформаційна система постійно аналізується, діяльність по збору інформації вдосконалюється. Ці поліпшення охоплюють також інформацію, призначену для споживачів, постачальників і населення	1	1	1
5	Інформаційна система задовольняє вимогам міжнародних стандартів. Дані якості реєструються і існують спеціальні процедури по аналізу цієї інформації. Є спеціальна система, що забезпечує гнучкість, інтегрування і захист інформації.	1	2	1
6	Здійснюється управління матеріальними ресурсами та діяльністю постачальників за допомогою застосування системи відбору постачальників і звітів про їх діяльність. Постачальники залучені до спільної діяльності щодо зниження браку і розробці нових видів продукції і процесів	2	1	1
7	Відходи матеріалів мінімізуються завдяки їх постійному обліку і зіставленню з нормами. Рівень відходів зіставимо з кращими досягненнями. Діяльність спрямована на зниження відходів	2	2	1
8	Складські запаси мінімізуються завдяки застосуванню методу поставок «точно вчасно». Є докази оптимізації постійних активів шляхом своєчасного перерозподілу ресурсів, організації змінної роботи і т. п.	3	2	2
9	Існує ефективна процедура виявлення й аналізу альтернативних і передбачуваних технологій, які можуть мати вплив на бізнес. Є докази того, що застосовувана технологія давала в недавньому минулому переваги перед іншими конкурентами. Технологія є складовою частиною діяльності з поліпшення процесу і інформаційних систем. Інтелектуальна власність захищена і використовується	1	2	1
10	Підвищення професійної майстерності та здатності персоналу відповідає новим технологіям. Службовці проходять спеціальну підготовку в галузі нових технологій для того, щоб бути здатними забезпечити впровадження нової продукції або процесів. Рівень майстерності і технологічні процеси є передовими	2	1	1
5. Процеси				
1	Ключові бізнес-процеси визначаються і розвиваються виходячи з цілей організації	3	2	3
2	Вплив цих процесів на бізнес постійно аналізується на всіх рівнях. Суміжні проблеми вирішуються за допомогою регулярних нарад	4	2	3
3	Внутрішні процеси точно встановлені і визначені у відповідних робочих інструкціях. Усередині організації точно визначено внутрішні споживачі та постачальники, для поліпшення взаємодії між ними використовуються спеціальні групи	4	3	4
4	Усередині організації систематично проводиться робота з поліпшення процесів шляхом впровадження систем якості, що задовольняють міжнародним стандартам	2	1	2
5	Стандарти на процеси точно визначені, і на всіх відповідних рівнях проводиться оцінка діяльності на відповідність цим стандартам	3	2	3
6	При розробці стандартів і завдань використовується зворотній зв'язок від споживачів і постачальників, наприклад, за допомогою використання інформації про задоволення споживача	3	2	3
7	Завдання поточної діяльності співвідносяться з попередніми досягненнями, і кожна така задача для кожного ключового процесу, як мінімум, щорічно переглядається	2	2	2
8	Для стимулювання творчості і нововведень при змінюється процес навчання і підготовки персоналу. Існує чітка система підтримки нових ідей на всіх рівнях	4	3	4

Продовження таблиці 2.10

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
9	Нові або змінені процеси випробувані, та їх впровадження контролюється. Широке поширення отримав п'ятистадійний метод реалізації проєктів з удосконалення. Усі новації доведені до відома персоналу, який пройшов відповідну підготовку до проведення змін. Здійснюється щорічна перевірка готовності персоналу до змін.	2	2	1
10	Всі зміни в процесах повинні перевірятися для забезпечення впевненості в тому, що бажані результати досягнуті. Це здійснюється шляхом аудиторських перевірок і регулярного аналізу з боку керівників. Результати, що не підтверджують очікування, стають причиною для проведення аналізу і прийняття коригувальних дій	2	1	2
6. задоволення замовників				
1	Існує система (наприклад, нагляд, регулярні зустрічі), що дозволяє встановити вимоги замовника і визначити ступінь їх задоволення	6	4	5
2	Організовано збір інформації з оцінки ступеня задоволеності замовника (наприклад, опитування замовника, їх скарги) і стану справ з поставками	5	3	6
3	Детальна інформація, що відноситься до споживача, надається всім відповідним співробітникам, постійно аналізується і використовується в управлінській діяльності	7	6	6
4	Всі службовці розуміють важливість рівня задоволення замовника і значимість внеску кожного з них для підвищення цього рівня	5	6	7
5	Встановлено цілі діяльності, які безпосередньо пов'язані з підвищенням ступеня задоволеності замовника	8	5	7
6	Діяльність регулярно оцінюється з точки зору досягнення поставлених цілей. Аналіз показує позитивні тенденції протягом останніх 3 років	6	3	5
7	Постійно здійснюється порівняння з першокласними компаніями (де це можливо) і з іншими конкурентами, і визначаються важливі для організації підходи	6	7	8
8	Ступінь задоволення споживачів досягла запланованого рівня, і визначені нові, більш високі рівні у всіх напрямках, які є важливими для споживачів	4	3	6
9	Протягом останніх 3 років ступінь задоволення споживачів демонструє своє зростання і досягнення поставлених цілей. Покращення пов'язані з політикою і стратегією	5	5	7
10	Результати задоволення замовників систематично аналізуються і поліпшуються з урахуванням їх змінюються потреб	3	2	4
7. Задоволення персоналу				
1	Існує система, що дозволяє оцінювати ступінь задоволеності співробітників, включаючи щорічні огляди з питань загального соціального клімату, взаємин, умов праці, стилю керівництва, підвищення кваліфікації, можливості просування по службі і т. д.	2	1	2
2	Система оцінки ступеня задоволеності співробітників доповнена довірчими (конфіденційними) зустрічами з ними	3	1	2
3	Виявлено ключові складові, що визначають ступінь задоволеності персоналу, які постійно оцінюються за допомогою методів, описаних у пп. 1 і 2. Ці складові визначаються на основі їх впливу на загальні результати діяльності	1	1	2
4	Закріплення ключових співробітників контролюється і оцінюється позитивно. Рівень прогулів мінімальний	2	2	2
5	Результати застосування методів, що підвищують ступінь задоволеності персоналу, аналізуються всередині підрозділів, публікуються і показують тенденцію до поліпшення	2	2	3

Продовження таблиці 2.10

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
6	Внутрішні скарги співробітників враховуються, аналізуються і мають тенденцію до зниження протягом останніх трьох років. Співробітники відчують свою значущість і їх внесок у загальну справу визнаний.	1	2	2
7	Існує активна підтримка і надаються відповідні повноваження співробітникам для роботи у складі груп поліпшення, що є однією зі складових їх задоволеності	2	1	2
8	Підсумки діяльності з підвищення задоволеності персоналу з року в рік мають позитивну тенденцію, поставлені цілі досягнуті. Ці досягнення безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією	2	1	1
9	Порівняння з показниками першокласних фірм показує прийнятний рівень задоволеності персоналу	1	1	2
10	Ступінь задоволеності персоналу систематично аналізується, оцінюється і підвищується з урахуванням мінливих потреб у співробітників	3	2	3
8. Вплив на суспільство				
1	Існує системний підхід до оцінки впливу виробництв фірми на навколишнє середовище та екологію поза виробничій території з точки зору викидів, шуму, збереження ландшафту і місцевих пам'яток	2	2	3
2	Існує системний підхід до безпечного застосування, зберігання і видаленню продуктів / матеріалів	2	1	3
3	Існує системний підхід до обліку, аналізу, і є поліпшення в застосуванні енергії, природного сировини, а також у повторному використанні матеріалів	1	2	3
4	Застосовуються такі додаткові показники оцінки діяльності, як скарги населення, аварії, що впливають на безпеку, отримані премії, а також вплив на рівень зайнятості населення	2	1	1
5	Існують методи, що забезпечують зворотний зв'язок від громадськості, яка проживає навколо підприємства. Ця інформація аналізується і відповідним чином враховується при визначенні завдань діяльності	1	1	1
6	На основі інформації, отриманої в результаті заходів, зазначених у пп. 1-3 та 5, робляться там, де це можливо, відповідні дії щодо поліпшення	1	1	2
7	Здійснюються заходи з підтримки місцевих жителів за рахунок участі організації в реалізації місцевих проектів, допомоги школам і коледжам (наприклад, заснування премії за навчання і предоставлення можливостей проходження виробничої практики), благодійності в області медицини, спорту, дозвілля	1	2	2
8	Проводяться заходи з підтримки місцевих технічних товариств за рахунок надання можливостей у проведенні різних досліджень на базі обладнання і установок, наявних на фірмі	1	1	1
9	Підсумки діяльності за пп. 1-4, 6-8 показують поліпшення. Ці поліпшення можна безпосередньо пов'язати з політикою і стратегією	2	1	3
10	Результати впливу на суспільство систематично оцінюються, аналізуються і поліпшуються з урахуванням покращення умов. Всі результати порівнянні з найкращими показниками інших ресторанів і демонструють позитивну тенденцію	1	1	2
9. Результати бізнесу				
1	Для кожного підрозділу визначені ключові фінансові показники і показники діяльності. Вони повинні включати співвідношення «витрати-прибуток», фінансові потоки, розподіл ринку, продуктивність, надпланові витрати, управління активами, індекс акцій	5	4	5

Закінчення таблиці 2.10

№ п/п	Показник	Оцінка		
		2016	2017	2018
2	Визначено також показники діяльності, що не відносяться до фінансової сфери. Вони повинні включати заходи щодо зниження відходів, зменшення загального часу виробничого циклу, з підвищення рівня задоволення споживачів, рівня культури на виробництві і покращення робочого клімату.	4	5	4
3	Для всіх ключових показників визначені цілі, які безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією підрозділів і відображають безперервне поліпшення	4	2	3
4	На місцях розроблені плани діяльності підрозділів по досягненню цілей бізнесу. Ці плани, де це можливо, трансформовані в цілі і завдання окремих співробітників	3	2	4
5	Фактичний стан справ регулярно аналізується з точки зору досягнення поставлених цілей, і результати аналізу доводяться до відома всіх працівників	5	3	5
6	Всі тенденції у діяльності компанії добре зрозумілі персоналу. Складено й реалізуються плани щодо досягнення поставлених цілей	5	2	6
7	Для порівняння цілей і завдань всередині фірми застосовується метод зіставлення аналогічних показників серед різних підрозділів	3	4	4
8	Є докази безперервного поліпшення у всіх ключових напрямках, і вони можуть бути безпосередньо пов'язані з політикою і стратегією	2	3	4
9	Результати бізнесу систематично аналізуються і поліпшуються, так само як і ефективність застосовуваних заходів	4	3	4
10	Результати виявляються задовільними у порівнянні з результатами конкурентів і першокласних компаній	6	5	5

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

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

Максимальні бали не було виставлено, адже підприємство ще не має категорії, та було об'єктивно оцінено спираючись на існуючі проблеми щодо

кожного критерію оцінювання. Отримані результати проаналізовано та представлені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання критеріїв якості управління за моделлю ділової досконалості EFQM в ресторані «Tauger Pizza Bar», м. Київ

№ п/п	Показник	Загальний бал по роках			Абс. відхил., тис.грн.	
		2016	2017	2018	2017/2016рр	2018/2017рр.
1	Лідерство	20	14	21	-6	7
2	Персонал	20	14	21	-6	7
3	Політика і стратегія	22	15	20	-7	5
4	Партнерство і ресурси	17	17	14	0	7
5	Процеси	29	20	27	-9	7
6	Результати, що стосуються персоналу	19	43	61	14	18
7	Результати, що стосуються споживачів	55	14	21	-41	7
8	Результати, що стосуються суспільства	14	13	20	-1	7
9	Основні ділові результати	41	35	51	-6	16
Загальна кількість балів		237	173	256	-	-

Оцінка менеджменту якості K підприємства в цілому складається з результатів оцінки дев'яти критеріїв:

$$K = L + PC + UP + PRes + P + RP + PCp + PC + PD \quad (2.1)$$

де L – лідерство;

PC – політика та стратегія;

UP – управління персоналом;

$PRes$ – партнерство та ресурси;

P – процеси;

РП – результати по розвитку персоналу;

РСп – результати щодо відношення споживачів;

РС – суспільні результати;

РД – основні ділові результати.

Отже, результати згідно оцінювання критеріїв якості управління за моделлю ділової досконалості EFQM в ресторані «Tauger Pizza Bar» за 2016 рік становила в балах становить 237 або ж 23,7 %, за 2017 рік 173 бали або 17,3%, в 2018 році показник становив вже 256 бали або ж 25,6%. Значна зміна в 2017 році в гіршу сторону балів спричинена зміною виконавчого директора ресторану. Тому різниця й становила 64 бали або ж 0,64%. Новий керівник спрямував свою увагу на підтримку функціонування існуючих показників та процесів.

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

Досліджуваному підприємству ресторану «Tauger Pizza Bar» необхідно прагнути до вдосконалення процесів, розглянути ще раз свою політику та стратегію, спрямованість на споживчий ринок послуг, підбирати більш кваліфікований персонал та налагодити канали передачі інформації між відділами. І в майбутньому можна буде прийняти участь в Українському національному конкурсі якості, що проводиться Українською асоціацією якості саме за Моделлю досконалості EFQM, яка базується на принципах філософії і концепцій вдосконалення.

Таблиця 2.12

**Комплексна оцінка діяльності підприємства «Tayger Pizza Bar», м. Київ
у 2018 році (п'ятибальна шкала)**

Параметри якості	Tayger Pizza Bar	Аль Фаро	Салатерія	Буз бар
<u>Послуга (обслуговування)</u>				
Якість	5	4	4	3
Право заміни або повернення коштів	3	3	3	3
Стиль	4	4	3	4
Престиж та імідж	5	4	4	3
Унікальність	4	3	3	3
Надійність	4	4	4	4
Захищеність	4	4	4	4
<u>Ціна</u>				
Рівень цін	4	4	4	4
Наявність знижок	4	4	3	3
Організація розрахунків	4	4	4	4
<u>Канали збуту</u>				
Форми збуту:				
- безпосередньо у залі	4	4	4	4
- виїзне	5	4	3	3
Ступінь охоплення ринку	5	4	3	3
<u>Просування продукції (послуг) на ринку</u>				
Реклама:				
- для споживачів	3	3	4	5
- для посередників	5	4	3	3
- індивідуальний продаж				
- стимули для споживачів	4	4	4	4
Підготовка та навчання персоналу	4	3	3	3
Система збуту:				
- проведення рекламних акцій	5	4	3	2
- премії співробітникам	5	4	3	4
Згадування в ЗМІ	4	3	3	4
<i>Загальна сума балів</i>	85	75	69	70

Таблиця 2.13

**Аналіз сильних та слабких сторін ресторану «Tayger Pizza Bar»,
м. Київ у 2018 р. (п'ятибальна шкала)**

Основні категорії (групи показників)	1	2	3	4	5
<i>Фінанси</i>					
Структура активів	*				
Інвестиційні ресурси		*			
Рух грошової готівки			*		
Позиція беззбиткового ведення бізнесу		*			
Відношення обсягів продаж до вартості використаних активів		*			
Відношення основного та оборотного капіталу		*			
Ефективність виконання плану та бюджету підприємства			*		
Розмір власності		*			
<i>Удосконалення обслуговування</i>					
Використання виробничої потужності	*				
Виробничі процеси	*				
Ефективність переходу на розробку нового меню		*			
Кількість працівників				*	
Продуктивність праці		*			
Обсяг продаж з урахуванням на одного працюючого		*			
Обсяг продаж з урахуванням на одиницю капіталовкладень в основні фонди		*			
Контроль якості		*			
<i>Організація та управління</i>					
Коефіцієнт адміністративного навантаження		*			
Система зв'язку		*			
Чіткість розмежування повноважень та функцій в апараті управління			*		
Плинність управлінських кадрів	*				
Якість інформації що використовується в управлінні		*			
Швидкість реагування управління на зміни що відбуваються		*			
<i>Маркетинг</i>					
Доля ринку збуту що контролюється підприємством	*				
Репутація на ринку	*				
Престиж марки	*				
Витрати на маркетинг		*			
Рівень обслуговування засоби для збуту		*	*		
Ціни		*			

Основні категорії (групи показників)	1	2	3	4	5
Кількість інформації		*			
Якість інформації що надходить на ринок		*			
Склад працівників підприємства					
Менеджери			*		
Управлінці середньої ланки		*			
Управлінці вищої ланки	*				
Витрати по навчанню та підготовці кадрів		*			
Кількість рівнів управління		*			
Плинність кадрів		*			
Технологія					
Технологія приготування	*				
Технологія обслуговування	*				
Кваліфікація обслуговуючого персоналу	*				

З постачальниками сировини укладені відповідні договори, які передбачають умови замовлення та постачання товарів. За умовами договорів підприємство отримує знижку від постачальників та відстрочку платежу. Це вигідно для ресторану. Однак, негативним чинником є певні збої в постачанні, які відбувалися протягом декількох місяців 2018 року.

Якщо ця негативна тенденція буде продовжуватись, це призведе до різкого зменшення виручки від реалізації продукції.

Отже, загострення конкуренції змушує підприємство підвищувати якість продукції та послуг, проводити більш гнучку цінову політику, активізувати рекламно-маркетингову діяльність, що можливо вирішити у контексті розробки і впровадження системи якості.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «TAYGER PIZZA BAR», М. КИЇВ

3.1. Формування інтеграційної взаємодії ресторану на основі стратегічного альянсу

Запропоновано концептуальну модель формування СА (рис. 3.1), що складається з п'яти фаз.

1. *Попередня.* Стратегічний аналіз і ухвалення рішення про створення СА.

Планування рішення про спільне співробітництво має базуватися на встановленні цілей альянсу на основі ділової стратегії підприємства.

Стратегічний аналіз повинен дати оцінку тому, чи може союз поліпшити стратегічний стан підприємства у певному бізнесі і чи відповідають ресурси і можливості підприємства поставленим цілям.

Після визначення кола проблем, розв'язуваних міжорганізаційними взаємодіями, підприємству, що розглядає створення альянсу як частину своєї загальної стратегії, необхідно врахувати можливі вигоди і витрати від співробітництва. Головне у визначенні доцільності створення альянсу полягає в ухваленні рішення з приводу того, чи є дана організаційна форма найбільш ефективним способом об'єднання ресурсів. Створення цільової, багатофункціональної групи з формування СА дозволить виробити варіанти шляху і засоби досягнення наміченої мети згідно з планом-графіком у певний термін.

2. *Інтенсивна.* Пошук потенційних партнерів.

При визначенні кола можливих партнерів підприємству – ініціатору недоцільно детально досліджувати кожну з безлічі альтернатив. Цей процес здійснюється функціональною групою з попереднім добором на основі наявної та отриманої інформації щодо даних публічної звітності, при цьому виключаються партнери, для яких не виконуються первинні вимоги до їх потенціалу за такими основними групами показників оцінки: прибутковості господарської діяльності, ефективності управління, ділової активності, ліквідності та ринкової стійкості, а також при необхідності додаткові цільові показники.

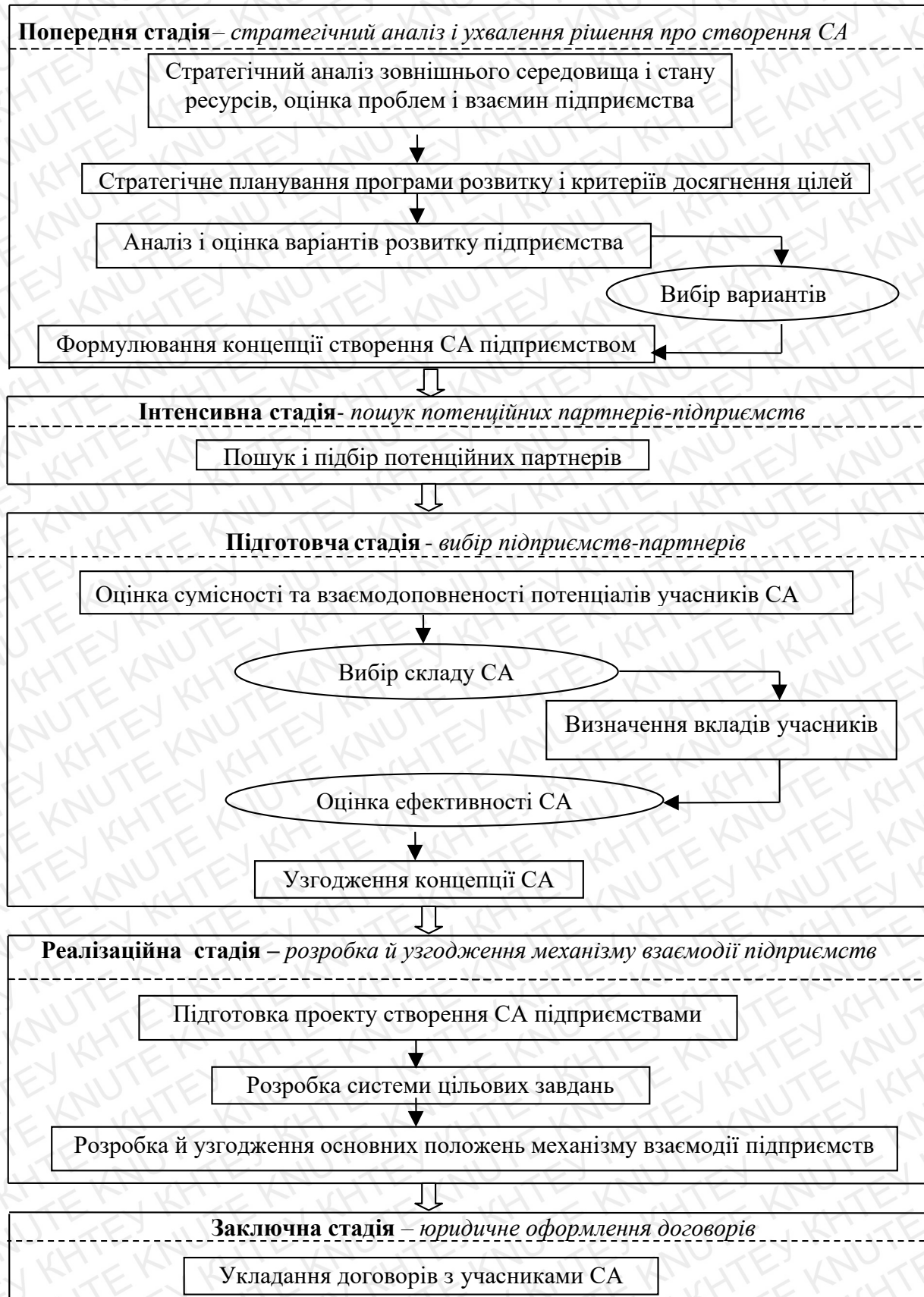


Рис. 3.1. Концептуальна схема механізму формування стратегічного альянсу (СА) підприємств

**Алгоритм ухвалення рішення у сфері організаційних перетворень
відповідно до фаз формування стратегічних альянсів підприємств**

<i>Фаза</i>	<i>Мета</i>	<i>Критерії</i>	<i>Ухвалення рішення</i>
1. Попередня	Стратегічний аналіз	Відповідність стратегічним цілям. Співвідношення вигід і витрат варіантів розвитку	Вибір напрямку організаційного розвитку
2. Інтенсивна	Пошук потенційних партнерів	Стратегічний потенціал учасників	Вибір потенційних учасників
3. Підготовча	Вибір партнерів	Сумісність політик, стратегій партнерів. Взаємодоповнюваність ресурсів партнерів	Визначення складу учасників СА
4. Реалізаційна	Розробка й узгодження основних положень механізму функціонування	Внески учасників. Ефективність взаємодії. Ризики взаємодії. Рівень досягнення мети СА	Вироблення організаційних, мотиваційних, фінансово-економічних положень механізму функціонування СА
5. Заклучна	Юридичне оформлення	Узгодження прав і обов'язків учасників	Підписання договору про співробітництво з партнерами

3. Підготовча. Вибір стратегічних партнерів.

Вибір відбувається між альтернативами, що залишилися, з більш детальним дослідженням стратегічного потенціалу партнерів після збору додаткової інформації, оцінки переваг і недоліків взаємодії з урахуванням динаміки показників, узгодження сумісності, взаємодоповнюваності та достатності потенціалів. З цією метою розроблена методика остаточного вибору стратегічного партнера.

Програма формування СА підприємств і супутні фактори ризику

Стадії	Етапи	Фактори ризику
1. Попередня	<p><i>Стратегічний аналіз і ухвалення рішення про створення СА:</i></p> <p>Діагностика стану підприємства й основних тенденцій розвитку</p> <p>Вироблення основних напрямів і цілей розвитку</p> <p>Ухвалення рішення про загальну доцільність створення СА</p> <p>Формулювання концепції створення СА</p> <p>Визначення місії, головної мети й окремих задач функціонування СА</p> <p>Створення групи з проектування СА</p> <p>Обґрунтування основних техніко-економічних параметрів діяльності СА</p>	<p>Вибір джерел ресурсів</p> <p>Відповідність цілей ресурсам і можливостям учасників</p> <p>Оцінка вигод і витрат варіантів розвитку</p>
2. Інтенсивна	<p><i>Пошук потенційних партнерів:</i></p> <p>Збір і аналіз даних публічної звітності про господарську діяльність підприємств</p> <p>Концептуальний підбір потенційних учасників</p> <p>Оцінка потенційної ролі кожного із заявників для реалізації основної ідеї створення групи</p> <p><i>Формування попереднього переліку потенційних учасників СА</i></p>	<p>Оцінка потенціалу учасників</p>
3. Підготовча	<p>Вибір партнерів:</p> <p>Опитування потенційних учасників альянсу</p> <p>Аналіз отриманої інформації, оцінка потенціалу учасників</p> <p>Оцінка сумісності політик і взаємодоповнюваності потенціалів у частині цілей, можливих форм спільної діяльності та внеску учасників в активи СА</p> <p>Ухвалення рішення про склад СА, напрями спеціалізації, принципи взаємодії підприємств</p> <p>Визначення й оцінка складової потенційної ефективності діяльності СА</p> <p>Формування основних положень концепції спільної діяльності, механізму керування союзом</p> <p>Узгодження концепції з учасниками СА</p>	<p>Сумісність політик і взаємодоповнюваність потенціалів партнерів</p> <p>Еквівалентність внесків учасників</p>

Продовження табл. 3.2

Стадії	Етапи	Фактори ризику
4. Реалізаційна	<p><i>Розробка й узгодження основних положень механізму функціонування:</i></p> <p>Підготовка учасниками техніко-економічної інформації</p> <p>Експертиза і добір пропозицій учасників</p> <p>Підготовка проекту створення СА</p> <p>Розробка системи цільових завдань СА</p> <p>Розробка основних положень (організаційного, мотиваційного і фінансово-економічного) механізму функціонування СА</p> <p>Перевірка збалансованості основних економічних показників проекту</p> <p>Узгодження проекту створення і функціонування СА</p>	<p>Гнучкість політики кожного учасника</p> <p>Готовність до змін планованих витрат</p> <p>Зміни зовнішнього і внутрішнього середовища</p> <p>Опір персоналу</p> <p>Система розподілу доходів і витрат</p> <p>Наявність мотиваційного механізму</p> <p>Збалансованість індикаторів діяльності</p>
5. Заключна	<p><i>Юридичне оформлення співробітництва:</i></p> <p>Підготовка документів і реєстрація (у випадках, передбачених законодавством). Підписання договору про створення СА</p> <p>Формування повного набору документів проекту і затвердження СА повноважними органами виконавчої влади (у випадках, передбачених законодавством)</p>	<p>Готовність до компромісу, перегляду затверджених планів при необхідності</p> <p>Механізм вирішення конфліктів і припинення діяльності</p>

Вибір стратегічного партнера має базуватися на оцінці таких аспектів:

1) організаційного, що визначає сферу діяльності альянсу й організаційні форми, у тому числі: напрями співробітництва, оптимальну кількість учасників, ступінь централізації управління, організаційно-правову форму СА залежно від складності поставлених задач; механізм координації, канали комунікацій для зв'язку з партнером;

2) господарського, що припускає аналіз і оцінку всіх складових потенціалу кожного учасника: стратегічної, маркетингової, організаційної, кадрової, інформаційної, фінансової, виробничої, техніко-технологічної, інноваційної, ресурсної,

якості, екології, соціальної відповідальності;

3) стратегічного, що передбачає оцінку потенціалу СА з урахуванням особливостей потенційних учасників, які необхідно враховувати при оптимальному виборі партнерів по СА, у тому числі: сумісність стратегій, політик, структур, узгодження з питань основних цінностей; взаємодоповнюваність ресурсів, знань, досвіду; наявність попереднього спільного ділового досвіду;

4) правового, що забезпечує юридичну підтримку всіх обговорюваних питань.

При спільному плануванні (узгодженні) партнерства необхідно врахувати такі проблеми для їх попередження:

погодити цілі, задачі, функції партнерів;

визначити права й обов'язки;

розробити механізм мотивації співробітництва;

розробити план дій за встановленими етапами, що формує основу для здійснення співробітництва цілеспрямованим і контрольованим способом;

погодити симетричність внесків партнерів;

розглянути питання збереження і захисту основних компетенцій;

врахувати способи мінімізації ризиків.

Узгодження концепції СА між потенційними партнерами дозволить визначити економічну доцільність союзу між конкретними партнерами в цілому, у випадку визнання якої менеджери підприємства-ініціатора мають розробити кілька попередніх варіантів проекту передбачуваного альянсу, що складуть основу для переговорного процесу з партнерами.

4. *Реалізаційна.* Розробка й узгодження основних положень механізму функціонування.

На даному етапі узагальнюються пропозиції зі створення СА, проводиться узгодження різних питань передбачуваного співробітництва і розробка механізмів взаємодії партнерів, що веде до більшої визначеності, конкретизації проблеми.

5. *Заключна.* Юридичне оформлення СА.

Попередні етапи закладають економічну й організаційну основу створення СА, що остаточно узгоджується і затверджується у процесі переговорів при процедурі підписання угоди.

3.2. Комплексна оцінка ефективності розвитку альянсу підприємств

Для стратегічного планування напрямів організаційного розвитку підприємства пропонується використовувати одну з модифікацій методу аналізу ієрархій за принципом інтегрування прямого і зворотного процесів ієрархічного планування [102, С. 94]. Алгоритм здійснення вибору з даної проблеми з використанням МАІ подано на рис. 3.2.

Для підвищення ступеня об'єктивності та якості процедури прийняття рішень доцільно враховувати думку *декількох експертів*. З цією метою проводиться групова експертиза.. Оцінка вагомості критеріїв і альтернатив з урахуванням даного підходу припускає залучення фахівців-керівників, виробничників, маркетологів, фахівців-аналітиків. При необхідності після обговорення для обробки думки експертів використовуються стандартні процедури, а саме: прийняття єдиного компромісного рішення, обчислення середньгеометричного значення думок, усереднення суджень на рівні елементів матриць.

Розрахунок агрегованої оцінки у випадку залучення n експертів, що мають різну значимість, здійснюється за формулою

$$a_{ij}^A = a_{ij}^{\alpha_1} a_{ij}^{\alpha_2} \dots a_{ij}^{\alpha_n}, \quad (3.1)$$

де $a_{ij}^{\alpha_k}$ – оцінка об'єкта, проведена k -м експертом із ваговим коефіцієнтом α_k , при цьому $\alpha_1 + \alpha_2 + \dots + \alpha_n = 1$.

Розроблена методика була апробована для здійснення стратегічного планування напрямів організаційного розвитку для ресторану “Tauger Pizza Bar”. З метою розробки стратегії подальшого розвитку в роботі здійснено проектування і вибір напрямку організаційного розвитку на 10 років, на основі ієрархічного структурування даної проблеми з урахуванням внутрішніх можливостей і впливу факторів зовнішнього середовища підприємства й оцінки передбачуваних наслідків від його реалізації відповідно таких параметрів: критеріїв (дохід від реалізації, обсяг реалізації, зниження витрат, рівень виконання зобов'язань, рентабельність інвестицій), потреби в інвестиційному капіталі, співвідношення вигод і витрат.

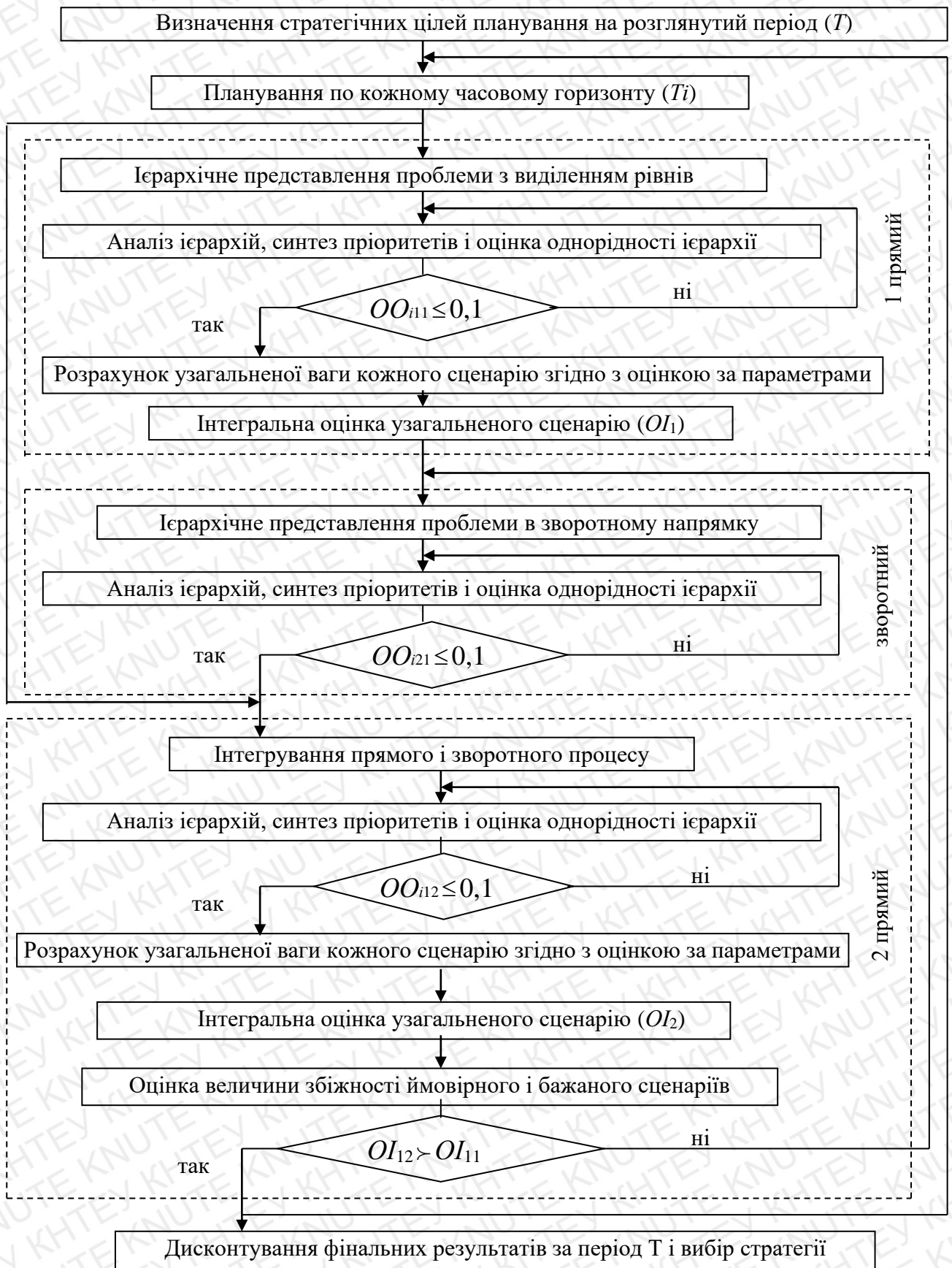


Рис. 3.2. Алгоритм МАІ для планування напрямів організаційного розвитку

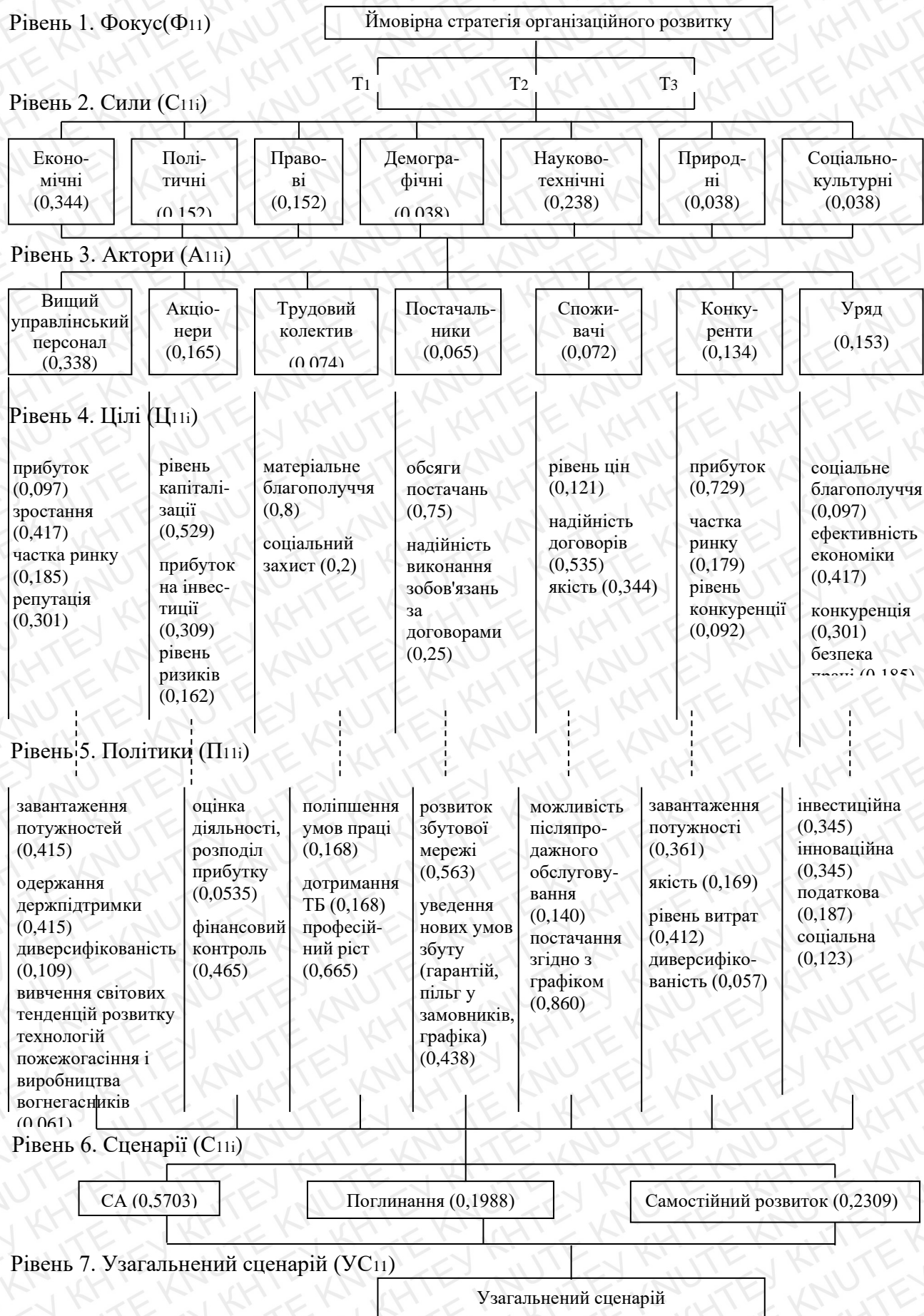


Рис. 3.3. Ієрархія прямого процесу планування для “Tayger Pizza Bar”

Для покриття елементів ризику і невизначеності проблеми планування розглянуто у трьох часових горизонтах, тобто з певним дисконтуванням при використанні пріоритетів горизонтів часу. Для першого часового періоду (Т1) при першому прямому процесі планування (рис. 3.4), що є описовою галуззю, була побудована ієрархія оточення заводу, що включає фактори макросередовища і учасників мікросередовища, визначені найважливіші актори, що сильніше впливають на вибір стратегії (вищий управлінський персонал (0,338), акціонери (0,165) і уряд (0,123), пріоритетні цілі для кожного актора (у тому числі для керівництва: зростання (0,417), підвищення ділової репутації (0,301) і найважливіші політики для реалізації кожної мети (для керівництва це завантаження виробничих потужностей (0,415) і реалізація продукції (0,415). На п'ятому рівні визначено найбільш імовірний сценарій розвитку з трьох можливих: самостійно (0,2309), придбання підприємства (0,1988), стратегічний альянс (0,5703) з урахуванням пріоритетних політик. Визначення наслідків від прийняття і реалізації альтернативних найбільш імовірних сценаріїв здійснювалося за декількома критеріями: дохід від реалізації, обсяг реалізації, зниження витрат, вільні кошти, рівень виконання зобов'язань, рентабельність інвестицій згідно зі шкалою різностей (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Визначення перемінних станів за альтернативними напрямками розвитку для “Tayger Pizza Bar” на 2019 р.

Перемінні стани	СА		Поглинання		Самостійно		Пріоритети критеріїв
	I_{11}	I_{12}	I_{11}	I_{12}	I_{11}	I_{12}	
Дохід від реалізації	6	7	3	2	2	3	0,1938
Обсяг реалізації	8	8	3	2	2	3	0,4153
Зниження витрат	4	6	2	2	-1	-1	0,1177
Рівень виконання зобов'язань	6	7	1	1	-2	-1	0,0701
Рентабельність інвестицій	7	9	1	1	4	3	0,2030

Перш ніж прийняти рішення додержуватися даних політик, було визначено, чи виправдують витрати по них збільшення загальних вигод, для чого було класифіковано вигоди і витрати на стратегічні, економічні, фінансові, організаційно-технічні, юридичні, ін.; визначено їх пріоритети згідно з цілями і

зроблено порівняння альтернатив за співвідношенням вигод і витрат. При підході до аналізу “вартість-ефективність” за допомогою MAI не намагаються прив'язати стандартні одиниці виміру до витрат або вигод. MAI – зручний підхід до вираження як прямих, так і непрямих факторів за допомогою ієрархічного опису проблеми вигод і витрат і одночасного урахування відносин між елементами. Найкращим варіантом за даним критерієм є варіант стратегічного союзу з конкурентом (0,7793) (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Визначення співвідношення вигод і витрат для “Tayger Pizza Bar” на 2019 р.

Альтернативні сценарії	Вектор пріоритетів вигод		Вектор пріоритетів витрат		Співвідношення вигод і витрат		Нормований вектор пріоритетів відносин	
	I_{11}	I_{12}	I_{11}	I_{12}	I_{11}	I_{12}	I_{11}	I_{12}
СА	0,5632	0,5887	0,1374	0,1301	4,0980	4,5250	0,78	0,79
Поглинання	0,1795	0,1412	0,5553	0,5704	0,3233	0,2475	0,06	0,04
Самостійно	0,2573	0,2701	0,3073	0,2995	0,8374	0,9018	0,16	0,16

Зворотний процес – нормативна галузь MAI, тому що в ньому ідентифікуються політики, які можуть привести до збіжності ймовірного і бажаного майбутнього підприємства з урахуванням виявлених проблем, що виникають при реалізації кожного зі сценаріїв і оцінки необхідних ресурсів, можливостей і компетенцій (рис. 3.5).

Політики з найбільшими відносними вагами у зворотному процесі (взаємодія з потенційними конкурентами для виконання зобов'язань (0,273), усунення дисбалансу виробничих потужностей за групами устаткування (0,168) були введені у другу ітерацію прямого процесу для зближення ймовірного і бажаного майбутнього. Шостий рівень другого прямого процесу (рис. 3.4) містить дослідницькі сценарії, що тепер мають нові ваги.

Додавання політик у другій ітерації підвищило ймовірність сценарію СА в першому часовому періоді на 0,225 (39,5%) і поліпшило узагальнений сценарій у другому прямому процесі на 0,618 (19,8%) (табл. 3.4). Збільшення величини збіжності показує цінність формулювання нового сценарію, та доводить ефективність обраних політик стосовно логічного майбутнього і необхідність дотримання їх.

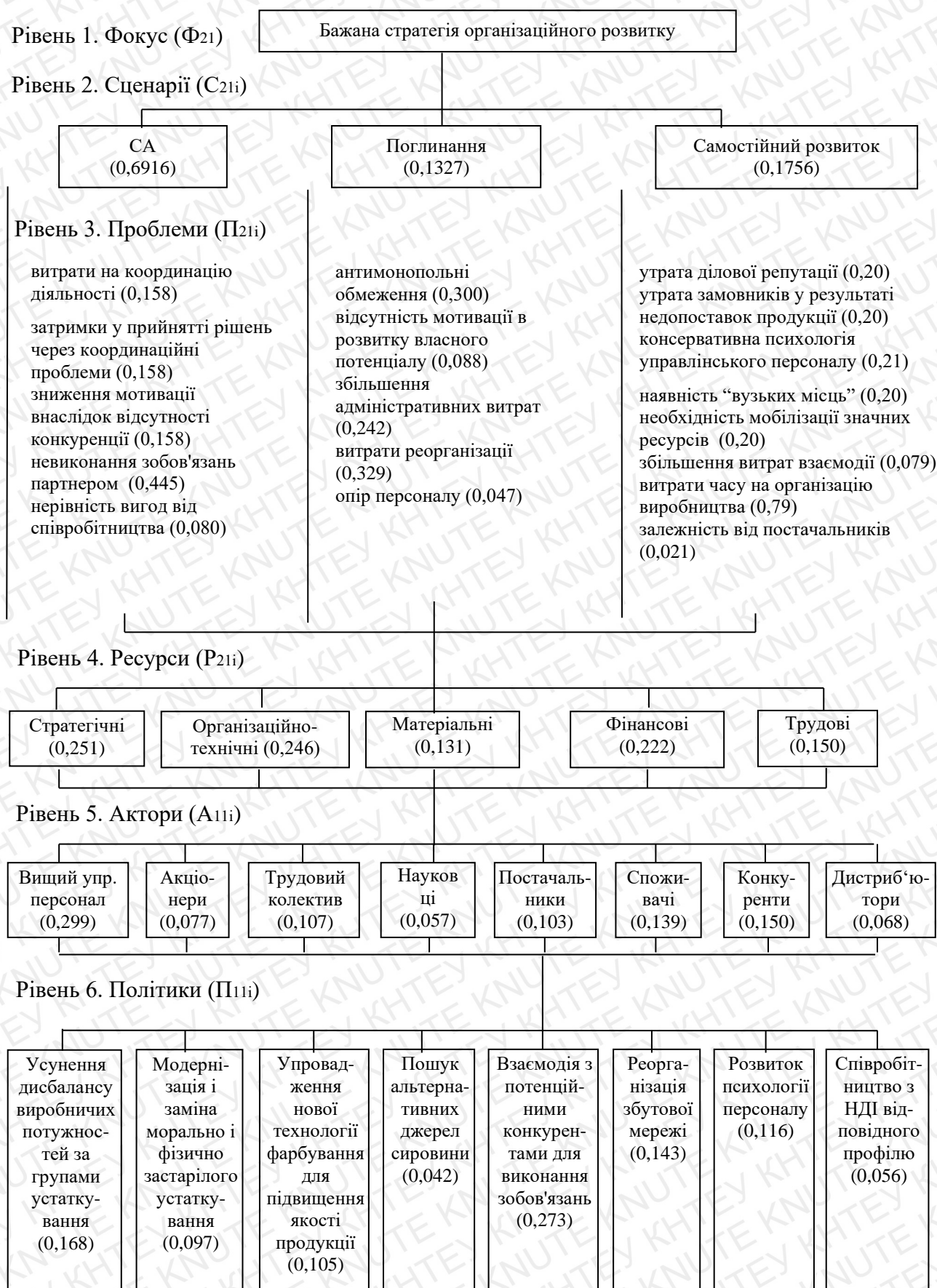


Рис. 3.4. Ієрархія зворотного процесу планування для “Tauger Pizza Bar”

Перевірка якості всіх ієрархій показала відсутність порушень логічності суджень, тому що відношення однорідності знаходиться у припустимих межах, а саме менше 0,1 ($OO_{i11} = 0,0893$; $OO_{i21} = 0,0939$; $OO_{i12} = 0,0973$).

Таким чином, з огляду на пріоритет кожного проекту за параметрами: критерії, потреба в інвестиціях і співвідношення вигод і витрат, а також пріоритети самих параметрів, представляється можливим визнати в першому часовому горизонті варіант СА як альтернативу з найбільшою вагою (0,8589) (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Інтегральна оцінка узагальнених сценаріїв за параметрами для “Tayger Pizza Bar”

Параметри	Пріоритети параметрів	C ₁ -СА		C ₂ -поглинання		C ₃ -самостійно		Перший прямий процес	Другий прямий процес
		I ₁₁	I ₁₂	I ₁₁	I ₁₂	I ₁₁	I ₁₂		
Критерії	0,6316	6,7983	7,7037	2,1329	1,5238	0,9603	1,6396	6,247	6,863
Інвестиції	0,0947	-3	-1	-8	-9	-5	-7	-1,611	-1,421
Відношення вигод і витрат	0,2737	4,0980	4,5250	0,3233	0,2475	0,8374	0,9018	1,439	1,494
Інтегральна оцінка альтернативного сценарію		5,1310	5,9578	0,5829	0,1797	0,3620	0,799	3,126	3,743
Нормований вектор пріоритетів оцінки альтернатив		0,8445	0,8589	0,0960	0,0260	0,0600	0,1152		

Отже, при стратегічному плануванні у ресторані “Tayger Pizza Bar” з дисконтуванням фінальних сценаріїв на 10 років, як і для всіх трьох часових горизонтів розглянутого періоду, було визнано пріоритетним у плані раціонального використання наявних ресурсів і можливостей як напрям організаційного розвитку – структурування зовнішнього мікрорівня, а саме співробітництво з іншим виробником за типом стратегічного альянсу (0,86). У першому періоді СА визнано доцільним для стабілізації позиції на ринку, використання стратегічного потенціалу і збільшення реалізації продукції, у другому – для збільшення частки ринку, використання наявного організаційно-технічного потенціалу і зміни психології персоналу, у третьому – для розширення асортименту продукції (диверсифікація

діяльності), реалізується, і впровадження нових рішень і розробок з удосконалення технології виготовлення та якості продукції.

Однак це не виключає можливості того, що реалізуються цілком або частково інші сценарії, а саме можливість їх прояву складає 14%, у тому числі самостійного розвитку – 12%. Протягом розглянутого періоду спостерігається тенденція збільшення необхідності розвитку у межах стратегічного альянсу на 23,9%. У процесі реалізації узагальненого сценарію варто періодично переглядати план із метою внесення змін і проявів від дій, що починаються, для оцінки їх впливу, розглядаючи стратегічний план як єдине ціле.

Реалізація обраного напрямку розвитку у плані співробітництва дозволить досягти мети, підтвердити свій конкурентний статус і домогтися в 20019 р. збільшення обсягу діяльності на 47,1% у порівнянні з попереднім роком), доходів від реалізації – на 167%, поліпшення фінансової стійкості згідно з динамікою показників оцінки ліквідності та ринкової стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Основні наукові результати дослідження дозволили сформулювати ряд висновків:

1. Аналіз літературних джерел, які присвячені питанню інтеграційної взаємодії суб'єктів ресторанного бізнесу дозволив виділити три підходи до аналізу інтеграційних структур: структурний (передбачає оцінку структури мережі з використанням теорії графів із визначенням її «вершин» (компаній) та «ребер» (зв'язків)), топографічний (ураховує географічні, нормативні, соціальні й інші особливості розвитку мережі) і управлінський (передбачає аналіз системи управління мережею).

2. Систематизація авторських підходів до особливостей інтеграційної взаємодії дозволила удосконалити класифікацію інтеграційних структур з використанням таких класифікаційних ознак: сфера функціонування (внутрішні, зовнішні); напрям діяльності (мережі виробників, постачальників, споживачів); характер взаємодії з зовнішнім середовищем (стабільна, динамічна); можливість залучення нових членів (замкнуті, відкриті, павутиноподібні); національна приналежність (національні, міжнародні); розмір компаній-учасниць (великі, малі та середні, змішані); сфера діяльності (інформаційні, логістичні, торговельні, готельні).

3. Відокремлено головні конкурентні переваги інтеграційної взаємодії, серед яких: фінансові (отримання синергетичного ефекту, скорочення трансакційних та управлінських витрат, формування інвестиційної привабливості й інші); маркетингові (накопичення маркетингового потенціалу, зростання адаптивності мережі, прискорення реакції на зміну кон'юнктури й інші); науково-технологічні; управлінські та інформаційні, що дозволяє підвищити ефективність діяльності мереж.

4. Дослідження теоретичних джерел та досвіту формування змісту стратегій розвитку інтеграційних об'єднань дозволив виділити та охарактеризувати змістовні відмінності трьох типів стратегій розвитку інтеграційних б'єднань, а саме: стратегій 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 її спеціалізації) та скорочення (передбачає розвиток на основі скорочення присутності на ринку, тобто закриття, продаж ресторанів, відмова від контрактів, (виведення з мережі) тощо).

5. Розроблено універсальну модель формування стратегії розвитку інтеграційних об'єднань, яка передбачає на основі врахування детермінант розвитку (глобальні умови і закономірності розвитку бізнесу; принципи стратегічного управління розвитком; 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.

6. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку інтеграційних структур, який містить показники: аналіз показників прибутку і рентабельності, оцінка ступеня віддачі ресурсів, змін ефективності окремих елементів мережі, бізнес-процесів; 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

7. Для визначення передумов інтеграційної взаємодії ресторану „Tanger Pizza Bar”, м. Київ було комплексно проаналізовано аспекти його діяльності, ресурсне забезпечення, рівень якості послуг та конкурентоспроможність. Було визначено ефективність кожної складової та проаналізовані фактори, які вплинули на них.

Було здійснено оцінку управління персоналом підприємства, як ключового. Проведена оцінка показала наступне:

- протягом 2016-2018 років чисельність персоналу ресторану, у тому числі працівників виробництва лишалося стабільною, плінність лишається високою;
- продуктивність праці в підприємстві у 2018 р. зросла на 13,7%, продуктивність праці працівників виробництва – на 23,8%. Значне підвищення

продуктивності праці свідчить про ефективне використання трудових ресурсів на підприємстві;

- темпи росту фонду заробітної плати менші ніж темпи росту товарообігу і тому рівень фонду оплати праці до товарообігу зменшився у 2018 р. на 0,3%;
- середня заробітна плата зросла у 2018 р. на 11,9%. Зазначимо, що темпи росту середньої заробітної плати перевищують темпи росту товарообігу та продуктивності праці.

8. Аналіз ефективності господарської діяльності виявив наступне:

- динаміка чистого доходу та динаміка доходу від реалізації свідчать про різке зменшення обсягу продажу продукції;
- поточні витрати ресторану знизилися у 2018 р. на 42,75 % у зв'язку зі зменшенням обсягу продукції;
- динаміка чистого доходу та поточних витрат обумовили зниження чистого прибутку у 2018 р. на 42,75 %.

Зменшення прибутку та рентабельності свідчать про погіршення ефективності фінансово-господарської діяльності ресторану „Tauger Pizza Bar” за аналізований період.

9. Аналіз попиту споживачів ресторану „Tauger Pizza Bar” виявив, що для залучення споживачів і більш повного задоволення їх смаків та побажань необхідно розширити асортимент продукції, особливо кондитерських виробів, активізувати рекламну діяльність, покращити умови відпочинку, слідкувати за санітарним станом посуду, білизни та ретельно підбирати музичний супровід, враховуючи зауваження та побажання відвідувачів.

10. У межах нашого дослідження було також здійснено аналіз важливості різних напрямів управління рестораном для різних груп впливу. Для цього в анкетах для керівництва, операційного персоналу та споживачів було поставлене запитання, наскільки для споживачів важлива низка параметрів діяльності підприємства ресторанного господарства. Вибір параметрів відповідає меті нашого дослідження та структурі найбільш важливих, з нашої точки зору, показників якості, та заснований на даних щодо вагомості різних факторів при виборі закладу обслуговування англійської компанії Business Travel International [77]. Отримані результати підтверджують, що керівництво

ресторану частіше орієнтуються на забезпечення результативності діяльності та досягнення цілей.

11. Детально оцінено діяльність підприємства за моделлю ділової досконалості EFQM, проаналізована динаміка за 3 роки та запропоновані заходи щодо покращення діяльності. Було виявлено головні проблеми ресторану, що дало змогу в наступному розділі розробити програму заходів щодо усунення недоліків. Обрана модель ділової досконалості дала змогу чітко визначити слабкі сторони діяльності підприємства і зміну показників за 3 останні роки, були виявлені причини коливань окремих показників.

12. Для виявлення факторів впливу на системи менеджменту ресторану „Tauger Pizza Bar” була використана методика SWOT-аналізу. Даний аналіз показав до позитивних факторів внутрішнього середовища, тобто сильних сторін закладу можна віднести: висока кваліфікація персоналу, високий рівень рентабельності, достовірний моніторинг ринку, налагоджена збутова мережа, різноманітний асортимент продукції, високий контроль якості, достатня популярність. На основі аналізу, можна виділити наступні слабкі сторони підприємства: плинність кадрів, авторитарний стиль управління директора, відсутність умов участі персоналу в прийнятті управлінських рішень, недостатній контроль виконання наказів і розпоряджень, збої в постачанні, недоліки в рекламній політиці, високий рівень цін, не повна завантаженість торговельного залу ресторану.

13. У межах реалізації інтеграційної взаємодії досліджуваного ресторану запропоновано концептуальну модель формування стратегічного альянсу, що складається з п'яти етапів: стратегічний аналіз і ухвалення рішення про створення стратегічного альянсу, пошук потенційних партнерів, вибір партнерів, розробка й узгодження основних положень механізму взаємодії, юридичне оформлення співробітництва. Розкриття потенціалу стратегічного альянсу більшою мірою залежить не тільки від здатності оптимальним чином використовувати наявні внутрішні та зовнішні ресурси учасників для реалізації загальних цілей, але й від формування адекватного механізму взаємодії учасників і характеру відносин із партнерами

14. На вибір перспективних напрямів організаційного розвитку підприємства впливає безліч факторів: вид прогнозу, характер вихідної інформації та динаміка середовища. Визначення пріоритетного напрямку припускає ухвалення

рішення про найбільш ефективний спосіб використання ресурсів і можливостей підприємства за допомогою ієрархічного представлення проблеми на основі методики МАІ, що дозволяє розширити сферу застосування даного методу для цілей стратегічного планування напрямів організаційного розвитку. Для досягнення мети процесу планування, що полягає в з'єднанні початкового стану, мети і засобу (плану) при мінімальних витратах застосовується одна з модифікацій МАІ за принципом інтегрування прямого і зворотного процесів ієрархічного планування із представленням проблеми в різних часових горизонтах розглянутого періоду з дисконтуванням для покриття елементів ризику і невизначеності. Вибір альтернативного бажаного сценарію здійснюється на засаді інтегрування двох варіантів оцінки передбачуваних наслідків від їх реалізації за найважливішими цільовими характеристиками системи, потреби в інвестиційному капіталі та співвідношенням вигод і витрат, що дозволяє моделі більш точно і повно враховувати умови реалізації плану, що накладаються. З метою оцінки якості та вірогідності розроблених перспективних планів проводиться оцінка однорідності (погодженості) суджень експертів, отриманих цим методом.

15. Результатом практичного використання запропонованого підходу є перспективна програма організаційного розвитку ресторану, що дозволяє врахувати внутрішні можливості, вплив зовнішнього середовища, розглянути шляхи вирішення проблеми при досягненні заданої мети, оцінити наслідки рішень із позицій максимальної вигідності. Реалізація розробленої програми забезпечить збільшення необхідності розвитку у межах стратегічного альянсу на 23,9%. У процесі реалізації узагальненого сценарію варто періодично переглядати план із метою внесення змін і проявів від дій, що починаються, для оцінки їх впливу, розглядаючи стратегічний план як єдине ціле.

Реалізація обраного напрямку розвитку у плані співробітництва дозволить досягти мети, підтвердити свій конкурентний статус і домогтися в 20019 р. збільшення обсягу діяльності на 47,1% у порівнянні з попереднім роком), доходів від реалізації – на 167%, поліпшення фінансової стійкості згідно з динамікою показників оцінки ліквідності та ринкової стійкості.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України: за станом на 1 січня 2004 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 18 – 22. – Ст. 144. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
2. 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. – Мн. : Знання, 2014. – 64 с.
4. Андреев С. Н. Маркетинг відносин в некомерційній сфері/ С. Н. Андреев // Маркетинг. – 2013. – № 2. – С. 59-65.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. – [2-ге вид, перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2004. – 645 с.
6. Беляєв В. І. Маркетинг: основи теорії та практики : підр. [для студ. ВНЗ] / В. І. Беляєв. – К. : КОНКОРД, 2015. – 672 с.
7. Бештанко С. М. Структурний підхід щодо вдосконалення економічної взаємодії в партнерських відносинах / С. М. Бештанко // Вісник економічної науки України. – 2016. – № 2. – С. 21–24.
8. Биркович В. І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України / В. І. Биркович // Статистика України. – 2015. – № 3. – С. 83–86.
9. Биркович В. І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / В. І. Биркович // Стратегічні пріоритети. – 2007. – № 4 (5). – С. 157-162.
10. Біль М. М. Організаційно-управлінський механізм забезпечення розвитку туризму в країні / М. М. Біль // Державне будівництво. – 2008. – № 1. – Режим доступу : 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. Борисов А. Б. Великий економічний словник / А. Б. Борисов. – [2-е вид., перероб. та доп.]. – К. : Книжковий світ, 2014. – 860 с.

15. Бузні А. М. Маркетинг як організаційно-інформаційна система / А. Н. Бузні // Економіка та управління. – 2016. – № 5. – С. 82-89.
16. Бутчер Стефан. Програми лояльності та клуби постійних клієнтів / Стефан Бутчер ; пер. з англ. – К. : Вид.дім “Ін Юре”, 2014. – 272 с.
17. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К., Ірпінь : ВПФ, «Перун», 2009. – 1440 с.
18. Вихристенко Б. Консолідація-саморегуляція-асоціація / Борис Вихристенко // Зеркало недели : міжнародний общественно-політичний еженедельник. – 2008. – № 40 (719), 25–31 октября. – С. 23. – Режим доступу :
<http://www.dt.ua/3000/3900/64465/>
19. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – № 2. – С. 204–211.
20. Гамова О. І. Удосконалення партнерських відносин органів місцевого самоврядування та громадських організацій / О. І. Гамова // Наукові праці ДонНТУ. Сер. Економічна. – 2005. – Вип. 89-3. – С. 186-191.
21. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2002. – 705 с.
22. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – Харьков : Основа, 2013. – 384 с. – (Серія “Маркетинг для професіоналів”).
23. Готелі [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу:
http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/hotel_05u.html
24. Гурбик Ю. Інституційні проблеми державного регулювання туристичної сфери в Україні [Електронний ресурс] / Юрій Гурбик // Інституціональний вектор економічного розвитку. – 2008. – Вип. 1 (2). – Режим доступу :
http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_16.PDF
25. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.
26. 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, 2007. – 124с.
27. Економіка і організація туризму: міжнародний туризм : навч. пос. для студ [/ [Драчева О. Л., Забаєв Ю. В., Ісмаєв Д. К., Рябова І. А.] ; під ред. І. А. Рябова. – [3-вид.]. – К. : Конкорд, 2007. – 565с.
28. 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., 2013. – 16 с.

29. Жукова М. А. Менеджмент туризму / М. А. Жукова. – К. : Знання, 2003. – 200 с.
30. Захарова С. Г. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку індустрії туризму / С. Г. Захарова // Держава та регіони. Сер. “Державне управління”. – 2008. – № 4. – С. 119-125.
31. Карташевська І. Ф. Оптимизация процессов управления туристскими ресурсами на региональном уровне / И. Ф. Карташевская // Вісник Одеського нац. політехнічного ун-ту. Серія Економіка. – 2013. – № 45. – С.49–52.
32. Квартальнов В. А. Менеджмент туризма / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 316 с.
33. Кількість суб’єктів ЄДРПОУ за галузями економіки та організаційно-правовими формами господарювання станом на 1 січня 2014 року [Електрон-ний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>
34. Кіллінг Дж. Союз з конкурентами: фактичний чи фіктивний / Дж. Кіллінг ; пер. з англ. // Маркетинг. – 2012. – № 3 (76). – С. 89–92.
35. Козлова Т. Нужны ли Украине СЭЗ и ТПР? / Татьяна Козлова // Новости турбизнеса. – 2009. – № 23–24, декабрь. – С. 18–19.
36. Козлова Т. Особенности отельного сервиса или звезда звезде рознь / Татьяна Козлова // Новости турбизнеса. – 2015. – № 19 (45), октябрь. – С. 19. <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>
37. Корнус В. Г. Проблемы взаємовідносин між контролюючими органами та платниками податків / В. Г. Корнус // Актуальні проблеми економіки. – 1. – № 4 (58). – С. 37-43.
38. Коршунова Л. К. Ваш партнер / Л. К. Коршунова. – Харків. : Финвест, 2002. – 48 с.
39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер; пер з англ.;. – К. : Діалектика, 2013. – 896 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Як створити, завоювати та утримати ринок / Ф. Котлер ; пер. з англ. – К. : УАМ, 2015. – 296 с.
41. Кочкін Н. Ю. Маркетингові дослідження економічних інтересів споживачів / Н. Ю. Кочкін // Актуальні проблеми економіки. – 2012. – № 11. – С. 49–53.
42. Кракос Ю. Б. Підхід до оцінки фінансової безпеки підприємства / Ю. Б. Кракос, Н. И. Серик // Економіка, фінанси, право. – 2016. – № 12. – С. 7–12.
43. Крапива С. Ключі від номера / С. Крапива // Бізнес. – 2008. – № 45 (824). – С. 108–110.
44. Крапива С. Зірковість / С. Крапива // Бізнес. – 2015. – № 52 (779). – С. 134–138.

45. Красникова Е. Взаимоотношения бизнеса и фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями (влияние партнерских отношений на выполнение работы) / Е. Красникова // Маркетинговые исследования в Украине. – 2014. – № 5 (6) сентябрь-октябрь. – С. 57–67.
46. Краснодемська З. Розвиток через партнерство / Зоя Краснодемська // Урядовий кур'єр. – 2012. – № 20 (02 лютого). – С. 10.
47. Кривега Л. Д. Туризм: проблеми вдосконалення правового регулювання в Україні [Електронний ресурс] / Л. Д. Кривега, О. В. Головащенко // Вісник Запорізького державного університету. – 2013. – № 1. – Режим доступу до журн. :
<http://www.zsu.zp.ua/herald/articles/2754.pdf>
48. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Тони Крэм ; пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2009. – 683 с.
49. 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.
50. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Мн.: Знание, 2006. – 800 с.
51. 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.
52. Литвинов Ф. И. Вибір ділового партнера: без права на помилку (методика вивчення зарубіжної фірми) [Електронний ресурс] / Ф. И. Литвинов // Маркетинг. – 2009. – № 2. – Режим доступу до журн. :
<http://www.cfin.com/press/marketing/2009-2/10.shtml>
53. Мальська М. П. Менеджмент туризму / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К. : “Знання”, 2010. – 106 с.
54. Маренков Н. Л. Маркетинг / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – К. : Знання, 2006. – 272 с.
55. 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.newsru.ua/arch/finance/10jan2008/doroga.html>
56. Назарова Г. Финансовый анализ рыночного партнерства / Галина Назарова // Бизнес-информ. – 2009. – № 3. – С. 44-46.
57. Носкова І. Я. Партнерство конкурентів / І. Я. Носкова. – К., Бізнес-книга, 2011. – 127 с.
58. Ожегов С. И. Толковый словарь: 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов. – [4-е изд., доп.]. – Мн. : Азбуковник, 2009. – 944 с.

59. Олійник О. М. Основи менеджменту: навч.-метод. посіб. [для студ. економ. спец.] / О. М. Олійник, А. С. Татаринцева. – Запоріжжя : ПП “Галант”, 2006. – 108 с.
60. Орленко О. Як розвивати туристичний бізнес (поради фахівця) / Олександр Орленко // *Новости турбізнесу*. – 2006. – № 14 (64). – С. 19-20.
61. Павленко И. Г. Экономико-правовые аспекты развития туризма в Украине / И. Г. Павленко // *Культура народов Причерноморья*. – 2012. – № 45. – С. 59-61.
62. 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.
63. Папирян Г. А. Экономика туризма [Электронный ресурс] / Г. А. Папирян. – М., 2009. – 124 с. – Режим доступа : http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,165/id,6695
64. 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*. – 2007. – № 2. // Режим доступу до журналу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-2/petrenko_207.htm
65. Полежаєва І. О. Генерація оцінки перспективних партнерів у маркетингових каналах розповсюдження / І. О. Полежаєва // *Актуальні проблеми економіки*. – 2016. – № 12 (66). – С. 84–90.
66. Пономарёв С. Партнерство без проблем не бывает / С. Пономарёв // *Обзор украинского рынка*. – 2013. – № 1 (53). – С. 26-29.
67. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів / Т. Примак // *Маркетинг в Україні*. – 2016. – № 3. – С. 42–44.
68. Рейтинг регіонів за основними показниками ліцензіатів (туроператорів та турагентів) України за 2014 р. [Електронний ресурс] / Державна служба туризму і курортів України. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=1390>
69. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособ. / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных, 2007. – 512 с.
70. Савельев В. Маркетинг партнерських взаємовідносин [Електронний ресурс] / В. Савельев // *Практичний маркетинг*. – 2013. – № 11. – Режим доступу. : <http://www.cfin.ua/press/practical/2003-11/03.shtml>
71. Свеженцева Ю. Що таке партнерство і як його вимірювати: концептуальні та операціональні аспекти соціального феномена / Ю. Свеженцева // *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. – 2016. – № 2. – С. 133–148.
72. Сучасний словник іноземних слів. / [під ред. Гришина Е.А., Комарова Л. Н. та ін.]. – К. : Знання, 2003. – 740 с.

73. Сорокін Д. А. Шляхи та механізми взаємодії малого та середнього бізнесу: зарубіжний досвід / Д. А. Сорокін // Актуальні проблеми економіки. – 2013. – № 6. – С. 31–39.

74. Стадник А. А. Кооперативи як нова форма взаємовідносин малих підприємств / А. А. Стадник // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка. Сер. “Економіка”. – 2004. – Вип. 71. – С. 50-75.

75. Стан реалізації та пріоритетні напрями державної політики в сфері туризму і діяльності курортів [Електронний ресурс] // Україна туристична 2017 р. – Режим доступу :

<http://who-is-who.com.ua/bookmaket/ukrtour2017/1/1/3.html>

76. 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.

77. 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 2017 р. – К. : “Геопринт”, 2017. – С. 104–108.

78. Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком суб’єктів господарювання в сфері туризму / Т. І. Ткаченко // Культура народів Причорномор’я. – 2009. – № 79. – С. 60-64.

79. 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

80. Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О. Третьяк // Економіка та держава. – 2007. – № 10. – С. 74–81.

81. Хеффе Отфрид Справедливость: филос. введение / Отфрид Хеффе ; [пер.с нем. О. В. Кильдюшов]. – Мн. : Праксис, 2007. – 191 с.

82. Цветкова И. И. Мотивационная структура потребителей туруслуг / И. И. Цветкова // Вестник Одеського нац. ун-та. – 2012. – № 2. – С. 20–22.

83. Цивільний кодекс України: за станом на 1 січня 2017 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 40 – 44. – Ст. 356. – Режим доступу :

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>

84. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 2. – С. 31-36.

85. Цьохла С. Ю. Концептуальні напрями формування стратегії економічного розвитку курортно-рекреаційної сфери України / С. Ю. Цьохла // Маркетинг в Україні. – 2012. – № 115. – Т. 2. – С. 39–43.
86. 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.
87. Четвертон Питер Работа с VIP-клиентами: практические приемы управления ключевыми клиентами / Питер Четвертон ; пер. с англ., под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2014 – 360 с.
88. 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. – Дніпропетровськ, 2014. – 20 с.
89. Швец И. Ю. Качественные критерии оценки эффективности деятельности туристического кластера / И. Ю. Швец // Культура народов Причерно-морья. – 2012. – № 67. – С. 139–142.
90. Шнипко О. С. Держава та підприємництво: партнерство в інноваційній діяльності / О. С. Шнипко // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 6 (60). – С. 130 – 138.
91. 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.
92. Юлдашева О. Маркетинг взаємодія: філософія і методологія міжфірменних комунікацій / О.Юлдашева // Маркетинг в Україні. – 2009. – № 3. – С. 32 – 39.
93. Якунин В. И. Партнерство в механизме государственного управления / В. И. Якунин // Социологические исследования. – 2007. – № 2. – С. 58-68.
94. Alexander N., Colgate M. Retail financial services: transaction to relationship marketing / Nicholas Alexander, Mark Colgate // European Journal of Marketing. – 2010. – Vol. 34. – Is. 8. – P. 938–953.
95. 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. , 2014. – 260 p.
96. [Gummesson](#) E. Total Relationship Marketing / Evert [Gummesson](#). – [third edition]. – UK : ELSEVIER LTD, 2008. – 376 p.
97. 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, 2013. – 151 p.
98. Moller K. M., Hallinen K. A. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – P. 29– 54.
99. Moore James F. The Death of Competition / James F. Moore. – N.Y. : Harper Business, 2006. – 297 p.

100. Nottonson Ira N. *Forming a Partnership : And Making It Work (Entrepreneur Legal Guides)* / Ira N. Nottonson. – Newburgh, NY : Entrepreneur Media, 2014. – 290 p.

101. O'Malley L., Tynan C. Relationship marketing in consumer markets: rhetoric or reality? / Lisa O'Malley, Caroline Tynan // *European Journal of Marketing*. – 2010. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 797–815.

102. *Relationship Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven* / Hrsg.: Mario Rese; Albrecht Söllner; B. Peter Utzig. – Berlin; Heidelberg; New York; Hongkong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer, 2013. – 306 s.

103. Wallace R. *Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances* / Robert Wallace. – Chicago: Deaborn Trade Publishing, 2004. – 207 p.

104. 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)

105. Porter, M.E. How Smart, Connected Products are Transforming Companies / M.E. Porter, J.E Heppelmann // *Harvard Business Review* . – October 2015. – P. 97—114

106. 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

ДОДАТКИ