

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

**ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему:  
ІНТЕГРАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ СУШИ-БАРУ  
«МАРІС», М. КИЇВ**

Студента 2 курсу, 1м групи  
спеціальності 073  
«Менеджмент»  
спеціалізації  
«Готельний і ресторанний  
менеджмент»

Шургая  
Ніно Анзоріївна

---

*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 студентіві

Шургаї Ніно Анзоріївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Інтеграційна стратегія суши-бару «Маріс», 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 реалізації інтеграційної стратегії суб’єкта ресторанного бізнесу

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

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

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу; Рівні розробки стратегій інтегрованого суб’єкта ресторанного бізнесу; Процес розроблення інтеграційної стратегії;

Рис. Динаміка основних економічних показників діяльності суши-бару «Маріс» за 2016- 2018 рр.; Зведена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища суши-бару «Маріс»; Концептуальна модель інтеграційної взаємодії суши-бару «Маріс» з партнерами; Основні процедури

реконфігурації діяльності учасника стратегічного альянсу; Економічні ефекти від участі суши-бару «Маріс» у стратегічному альянсі.

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

## ВСТУП

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

1.2. Методичні підходи до планування і реалізації інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

## РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУШИ-БАРУ «МАРІС», М. КИЇВ

2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства

2.2. Стратегічний аналіз факторів середовища діяльності підприємства та ефективності діючої інтеграційної стратегії

## РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУШИ-БАРУ «МАРІС», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування інтеграційної стратегії суши-бару

3.2. Розробка методичних підходів до оцінки партнерських відносин та визначення синергетичного ефекту інтеграційного розвитку суши-бару

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## 6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни 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 випускну кваліфікаційну роботу</i>	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12. 2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2019 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.	04.09.2019 р. - 11.11.2019р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	16.11.2019 р.	16.11.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	17.11.2019р. 22.11.2019 р	17.11.2019р. 22.11.2019 р
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	Згідно розкладу	Згідно розкладу
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

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

Шургая Н.А.

(прізвище, ініціали, підпис)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

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

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні, методичні та практичні засади формування та реалізації інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу; розглянуто типологію інтеграційних стратегій, методичні підходи до оцінки їх ефективності. Проведено оцінювання ефективності реалізації стратегій інтеграційного розвитку та передумов інтеграційного зростання суши-бару «Маріс», м. Київ, здійснено стратегічну оцінку впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. На основі отриманих результатів економічно обґрунтовано реалізацію інтеграційної стратегії базового підприємства у межах формування стратегічного альянсу. Обґрунтовано організаційне забезпечення інтеграційної взаємодії, розроблено методичні підходи до оцінки ефективності партнерських відносин та визначено синергетичний ефект інтеграційного розвитку досліджуваного закладу.

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

Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Босовська М.В.

(підпис, дата)

Відмітка про попередній захист

Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Шургая Ніно Анзоріївна

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

“ \_\_\_\_\_ ”

2019 р.

## ЗМІСТ

	стор.
ВСТУП.....	7
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ</b>	
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу .....	10
1.2. Методичні підходи до планування і реалізації інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу .....	17
<b>РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУШИ-БАРУ «МАРІС», М. КИЇВ</b>	
2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства .....	20
2.2. Стратегічний аналіз факторів середовища діяльності підприємства та ефективності діючої інтеграційної стратегії.	31
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУШИ-БАРУ «МАРІС», М. КИЇВ</b>	
3.1. Обґрунтування інтеграційної стратегії суши-бару .....	42
3.2. Розробка методичних підходів до оцінки партнерських відносин та визначення синергетичного ефекту інтеграційного розвитку суши-бару .....	55
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ .....</b>	<b>60</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>64</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>74</b>

## ВСТУП

*Актуальність роботи.* Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного росту, яка базується на: глобалізації бізнесу, динамічному розвитку конкуренції, появі нових прийомів і методів організації виробництва, скороченні життєвих циклів товарів. У зв'язку із цим, успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання концепції інтеграційного зростання.

Стратегія інтеграції – це такий підхід до управління організацією, що базується на створенні та функціонуванні об'єднань підприємств та опирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує й проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають викликам зі сторони зовнішнього оточення й дозволяють отримати конкурентні переваги, які в сукупності дають можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому інтеграційних цілей. З усього комплексу задач у сфері управління інтеграційним зростанням слід виділити дослідження організаційно-економічних проблем розробки стратегії розвитку підприємства.

*Ступінь розробленості проблеми.* В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми стратегічного управління з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займались: А.В. Шегда, В.Г. Балан, В.А. Євтушевський, Д.М. Черваньов, А.О. Старостіна, Д.О. Баюра, О.А. Грішнова, Г.М. Филюк, З.С. Варналій, С.В. Оборська та інші. Серед іноземних класиків слід виділити: М. Портера, Г. Мінцберга, І. Ансоффа. Наукові положення дослідження проблем управління об'єднаннями підприємств, відображені в роботах таких учених, як: Д. Арджіріс, Э. Брукінг, К.Вііг, Т. Гаврілов, П.Друкер, Т.Коупленд, Т. Коллер, Дж. Куїнн, Дж. Муррін, М. Марінічева, М.Міллер, М. Полані, Л. Прусак, Р. Річ, Дж. Стігліц, Х. Такеучи, Е. Тоффлер, Р. Хаміл, В. Гарет, Р.Оуен, М.Портер, Дж.Стрікленд, А.Томпсон та ін.

Вищенаведене обумовлює необхідність теоретичного і практичного дослідження існуючих методик, а також вирішення проблемних питань в рамках роботи щодо розробки напрямків формування інтеграційної стратегії та посилення конкурентоспроможності підприємства.

*Метою* даної роботи є розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації інтеграційної стратегії в підприємствах ресторанного господарства.

Відповідно до мети дослідження в роботі були поставлені наступні *завдання*:

- з'ясувати сутність та роль стратегії у інтеграційному розвитку сучасних підприємств;
- розглянути види інтеграційних стратегій та сфери їх застосування;
- визначити особливості планування і реалізації інтеграційної стратегії;
- дослідити організаційно-економічну характеристику закладу;
- проаналізувати фактори середовища діяльності підприємства;
- оцінити ефективність стратегії інтеграційного розвитку підприємства;
- сформувати стратегію інтеграційного зростання підприємства;
- обґрунтувати програму заходів інтеграційного стратегічного розвитку підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

*Об'єкт дослідження*: процес розроблення та реалізації інтеграційної стратегії на підприємствах ресторанного господарства.

*Предмет дослідження*: теоретичні, методологічні та практичні інструменти формування та реалізації інтеграційної стратегії в суши-барі «Маріс» м. Київ.

*Наукова новизна* одержаних результатів полягає у тому, що випускна кваліфікаційна робота є комплексним дослідженням у сфері ресторанного бізнесу, в якому запропоновано методологічні підходи щодо формування інтеграційної стратегії на основі врахування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності підприємства.

Елементами наукової новизни є:

- розроблено наукові організаційно-економічні підходи формування інтеграційного об'єднання підприємств, що включає континуум форм, методів



та інструментів, за допомогою яких відбувається узгодження інтересів учасників об'єднання з використанням ефектів масштабу, доповнення, синергії, що забезпечує отримання соціальної та економічної ефективності діяльності учасників.

*Практичне значення* одержаних результатів полягає в розробці основних напрямків і конкретних рекомендацій з удосконалення інтеграційної стратегії підприємств в цілому та безпосередньо в суши-барі «Маріс» м.Київ. До результатів, що мають найважливіше практичне значення, належать пропозиції щодо: оцінювання організаційних та економічних передумов формування стратегії інтеграційного зростання, що дає змогу характеризувати рівень відносин між підприємством і його партнерами; розроблення програми реалізації інтеграційної стратегії.

*Методи дослідження.* Під час наукового дослідження були використані методи горизонтального, вертикального аналізу (для оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності), аналізу відносних показників (для оцінки економічних передумов формування стратегії інтеграційного зростання), графічні методи (для відображення аналітичних даних, структурування інформації, для створення візуального супроводження результатів дослідження, для відображення взаємозв'язку та взаємовпливу факторів, що визначають інтеграційну стратегію підприємства).

*Інформаційною основою дослідження* роботи є законодавчо-нормативні акти України, які регламентують діяльність підприємств, різноманітні навчальні посібники, підручники, монографії з питань корпоративного управління, стратегічного управління, менеджменту підприємств, маркетингу як вітчизняних, так і зарубіжних авторів, а також статті з періодичних видань, інформація про діяльність суши-бару «Маріс», м. Київ.

*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, переліку використаних джерел та додатків.



# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел щодо формування інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Поняття "стратегія", ввійшло в економічну теорію і господарську практику в середині двадцятого століття, як відповідь на нові умови функціонування підприємств, зростання значимості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства. У літературі, присвяченій проблемі управління підприємствами, визначення стратегії, як правило, починається зі слів про те, що цей термін прийшов в економічну науку з військової і дослівно означає «мистецтво ведення військ у бою».

Існує значна кількість підходів до визначення поняття "стратегія підприємства". Так, під стратегією підприємства розуміють узагальнюючу модель дій, що необхідні для досягнення відповідних цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства; набір правил, необхідних для прийняття вірних рішень; формування системи довгострокових цілей діяльності підприємства і вибір найбільш ефективних шляхів їхнього досягнення; цілісну систему взаємозалежних рішень, що спрямовані на розвиток процесів взаємодій умов внутрішнього і зовнішнього середовища і визначення на цій основі якісно нових цілей.

На основі різних найбільш відомих визначень стратегії можна простежити, як у міру зростання вимог зовнішнього середовища змінювалися принципи формування стратегічної поведінки суб'єктів господарювання (табл. 1.1). Розгляд еволюції поняття «стратегії» у хронологічному порядку дозволяє глибше усвідомити сутність стратегічної поведінки і зрозуміти її зміст.

З наведених визначень можна зробити висновок, що розробка стратегії спрямована, насамперед, на адаптацію організації до змін зовнішніх умов. Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією варто розуміти

формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, відповідність внутрішніх можливостей підприємства умовам зовнішнього середовища, розробку комплексу заходів, що забезпечують їхнє досягнення.

Таблиця 1.1

**Визначення поняття «стратегія» у контексті розвитку підходів до стратегічного управління \***

Визначення стратегії	Автор	Основний підхід
1. Стратегія, як метод встановлення довгострокових цілей організації, програми її дій і пріоритетних напрямків щодо розміщення ресурсів	А. Чандлер, 1962 р.	Довгострокові цілі розробляються і не підлягають переглядові до зміни зовнішніх або внутрішніх умов середовища функціонування організації
2. Стратегія, як метод визначення конкурентних цілей організації	Гарвардська школа бізнесу, 1965 р.	Стратегія визначає основні сфери бізнесу, які компанія буде продовжувати і/почне освоювати
3. Стратегія, як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони	М. Портер, 1980-1985 р.	Основне завдання стратегії полягає в досягненні організацією довгострокових конкурентних переваг над супротивниками в кожній сфері бізнесу
4. Стратегія, як спосіб встановлення цілей для корпоративного, бізнесового і функціонального рівнів	І.Ансофф, 1965 р.; Д.Стейнер, 1977 р., П.Лоранж, 1977р.	При розробці стратегії варто виділяти корпоративні, бізнесові і функціональні цілі з погляду різного їхнього впливу на процеси управління в організації
5. Стратегія, як послідовна, погоджена й інтегрована структура управлінських рішень	М.Мінцберг, 1987 р.	При розробці стратегії основна увага приділяється формуванню планів, які є основою для контролю за досягненнями ефективності стратег. орієнтирів
6. Стратегія, як спосіб визначення екон. і неекон. переваг, які організація має намір надати основним зацікавленим групам	А.Дж. Стрікланд	Стратегія здобуває соціальну спрямованість і розглядається з погляду корпоративної філософії й організаційної культури
7. Стратегія, як спосіб розвитку головних конкурентних переваг організації	М. Хамель, 1989 р.	Основу конкурентоспроможності складають особливі здібності фірми і внутрішні ресурси
8. Стратегія, як набір дій і підходів щодо досягнення заданих показників д-ті	А. Томпсон, 2005 р.	Стратегія одночасно є упередженою і реактивною (адаптованою)

\*Складено за [14, 22; 48]

В свою чергу стратегічний менеджмент як складова процесу розробки стратегії передбачає визначення переваг у конкурентній боротьбі та їх реалізацію, гнучке маневрування ресурсами, створення організаційної системи управління та можливостей для її модифікації. Звідси процес стратегічного менеджменту можна зобразити в узагальненому вигляді (рис. 1.1)

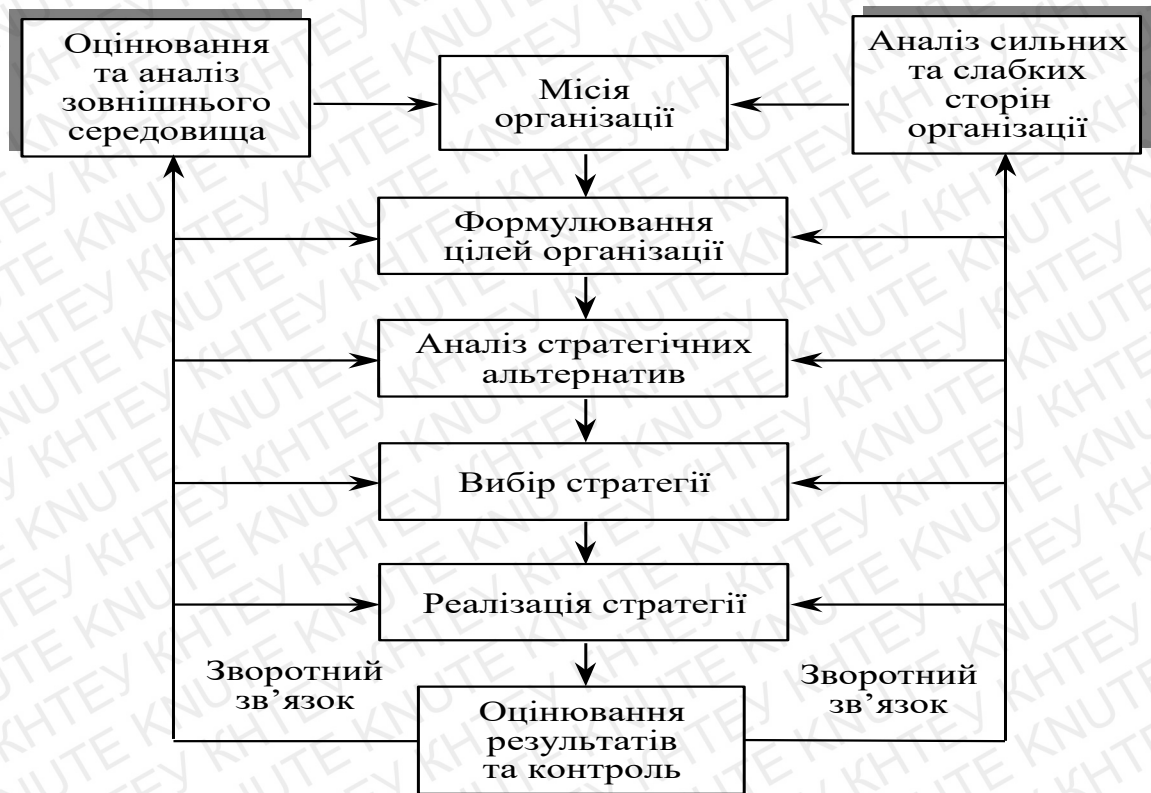


Рис. 1.1. Блок-схема процесу розроблення стратегії підприємства

Стратегічне управління – це не чітко визначені дії і тим більше не конкретний план робіт. Стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

Виходячи з цього, можна сформулювати загальні принципи, на основі яких має будуватись стратегічна діяльність підприємства.

1. Кожне підприємство являє собою відкриту соціально-економічну систему, що змінюється, розвивається та переструктурується в динамічному, часто ворожому середовищі.

2. Новостворені підприємства мають високий рівень гнучкості та реактивності, що дає змогу деяким з них забезпечити виживання.
3. Послідовний розвиток підприємства чи організації пов'язаний з формулюванням ясних, простих і досяжних цілей, які знаходять втілення у системі техніко-економічних, кількісних та якісних показників (наприклад, прибуток, рівень якості продукції), а також у системі стратегій їхнього досягнення, що інтерпретується в «стратегічному наборі».
4. Навіть у разі застосування системи стратегічного управління з орієнтацією на «стратегічний набір» настає час, коли вони застарівають та починають стримувати розвиток підприємства. Щоб уникнути цього негативного стану, стратегії потрібно постійно переглядати та оновлювати.
5. Механізм функціонування підприємства має містити стратегічну підсистему, спрямовану на складання, аналіз і перегляд балансу зовнішніх та внутрішніх факторів, формування цілей і стратегій розвитку, які передбачають розробку та коригування заходів щодо формування середовища та пристосування до нього підприємства.
6. Підтримка змін, нововведень різних типів має забезпечуватися ефективною системою мотивації, соціально-психологічної підтримки, що сприяє проведенню стратегічних дій.
7. Забезпечення динамічності змін через прискорення практичних дій щодо реалізації стратегічних планів на основі відповідної системи регулювання, контролю та аналізу.
8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Виділяють три основні рівні стратегій:

1. Загальнокорпоративна стратегія;
  1. Стратегія бізнесу;
  2. Функціональна стратегія.

## Сукупність базових стратегій розвитку підприємства

Класифікація базових стратегій		Номер літературного джерела	[48]	[30]	[22]	[57]
			[84]		[64]	
1.	Зростання		+	+		+
	- інтенсивний				+	
	- інтеграційний				+	
	- диверсифікаційний				+	
2.	Стабілізація			+		+
3.	Вживання			+		
	- реструктуризація		+		+	+
	- скорочення		+		+	+
4.	Ліквідація		+		+	+
5.	Комбінована		+		+	+

Порівняльний аналіз матричних методів дає нам можливість охарактеризувати їх переваги та недоліки, а також визначити основну мету їх використання. Таким чином, головними перевагами зазначених методів стратегічного аналізу є комплексне дослідження бізнес-одиниць; простота і наочність представлення можливих стратегій, в більшості випадків – конкретні варіанти стратегій. Серед основних недоліків слід відзначити переважно статичний характер результатів (що усувається шляхом регулярної побудови матриць протягом певного періоду), обмежену кількість показників, стратегій, процес нормалізації даних (у випадку багатофакторних матриць) а також суб'єктивізм побудови матриць та їх інтерпретації.

**Порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу \***

Назва матриці	Мета	Розмір	Зовнішній фактор	Внутрішній фактор	Загальна характеристика	Переваги	Недоліки
BCG	зростання частки ринку, збільшення прибутковості	2x2 2x3	темп зростання ринку	відносна частка на ринку	Перша портфельна модель. Проста у використанні. Однак значення частки ринку порівняно з іншими параметрами переоцінене. Взята за основу для формування інших матричних моделей	<ul style="list-style-type: none"> <li>- простота, доступність, наочність;</li> <li>- можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності;</li> <li>- дає можливість визначити подальші стратегії розвитку бізнес-одиниць.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- незначна кількість аналізованих чинників, значення яких переоцінене;</li> <li>- ігнорування багатьох параметрів, що впливають на прибутковість бізнесу;</li> <li>- увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позицій на матриці;</li> <li>- не враховується взаємозв'язок окремих бізнес-одиниць.</li> </ul>
ADL /LC	Формування збалансованого бізнес-портфеля життєвого циклу і конкурентних положень СБО	5x4	стадії життєвого циклу	відносне становище на ринку	Планування будується на концепції життєвого циклу і виконується в три етапи: простий вибір, специфічний вибір, вибір уточненої стратегії. Уперше (1980 р.) запропоновано 24 уточнені стратегії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- широкий діапазон вибору стратегій;</li> <li>- корисна для високотехнологічних галузей, товари яких мають короткий життєвий цикл</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- матриця занадто схематична;</li> <li>- не дає рекомендацій щодо можливих стратегій для галузей, життєвий цикл яких треба змінити.</li> </ul>



## Продовження таблиці 1.3

Назва матриці	Мета	Розмір	Зовнішній фактор	Внутрішній фактор	Загальна характеристика	Переваги	Недоліки
GE/McKinsey	спрямування ресурсів у сильний бізнес, вилучення зі слабких	3x3 4x4	привабливість ринку	конкуренція тоспроможність підприємства	Кожна вісь матриці має багатofакторний вимір. Детальніша класифікація порівнюваних видів бізнесу і широкі можливості для вибору. Проте стратегії видаються поверхневими	- ширші можливості стратегічного вибору в порівнянні з БКГ; - гнучкість; широта застосування	- складність вибору границь і масштабів ринку, велика кількість критеріїв; - суб'єктивність оцінок; - статичний характер моделі; - загальний характер рекомендацій
Shell / DPM	перерозподіл фінансових потоків зі зрілого бізнесу в бізнес, що розвивається	3x3	привабливість галузі	конкуренція тоспроможність підприємства	Графічне зображення подібне до GE/McKinsey, змістовний аспект розвиває ідеї, закладені в моделі BCG. Використання матриці обмежене капіталомісткими галузями промисловості	- Поєднує якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; - Порівняно з моделлю GE/McKinsey більше уваги концентровано на кількісних параметрах бізнесу; - Велика кількість змінних дозволяє здійснити глибокий і системний аналіз чинників.	- Складність вибору із значної кількості змінних найбільш значимих; - Відсутність критерію за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних; - ускладнення присвоєння питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці; - складно порівнювати бізнес-одиниці, які належать до різних галузей, оскільки змінні занадто прив'язані до галузі; - використання обмежене капіталомісткими галузями

### 1.3. Методичні підходи до планування і реалізації інтеграційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

Структуру стратегічного планування на корпоративному рівні схематично зображено на рис. 1.2.

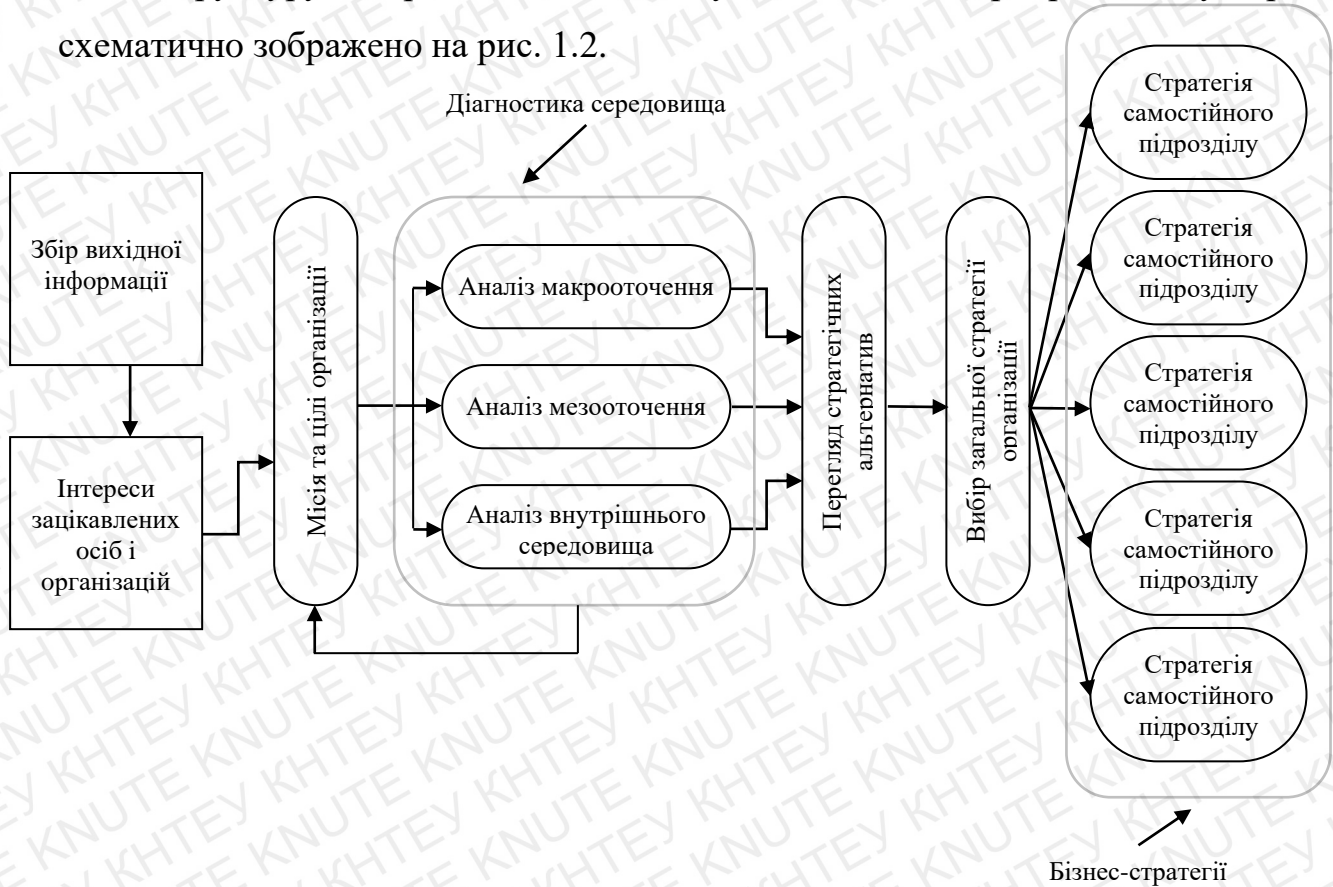


Рис. 1.2. Процес розроблення інтеграційної стратегії

*Визначення місії та цілей.* Для нових і діючих корпорацій, які вже сформували свої види діяльності, але під впливом різких змін в оточенні переглядають і розробляють нові стратегії, вихідним моментом процесу є визначення місії та цілей. Місію організації трактують як загальну якісно виражену мету організації, що трансформується згодом у систему довгострокових і короткострокових цілей. Під час визначення місії та цілей організація намагається передбачити майбутнє, напрями розвитку своєї діяльності.

Частина корпорацій за основу розроблення цілей свого розвитку приймає стратегічні цілі, які характеризують певне надзавдання. Наприклад, на початку 60-х рр. XX ст. маловідома японська корпорація "Комацу" визначила для себе завдання: обійти на світовому ринку американську корпорацію "Катерпілер" за

показником "частка ринку" через 25 років. Цієї стратегічної мети корпорація успішно досягла.

*Діагностика середовища.* На цій стадії сформульовані цілі проходять через своєрідний "фільтр" з метою отримання відповіді на таке запитання: "Чи спроможна корпорація реалізувати поставлені цілі на основі наявних ресурсів за певних умов зовнішнього середовища?". За своїм змістом аналіз передбачає діагностику середовища, в якому розрізняють такі рівні: внутрішнє середовище організації, безпосереднє оточення (мезооточення), віддалене оточення (макрооточення). Іноді ще виділяють середовище великої масштабності, тобто світове середовище, яке називають мегаоточенням. Зібравши і проаналізувавши потрібну інформацію, яка характеризує перелічені рівні середовища, виявляють сильні та слабкі сторони організації, а також можливості й небезпеки, які містяться або можуть виникнути у зовнішньому середовищі. При цьому не обмежуються порівнянням сильних і слабких сторін організації з можливостями і загрозами, але й прогнозують тенденції зміни. Слід брати до уваги, що корпорації — багатогалузеві, багатопродуктові, багаторинкові організації з певною кількістю самостійних підрозділів, тому на ринку конкурують не самі корпорації, а окремі їхні підрозділи. Отже, виникає необхідність проведення поглибленого аналізу ринку з метою виявлення привабливості конкретних його сегментів і конкурентоспроможності кожного стратегічного господарського підрозділу у виділеному сегменті.

*Перегляд стратегічних альтернатив.* На цій стадії здійснюють узагальнюючу оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, уточнюють стратегічні цілі та можливі (альтернативні) способи їх вирішення. Одним з важливих інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфеля як сукупності окремих напрямів діяльності. В результаті аналізу виявляють, які напрями діяльності слід розвивати і якою мірою, а які — ліквідувати. При розробленні стратегій господарський портфель може бути поповнений за рахунок включення нових видів діяльності. Для проведення портфельного аналізу застосовують різноманітні методи, наприклад, метод Бостонської консалтингової групи,

метод "Дженерал Електрик" — "МакКінсі". Такі формальні моделі в сучасних умовах дещо втрачають привабливість як самостійний метод, тому все частіше доповнюються творчим аналізом.

*Вибір стратегії.* Завдання цієї стадії полягає в тому, щоб зі стратегічних альтернатив вибрати найпривабливішу. Здебільшого одночасно існує декілька варіантів виконання будь-якого стратегічного завдання. Наприклад, якщо стоїть мета збільшити дохід, то її можна досягти різними шляхами: знизивши витрати виробництва, збільшивши обсяг продажу, вийшовши на ринок з новим товаром або об'єднавшись з іншими організаціями для зменшення конкуренції тощо. Кожний з цих шляхів має переваги та недоліки, вимагає різних витрат і пов'язаний з різним рівнем ризику. Вибір стратегії здійснюється з використанням спеціального інструментарію, врахуванням зовнішніх і внутрішніх умов, можливостей організації, ставлення вищого керівництва до ризику. Сформована на корпоративному рівні стратегія виступає метою, яку треба досягти внаслідок реалізації стратегій окремих самостійних господарських підрозділів і функціональних стратегій.

Після вибору загальної стратегії настає не менш відповідальна стадія її реалізації, яка передбачає проведення стратегічних змін. Зміни стосуються, перш за все, двох важливих елементів стратегічного менеджменту: організаційної структури та культури організації, які сприяють її адаптації до нової стратегії.

Якісний зворотний зв'язок, постійне відстежування отриманих результатів і порівняння їх з цілями, підготовка висновків щодо відносної ефективності діючої стратегії є наслідком здійснення контролю за реалізацією стратегії. Якщо результати контролю свідчать про недосяжність цілей, то це є підставою для вживання певних коригуючих дій, які можуть стосуватися як процесу реалізації стратегії, так і зміни стратегії, і навіть самих цілей.

На основі проведеного дослідження виокремлено основні етапи розробки та реалізації корпоративної стратегії підприємства, що забезпечують у реагуванні підприємства на виклики різного характеру, та зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищах.

## РОЗДІЛ 2

### ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУШИ-БАРУ «МАРІС», М. КИЇВ

#### 2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства

Суши-бар «Маріс» за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг., концепція підприємства базується на пропаганді рибних сніх страв та японської кухні; діє згідно статуту, установчого договору та чинного законодавства України.

Підприємство є самостійною юридичною особою, має самостійний баланс, власні рахунки в установах банку, кутовий штамп, бланки зі своїми реквізитами, круглу печатку із зображенням своєї назви, товарний знак і знак обслуговування.

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

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

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

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

Метою діяльності суши-бару „Маріс” виробництво та реалізація споживачам якісної продукції власного виробництва, широкого асортименту страв

японської кухні, десертних страв та різноманітних страв з м'яса, використання широкого асортименту напоїв, організації дозвілля для молоді та дітей, з максимально комфортним обслуговуванням, а також:

- здійснення виробництва і організації реалізації «на виніс» кулінарної продукції власного виробництва та широкого асортименту м'ясних продуктів, забезпечення торгівельного обслуговування у відповідності з затвердженими технологічними правилами;
- торгівельно-закупівельна діяльність та торгівельно-посередницькі послуги, оптова, роздрібна торгівля, включаючи торгівлю алкогольними напоями;
- організація культурно-розважальних заходів, відпочинку, проведення банкетів, сімейних свят, прийомів, надання площ в оренду;
- здійснення господарської діяльності у будь-яких формах, що не перечить чинному законодавству;
- реалізація товарів, робіт та послуг за цінами та тарифами, що встановлюються самостійно або на договірних умовах.

Основними задачами діяльності суши-бару „Маріс” є:

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

Заклад розрахований на споживачів із доходами вище середніх та високими, що є доцільним у зв'язку із місце розташуванням закладу( велика кількість офісів та туристів в даному районі).Споживачами суши-бару є підприємці, іноземні та вітчизняні туристи.

Фактор сезонності не має суттєвого впливу на діяльність закладу, так як робота закладу розрахована як на зимовий так і на літній періоди.

Нормативними документами, що регламентують роботу закладу є:

- протоколи загальних зборів учасників,
- статут,
- установчий договір,
- ліцензії на право торгівлі алкогольними напоями, тютюновими виробами та ін.; сертифікати якості на продукти і сировину;
- корпоративні правила,
- правила з техніки безпеки,
- правила пожежної безпеки,
- санітарно-гігієнічні правила.

### Концепція суши-бару „Маріс”, м. Київ

№	Показники	Характеристика
1	Тип підприємства	Суши-бар, креативна кухня з широким асортиментом суши
2	Форма власності	Приватна
3	Характеристика виробництва	з повним виробничим циклом продаж страв та напівфабрикатів «на виніс»
4	Асортимент продукції власного виробництва	широкий, понад 280 найменувань страв власного виробництва
5	Форма обслуговування	Обслуговування офіціантами
6	Види меню	меню з вільним вибором страв; сезонне меню; банкетне меню; страва «дня».
7	Режим роботи	- тривалість робочого тижня: 7 днів на тиждень; - тривалість робочого дня: з 11-00 –до 24-00
8	Контингент споживачів:	депутати, діячі культури; підприємці, молодь, управлінський персонал; іноземні туристи
9	Санітарні вимоги	витримані
10	Додаткові послуги	Продаж готових страв та напівфабрикатів з риби, морепродуктів, суши; музичне супроводження; організація банкетів, прийомів; перегляд спортивних заходів; майстер-класи (кулінарна студія)

## Продовження табл. 1. 1

№	Показники	Характеристика
11	Кількість місць в торговельних залах	100 + 100 ( літня тераса)
12	Середня кількість клієнтів за день	480
13	Середня оборотність місць за день, разів	3,2
14	Основні джерела постачання	ПАТ „Громада”, Прат „Айзберг” (лікеро-горільчані вироби) фірма "Шкарбан", ПрАТ „Санта Бремор” (рибна гастрономія, рибні продукти) ПАТ „Сам фіш”, СП „Арктика” (морепродукти) ПрАТ "Антарес", ПрАТ „Наша ряба” (м'ясо птиці, свіжа риба) ПАТ "Джерело", ЗПрАТ „Ятрань” (рибна гастрономія) ПрАТ "Раско" (рибні ділікатеси) ПАТ „Вімм-Білл-Данн- Україна” (молочні продукти). СП "Смачного-Von-Appetit" (мучні вироби) ПАТ "Малятко" (овочі, зелень) ПрАТ"Слобода", ПрАТ „Конті” (кондитерські вироби) ПрАТ „Одеський завод дитячого харчування” (соки, безалкогольні напої)
15	Склад приміщень та споруд: - приміщення для споживачів; -виробничі приміщення; -складські приміщення. -літній майданчик	Аванзал, туалетні кімнати, торговельний зал. Пивоварня; гарячий цех; м'ясо-рибний цех, приміщення для миття столового та кухонного посуду, сервізна. Охолоджувальні камери: м'ясо-рибна, молочно-жирова і гастрономії; неохолоджувальні: сипучих товарів.
16	Інтер'єр	Сучасний

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

Управління підприємством “Маріс” здійснюється відповідно до статуту на основі реалізації прав власника щодо господарського використання свого майна. Організаційна структура управління суши-бару “Маріс” за типом є лінійно-функціональною і наведена на рис. 2.1., де визначено функціональні підрозділи та управлінські рівні.



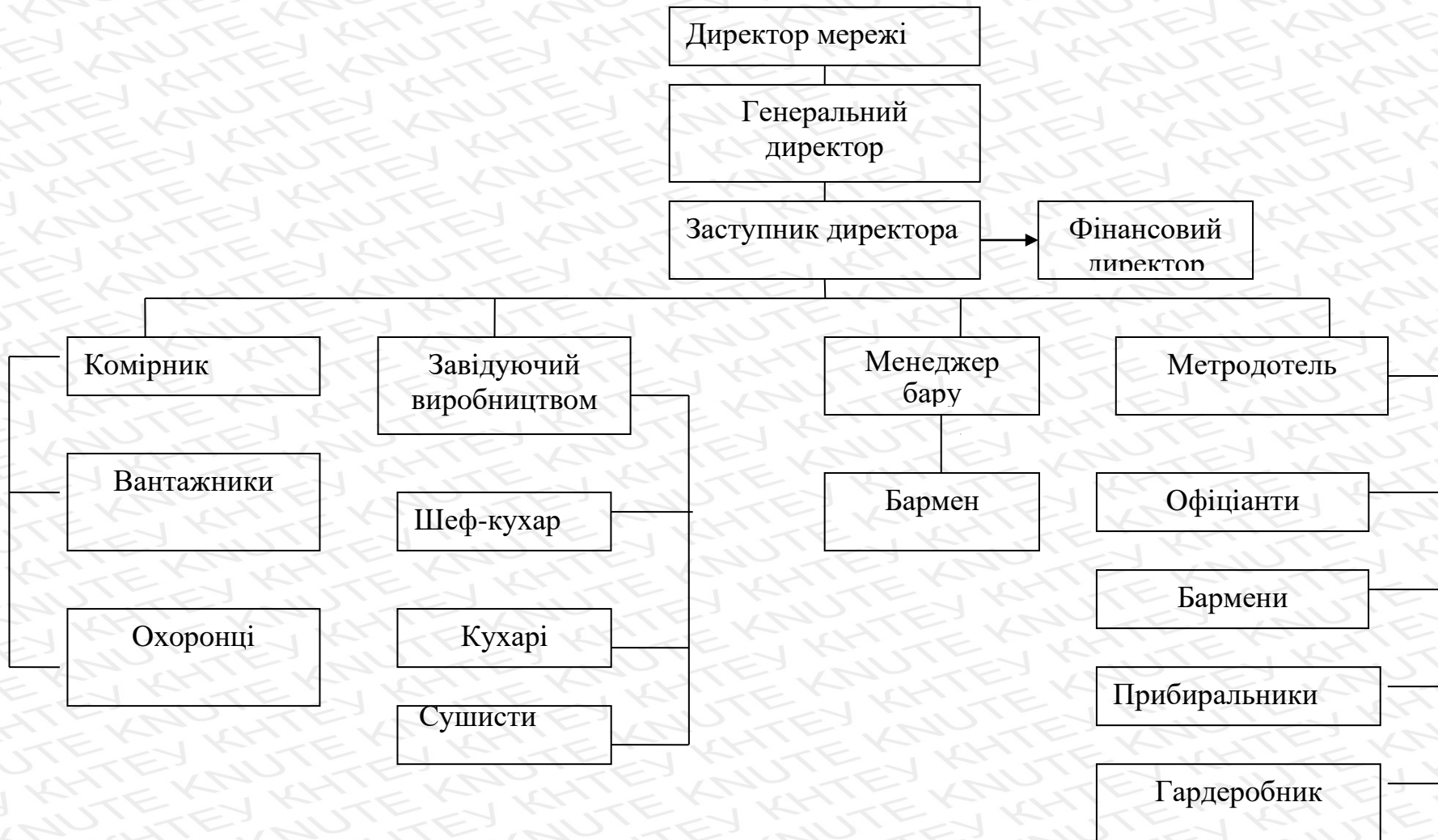


Рис. 2.1. Організаційна структура управління суши-бару «Маріс», м. Київ

Функції на підприємстві, а саме: стратегічне та оперативне управління, фінансова, виробнича, організаційна діяльність здійснюються окремими функціональними підрозділами та координуються їх керівниками.

Директор суши-бару – перший (лінійний) керівник, йому у процесі управління - розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів. Накази, розпорядження, які підлягають виконанню, працівники одержують тільки від своїх безпосередніх лінійних керівників. Функціональні служби в межах своєї компетенції подають методичну допомогу виконавцям у їхній діяльності і, як правило, не мають права самостійно віддавати розпорядження іншим службам і їх працівникам.

Заступник директора є лінійним керівником. Він має право діяти від імені підприємства без доручення, заміщує директора в разі його відсутності.

Функціональний зв'язок існує між завідуючим виробництвом та комірником, оскільки вони удвох приймають товари за якістю, завідуючий виробництвом оформлює вимогу - накладну на отримання продуктів з комори, а комірник відповідає за видачу продуктів і сировини на виробництво і веде облік сировини і товарів.

Основні економічні показники діяльності суши-бару “Маріс” мають позитивну динаміку за 2016- 2018 роки. Так, у 2017 році дохід від реалізації суши-бару “Маріс” збільшився на 421 тис.грн., або на 33,68% у порівнянні з 2016 роком. У 2018 році дохід ще збільшився – на 59,7 тис.грн., або на 35,73% у порівнянні з 2017 роком. Взагалі за досліджуваний період дохід від реалізації збільшився на 101,8 тис.грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та зростання цін . Сума операційних витрат суши-бару “Маріс” за 2016- 2018 роки також поступово зростає, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та послуг закладу за цей період та зростанням цін на сировину, матеріали, комунальні послуги як результат девальвації.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників діяльності суши-бару “Маріс”  
за 2016- 2018 роки, тис.грн.**

Показники	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
				2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Дохід (виручка) від реалізації	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Податок на додану вартість	208,00	279,00	378,00	71,00	99,00	170,00	134,13	135,48	181,73
Чистий дохід від реалізації продукції	1042,00	1392,00	1890,00	350,00	498,00	848,00	133,59	135,78	181,38
Інші операційні доходи	-	-	2	-	2	2	-	-	-
Разом чисті доходи	1042,00	1392,00	1892,00	350,00	500,00	850,00	133,59	135,92	181,57
Разом витрати	994,00	1284,00	1865,00	290,00	581,00	871,00	129,18	145,25	187,63
Фінансовий результат від звичайної діяльності	48,00	108,00	27,00	60,00	-81,00	-21,00	225,0	25,0	56,25
Інші витрати	20,00	-	-	-20,00	-	-20,00	-	-	-
Фін.результат до оподаткування	28,00	108,00	27,00	80,00	-81,00	-1,0	385,71	25,00	96,43
Податок на прибуток	7,00	27,00	6,75	20,00	-21,25	-0,25	385,71	25,00	96,43
Чистий прибуток	21,00	81,00	20,25	60,00	-60,75	-0,75	385,71	25,00	96,43

Найбільша сума прибутку до оподаткування суши-бару “Маріс” зафіксована у 2017 року – 108 тис.грн., що у 3,9 рази вище, ніж у 2016 році та у 4 рази більше, ніж у 2018 році і свідчить про більш ефективне здійснення операційної діяльності саме у 2017 році. Відповідно, після сплати відсотку податку у 2017 році заклад отримав найбільший обсяг чистого прибутку в цьому періоді – 81 тис.грн., що на 60, 75 тис.грн. менше, ніж у 2016 та 2018 роках.

Тобто, за досліджуваний період спостерігається збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, і найбільш ефективно серед 2016 -2018 роках фінансово–господарська діяльність суши-бару “Маріс” здійснена у 2017 році, про що свідчить обсяг прибутку до оподаткування закладу у цьому періоді. Динаміка обсягових показників діяльності підприємства у 2016-2017 роках зростає. А в 2018 році знижується за рахунок зростання обсягу операційних витрат.

Аналіз динаміки та структури товарообороту суши-бару “Маріс” наведений в табл.2.3. Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна сказати, що товарооборот суши-бару “Маріс” у 2017 році зростає на 421 тис.грн., або на 33,68% в порівнянні з 2016 роком у 2018 роком – на 597 тис.грн. або на 35,73% у порівнянні з попередніми роком, що є наслідком збільшення обсягу роздрібного товарообороту. Взагалі протягом 2016 - 2018 роки валовий товарооборот суши-бару “Маріс” зростає на 1018 тис.грн., або на 81,44%, що відбувається в основному внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції власного виробництва внаслідок зростання попиту на продукцію суши-бару “Маріс”. Позитивним є той фактор, що зростання обсягів діяльності суши-бару відбувається в умовах фінансової кризи, зниження платоспроможного попиту на ресторанні послуги в країні та зростання конкурентоспроможності в галузі (кількості підприємств ресторанного господарства та місць в них).

Таблиця 2.3

## Структура доходів суши-бару «Маріс» у динаміці за 2016- 2018 роки

Показники	Од.ви- мірюв- ання	2016 р.	2017 р.	2018 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
					2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	1250,00	1671,00	2280,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Роздрібний товарооборот	тис.грн	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
- Оборот по продукції власного виробництва	тис.грн	561,00	857,00	1168,00	296,00	311,00	607,00	152,73	136,26	208,11
Питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому товарообороті	%	44,9	51,3	51,5	6,4	0,2	6,6	-	-	-
- Оборот по закупним товарам	тис.грн	689,00	814,00	110,00	125,00	286,00	411,00	118,15	135,17	159,71
Питома вага обороту по закупним товарам у валовому товарообороті	%	55,1	48,7	48,5	-6,4	-0,2	-6,6	-	-	-

Оборот по продукції власного виробництва за аналізований період також має позитивну динаміку. Так, в 2017 року його сума збільшилась на 286 тис.грн., або на 52,73% в порівнянні з 2016р., а в 2018р. сума обороту по продукції власного виробництва досліджуваного закладу зросла ще на 311 тис.грн., або на 36,26% в порівнянні з 2017 роком. Взагалі за аналізований період оборот по продукції власного виробництва збільшився на 607 тис.грн., або у 2 рази. Разом зі збільшенням суми обороту по продукції власного виробництва за аналізований період зростає її питома вага у валовому товарообороті закладу. Так, питома вага обороту по продукції власного виробництва суши-бару “Маріс” за 2016- 2018 роки зросла на 6,6%. Це свідчить про відносне збільшення обсягів виробничої діяльності суши-бару “Маріс” за останні три роки, що позитивно характеризує господарську діяльність закладу.

З наведеної таблиці 2.3 також помітно, що оборот по закупним товарам займає найбільшу частку у валовому товарообороті суши-бару “Маріс” в 2016 році – 55,1%. Проте, вже у 2017 році питома вага обороту по закупним товарам знижується до 48,7%, а в 2018 – до 48,5%. Тобто, за аналізований період помітна тенденція до зниження питомої ваги обороту по закупним товарам закладу на 6,6%, хоча його сума зростає на 59,71%.

Характеризуючи ефективність господарської діяльності суши-бару “Маріс”, розглянемо динаміку та структуру його операційних витрат за 2016-2018 роки (табл. 2.4). Аналізуючи дані таблиці, можна відмітити, що за аналізований період спостерігається тенденція до стрімкого зростання загальної суми операційних витрат суши-бару “Маріс”. За період з 2016 рік - 2018 рік їх сума зросла на 871 тис. грн. або у 1,9 рази. Так, в 2017 рік сума операційних витрат суши-бару «Маріс» збільшилась на 29,18% у порівнянні з 2016 роком, а в 2018 рік – на 46,25% у порівнянні з 2017 роком. Тобто, за 2016 - 2018 роки відбувається зростання обсягу операційних витрат, що є пропорційним до зростання суми доходу закладу за цей період та тенденції постійного зростання цін на сировину у постачальників.

Таблиця 2.4

Склад та структура операційних витрат суши-бару “Маріс” у динаміці за 2016- 2018 роки, тис.грн.

Статті витрат	2016 рік		2017 рік		2018 рік		Абсолютне відхилення суми, +/-			Відносне відхилення, %		
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016	2017 до 2016	2018 до 2017	2018 до 2016
Матеріальні витрати	294,00	29,58	409,00	31,85	685,00	36,73	115,00	276,00	391,00	139,12	167,48	232,99
Витрати на оплату праці	129,00	12,98	128,00	9,97	129,00	6,92	-1,00	1,00	-	99,22	100,78	100,00
Відрахування на соціальні заходи	34,00	3,42	62,00	4,83	44,00	2,36	28,00	-18,00	10,00	182,35	70,97	129,41
Амортизація	66,00	6,64	60,00	4,67	55,00	2,95	-6,00	-5,00	-11,00	90,91	91,67	83,33
Інші витрати	471,00	47,38	625,00	48,68	952,00	51,05	154,00	327,00	481,00	132,70	152,32	202,12
Сума витрат	994,00	100,0	1284,00	100,0	1865,00	100,0	290,00	581,00	871,00	129,18	145,25	187,63
Дохід від реалізації продукції (послуг)	1250,00	-	1671,00	-	2268,00	-	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Рівень витрат, %	79,52	-	76,84	-	82,23	-	-2,7	5,4	2,7	-	-	-
Витратовіддача, тис.грн.	1,25	-	1,30	-	1,15	-	1,45	1,02	1,17	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна сказати, що за період з 2016- 2018 роки рівень витрат суши-бару “Маріс” має тенденцію до зростання. Розмір підвищення рівня витрат за 2016 - 2018 роки склав 2,7%, що негативно характеризує політику управління операційними витратами закладу.

Проте, в 2017 рік значення рівня витрат суши-бару «Маріс» дещо знизився – на 2,7%.

Рівень витрат на оплату праці персоналу суши-бару “Маріс” невисокий – 12,98%, і знижується в 2016 році до 9,97%, а в 2018 році – до 6,92%, що взагалі є невласивим для закладу ресторанного господарства. У зв’язку з цим, негативною оцінку заслуговує скорочення рівня витрат на оплату праці. Проте взагалі у суши-бару “Маріс” достатньо високий рівень операційних витрат в порівнянні з аналогічними закладами, що вказує на недостатньо високу ефективність управління ними.

В 2017 рік відмічається підвищення витратовіддачі суши-бару «Маріс» - у 3 рази в порівнянні з 2016 роком, що є наслідком зниження рівня витрат в цьому періоді. Проте, в 2018 році витратовіддача суши-бару «Маріс» знижується на 0,07 тис.грн. і становить 0,014 тис.грн., що на 82,79% нижче, ніж у 2017 році. В зв’язку з цим, можна зробити висновок про зниження ефективності здійснення витрат в 2018 році.

Таким чином, за аналізований період спостерігається тенденція до зростання загальної суми операційних витрат суши-бару “Маріс” на фоні збільшення обсягів діяльності, що взагалі позитивно характеризує господарську діяльність закладу і спричиняє підвищення рентабельності його діяльності.

## **2.2. Стратегічний аналіз факторів середовища діяльності підприємства**

На інтеграційну діяльність суши-бару «Маріс» впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

Внутрішнє середовище – це та частина загального середовища, яка перебуває в межах організації. Внутрішнє середовище інтерпретується як



універсальне, незалежне від організаційно-правової форми організації, й об'єднує всі функціональні сфери її діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, дослідження й розвиток.

Сильні сторони є перевагами, які організація використовує в конкурентній боротьбі та прагне максимально зміцнити. До сильних сторін належить висока компетентність, адекватні фінансові ресурси, задовільна кваліфікація працівників, добра репутація покупців, захищеність від конкурентного тиску, передова технологія, наявність інноваційних можливостей.

Слабкі сторони мають перебувати під постійним контролем керівництва з метою їх усунення. До слабких сторін відносять відсутність стратегічних напрямів діяльності, погіршення конкурентної позиції, застаріле устаткування, наявність внутрішніх виробничих проблем, відставання у сфері досліджень і розробок, неспроможність конкурувати.

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони суши-бару «Маріс» у вигляді табл. 2.5.

Відповідно до системного підходу до управління, організація, як відкрита система, функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, які дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з другого – розміри організації. Великі підприємства з тисячами працівників вимагають зовсім іншого управління, ніж підприємства малого бізнесу. Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей. Під цілями розуміють якісні та кількісні характеристики

функціонування підприємства, на досягнення яких воно орієнтує свою діяльність.

Таблиця 2.5

**Фактори внутрішнього середовища суши-бару «Маріс»  
станом на 1.10.2018 р.**

№ п/п	Аспект внутрішнього середовища	Експертна оцінка	Сильні сторони	Слабкі сторони
1.	Структура організації	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Чіткість розподілу функціональних і лінійних обов'язків.</li> <li>2. Відносна концентрація влади.</li> <li>3. Використання передових технологій.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Необхідність високої професіональності та кваліфікації управлінців.</li> <li>2. Відставання у сфері досліджень і розробок.</li> </ol>
2.	Персонал	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока компетентність персоналу.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність систем стимулювання персоналу.</li> <li>2. Низька кваліфікація допоміжного персоналу.</li> <li>3. Відсутність соціального захисту персоналу.</li> </ol>
3.	Фінанси	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість державного фінансування</li> <li>2. Наявність коштів для ведення конкурентної боротьби.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Низький рівень прибутковості</li> <li>2. Відсутність можливості отримувати понад прибутки.</li> <li>3. Недостатність інвестицій.</li> </ol>
4.	Маркетинг	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність стратегічних напрямків діяльності.</li> <li>2. Добре налаштована система збуту.</li> <li>3. Відповідність розвитку мережі «Маріс» ринковим умовам.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність системи маркетингових досліджень.</li> <li>2. Погано вивчений ринок і потреби споживачів.</li> <li>3. Високий рівень стандартизації послуг</li> </ol>

Тепер проаналізуємо фактори безпосереднього оточення суши-бару «Маріс» (таблиця 2.6).

Макрооточення створює загальні умови діяльності організації і переважно немає специфічного впливу на конкретну організацію, однак рівень впливу стану оточення на організації різний. Аналіз макрооточення передбачає вивчення впливу таких компонент: демографічної, економічної, технологічної,

політико-правової та соціально-культурної. Аналіз різних компонент макрооточення слід вести не автономно, а системно, відстежуючи, як власні зміни конкретної компоненти, так її вплив на інші.

Таблиця 2.6

**Фактори безпосереднього оточення суши-бару «Маріс»  
станом на 1.10.2018 р.**

Група факторів	Фактори	Прояв фактора	Експертна оцінка, бали	Вплив на підприємство	Можлива реакція з боку підприємства
Постачальники	1. Постачальники матеріально-технічних ресурсів та енергії	Зростання цін та боргів	7	Перебої у постачанні Зростання собівартості	Нові форми співробітництва, нові постачальники
	2. «Постачальники» фінансових ресурсів	Високі відсотки за кредит	6	Відсутність фінансових ресурсів на нові проекти	Нові форми співробітництва, нові постачальники (зокрема, іноземні банки)
Споживачі	1. Ринки гостинної індустрії	Різка падіння попиту	9	Борги за надані послуги Одиничні замовлення, висока собівартість	Вихід з ринку гостинної індустрії /скорочення надання послуг до мінімуму
	2. Нестабільність	Неплатежі	8	Зупинка підприємства	Жорсткі заходи щодо боржників
Конкуренти	1. Висока конкуренція всередині країни	Привабливість галузі	7	Підприємство – регіональний монополіст	Зовнішній ринок – цінова конкуренція
	2. Зовнішня конкуренція значна	Зростання конкуренції	8		Неможливість диктату на внутрішньому ринку
Партнери	Зацікавленість у наданні послуг	Вимушене скорочення інших виробництв	5	Замовлення від західних споживачів Можливості одержати цільовий кредит та пільги	Переорієнтація діяльності підприємства

Оцінка конкурентів суши-бару «Маріс» наведено в таблиці 2.7.

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. 2.7.

Проведений аналіз конкурентів показав, що підприємства-конкуренти суши-бару „Маріс”, володіють рядом показників, по яких можна визначити, чи вони є сильними конкурентами.

Тому варто провести аналіз конкурентоспроможності суши-бару „Маріс” й визначити показники, на які керівництву варто звернути увагу.

Таблиця 2.7

**Оцінка конкурентів суши-бару „Маріс” на ринку ресторанних послуг**

Показники	Конкуренти				
	Ле Бурже	Маріс	Парус	Мафія	Муракам і
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% 80%	70% 80%	50% 50%	40% 70%	10% 20%
Реклама:	60%	60%	50%	55%	20%
Персонал: -досвід; -навчання.	80% 60%	80% 50%	70% 0%	70% 20%	30% 0%
Доля на ринку (району):	5%	5%	3%	4%	1%
Рівень завантаження залу	60%	60%	40%	55%	20%
Рентабельність	40%	50%	40%	30%	10%
Фінансове положення:	стійке	стійке	нестійке	стійке	нестійке

При аналізі факторів зовнішнього середовища підприємства була застосована методика складання й аналізу експертних оцінок. Для кожного окремого фактора виділялися найбільш істотні критерії.

Перелік заходів, що надають можливість розвитку успіху сприятливих факторів та скорочення ризиків представлено в таблиці 2.8 по кожному окремому фактору за десятибальною шкалою. Перший стовпчик кожної із нижчеприведених таблиць носить найменування фактора, другий – оцінку експерта, третій та четвертий – напрямок впливу на діяльність компанії, п'ятий – опис дій компанії щодо даних факторів.

Таблиця 2.8

**Підсумкова таблиця факторів політико-правового середовища суши-бару  
«Маріс», м. Київ**

№ п/п	Фактор	Бальна оцінка	Загроза	Можливість	Дії компанії
1.	Сталість законодавчої бази галузі	8		+	Поглиблене вивчення аспектів та нюансів наявних законодавчих актів
2.	Мінливість податкового законодавства	9	-		Налагодження постійного моніторингу та механізму оперативного перегляду дій компанії
5.	Наявність високих стандартів якості	8		+	Продовження розвитку напрямку екологічної безпеки, акцентування цього фактору у маркетингових комунікаціях
6.	Преференції для галузі	6	-		Створення лобістських груп з даного питання
7.	Світові глобалізаційні процеси	8	-		Участь у галузевих об'єднаннях для спільного лобювання власних інтересів

Визначивши основні фактори політико-правового поля розглянемо їх сутність та вплив на ринок гостинної індустрії. Процес формування законодавчого поля галузі вже завершено, отже на поточний момент переважна частина відносин у цій царині є впорядкована. Це надає компанії можливість будувати плани на більш тривалі строки без огляду на можливість різких змін правил гри на ринку.

Поряд із цим маємо нестабільне податкове законодавство, щорічне порушення термінів прийняття бюджетного законодавства, непрогнозованість змін до законодавчих актів цієї сфери. Така ситуація загрожує фінансовим планам компанії та впливає на об'єктивність довгострокових прогнозів. Хеджування даних ризиків є дуже важливим для організації, яка претендує на місце серед основних гравців ринку ресторанного господарства.

Поруч із цим встановлення підвищених стандартів якості на цьому ринку та враховуючи, що підприємство протягом тривалого часу приділяло багато уваги даному напрямку й досягло значних успіхів, надає відчутну конкурентну перевагу підприємству на регіональному ринку послуг.

Останні два фактори несуть у собі потенційні загрози розвитку компанії. Відсутність преференцій для ринку у світі не створює жодних додаткових можливостей для прискорення розвитку його учасників та ринку у цілому. Світові глобалізаційні процеси несуть із собою окрім широких можливостей підкорення ринків інших країн скасування обмежень на ринку та проникнення на національний ринок транснаціональних корпорацій, що значною мірою посилять конкурентну боротьбу та знизить прибутковість бізнесу.

Розглянемо тепер економічні фактори. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Цілком очевидно, що ці знання є життєво необхідними для підприємства, оскільки компанія сама будує свою діяльність на використанні ресурсів. Вплив економічних факторів зведено в таблиці 2.9.

**Зведена оцінка факторів економічного середовища  
суши-бару «Маріс»**

№п/п	Фактор	Бальна оцінка	Загроза	Можливість	Дії компанії
1.	Негативний характер економіки й економічних процесів	10	+		Будувати стратегію фірми відповідно до фази економічного циклу
2.	Високі розміри і темпи зміни розмірів ринку	9		+	Пошук шляхів до збільшення масштабів компанії
3.	Зростання ставки банківського відсотка	7	+		Розробка ефективних фінансових схем
4.	Система ціноутворення	6	-		Пошук шляхів зниження собівартості продукції (послуг)
5.	Висока вартість землі	5	-		Моніторинг ринку з метою пошуку привабливих пропозицій

У даний момент складається в загальному негативна макроекономічна ситуація у світі. Високі темпи розширення ринку надають суши-бару «Маріс» чудові перспективи по розширенню збуту послуг.

Поруч із цим також слід розуміти, що така ситуація ставить також підвищені завдання перед маркетинговими підрозділами фірми, що повинні забезпечити відповідність темпів розвитку компанії швидкості зростання ринку ресторанного бізнесу.

Проаналізуємо вплив факторів демографічного середовища на діяльність компанії (таблиця 2.10).

Таблиця 2.10

**Підсумкова таблиця факторів демографічного середовища суши-бару  
«Маріс»**

№п /п	Фактор	Бальна оцінка	Загроза	Можливість	Дії компанії
1.	Чисельність населення	10	-		Пошук шляхів до збільшення масштабів компанії
2.	Територіальне розміщення населення	7		+	Вивчення територіального розміщення населення з метою визначення регіонів найвищого попиту на послуги
3.	Рівень народжуваності та смертності. Статевий склад населення	9	-		Моніторинг змін з метою визначення структури попиту на послуги
4.	Міграція населення	6	-		Концентрація надання послуг у регіонах з найвищою концентрацією населення

Після аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства їх необхідно звести в єдину таблицю (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

**Підсумкова таблиця факторів зовнішнього середовища суши-бару «Маріс»**

№п /п	Фактор	Бальна оцінка фактору (1-10)	Суть можливості/загрози	Дії компанії
1.	Сталість законодавчої бази галузі	8	Поглиблене знання законів	Поглиблене вивчення аспектів наявних законодавчих актів
2.	Мінливість податкового законодавства	9	Додаткові витрати, інші санкції з боку держави	Налагодження постійного моніторингу та механізму оперативного перегляду дій компанії
3.	Наявність високих стандартів якості	8	Створення додаткового захисту ринку	Продовження розвитку напрямку якості, акцентування цього фактору у маркетингових комунікаціях
4.	Преференції для галузі	6	Збільшення доходності бізнесу	Створення лобістських груп з даного питання
5.	Світові глобалізаційні процеси	8	Посилення конкуренції на ринку	Участь у галузевих об'єднаннях для спільного лобювання власних інтересів



№п /п	Фактор	Бальна оцінка фактору (1-10)	Суть можливості/загрози	Дії компанії
7.	Високі розміри і темпи зміни розмірів ринку	9	Значний потенціал розвитку бізнесу	Пошук шляхів до збільшення масштабів компанії
8.	Зростання ставки банківського відсотка	7	Неможливість збільшення фінансової потужності	Розробка ефективних фінансових схем
9.	Система ціноутворення	6	Загроза втрати доходності за рахунок впливу держави	Пошук шляхів зниження собівартості продукції
10.	Висока вартість землі	5	Обмеження на шляху до зростання фірми	Моніторинг ринку з метою пошуку привабливих пропозицій
11.	Наявність системи контролю якості	8	Постійний контроль якості	Розвиток наявної системи отримання міжнародних сертифікатів якості

Серед перерахованих у таблиці 2.12 факторів зовнішнього середовища суши-бару «Маріс» на ринку найбільшу вагу мають: наявність високих стандартів якості, високі розміри і темпи зміни розмірів ринку, наявність системи контролю якості. Усі ці чинники позитивно впливають на діяльність компанії та створюють для неї додаткові можливості. Загрозами розвитку організації можуть стати: негативний характер економіки й економічних процесів, зростання ставки банківського відсотка, світові глобалізаційні процеси та часті зміни до податкового законодавства.

Тепер необхідно здійснити аналіз портфелів бізнесу. Аналіз портфелів бізнесу є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозв'язок окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан його окремих частин. Для портфельного аналізу обираємо матрицю Бостонської консультативної групи

«зростання – частка ринку» (рис. 2.2), яку побудуємо для ресторанних послуг підприємства «Маріс».

Аналізуючи матрицю, можна зробити висновок, що підприємство знаходиться в зоні «Дійна корова», оскільки галузь є достатньо освоєною та розвиненою, а послуги є прибутковими та потрібними на ринку (знаходяться на етапі зрілості).

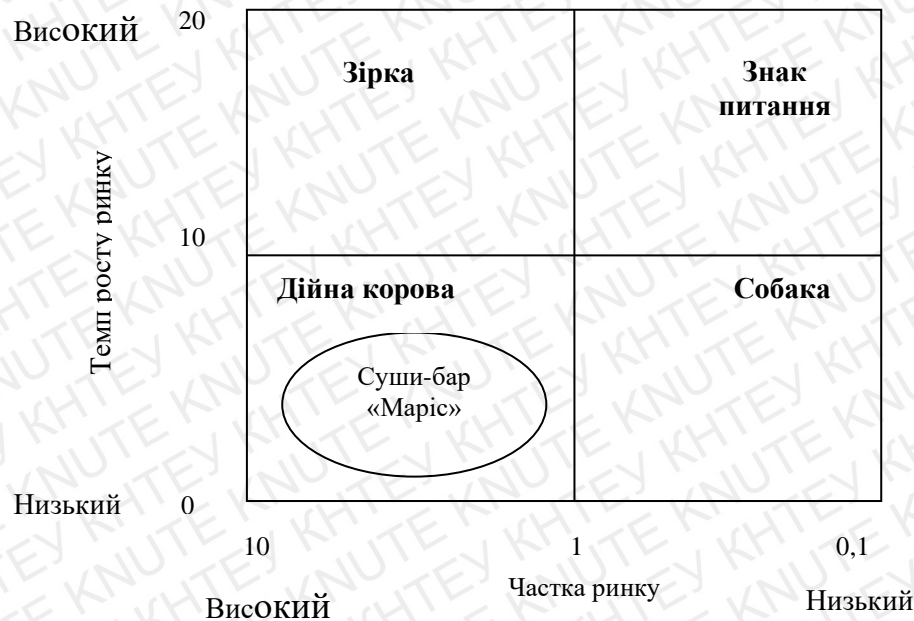


Рис. 2.2. Матриця «зростання – частка ринку» для суши-бару «Маріс»

Поки є необхідний попит на ці послуги, підприємство буде знаходитись у цій зоні, та отримувати прибуток. Коли ринок не буде потребувати цих послуг, підприємство переміститься до зони «Собаки».

Тому, стратегією, якої має дотримуватись підприємство є стратегія утримання розширення позицій на ринку – інтеграційне зростання.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУШИ-БАРУ «МАРІС», М. КИЇВ

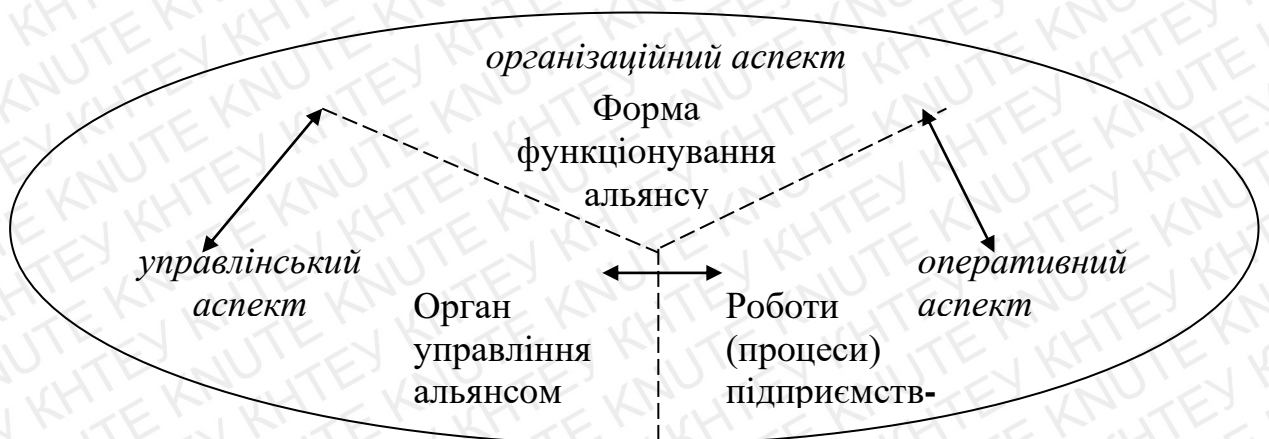
#### 3.1. Обґрунтування інтеграційної стратегії суши-бару

Вступ досліджуваного підприємства до складу стратегічного альянсу обумовлює необхідність впровадження ряду змін у його операційну та стратегічну діяльність, а ефективне функціонування альянсу вимагає розробки відповідних координаційних механізмів, які б забезпечили компроміс між учасниками альянсу стосовно процедур прийняття рішень та виконання відповідних функцій у альянсі. Аналіз теоретико-методичних підходів до формування та функціонування стратегічних альянсів виявляє «прогалину» у методичному забезпеченні ефективної взаємодії учасників альянсу для досягнення встановлених цілей, оскільки увага дослідників фокусується більшою мірою на визначенні цілей формування альянсів та наслідків їх функціонування. Дослідження участі українських підприємств у стратегічних альянсах та аналіз теоретико-методичних надбань щодо утворення альянсів дає підстави для визначення нагальної потреби в науково обґрунтованих методичних рекомендаціях щодо забезпечення взаємодії підприємств в межах стратегічних альянсів з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств ресторанного господарства..

На наш погляд, це більше відповідає принципам ефективного функціонування альянсу. Основи взаємодії підприємств у альянсі, вважаємо за необхідне, визначити через розкриття оперативних, організаційних та управлінських аспектів співробітництва підприємств та визначення в їх контексті таких основних питань. По-перше, вихідним пунктом досягнення стратегічних цілей учасників альянсу є спільне використання ресурсів, яке в прикладному аспекті проявляється у здійсненні підприємством-учасником альянсу певного роду діяльності, що в сукупності з діяльністю партнера забезпечує реалізацію цілей. Основною проблемою в даному напрямку є визначення саме того виду діяльності партнерів, що становить оперативну

основу (базис) співробітництва. По-друге, організація спільної діяльності, заснована на виконанні партнерами своїх функцій в альянсі, може набувати різних форм: від укладання угод, що визначають роботи партнерів та передбачають їх незалежне виконання на партнерських підприємствах, до створення спільного підприємств. Визначення форми організації спільної діяльності є наступним завданням вибору способу взаємодії підприємств. По-третє, альянс як будь-яка інша господарююча система представляє собою об'єкт управління. Виходячи з рекомендацій Дж. Бадаракко щодо управління альянсом на принципах менеджменту окремої компанії [70, с.235], структура альянсу повинна дозволити йому функціонувати як самостійній компанії. Для цього, зокрема, необхідно визначити орган управління альянсом та принципи формування його складу.

Сукупність оперативних, організаційних та управлінських аспектів взаємодії підприємств у стратегічному альянсі характеризує спосіб взаємодії партнерських підприємств, концептуальне бачення якого можна представити у вигляді рис.3.1.



*Рис. 3.1. Концептуальне уявлення щодо способу взаємодії суши-бару «Маріс» з партнерами у межах стратегічного альянсу*

- Відповідно, основними компонентами способу взаємодії підприємства є:
- роботи (процеси), на основі яких здійснюється спільна діяльність підприємств в альянсі;
  - організаційна форма альянсу;

- орган управління альянсом.

. Цільові настанови, пов'язані із техніко-технологічним розвитком підприємств, розробкою нових продуктів, розробкою та впровадженням нових технологій, а також прагненням оволодіння знаннями відносяться до третьої групи цілей – технологічних (рис.3.2).

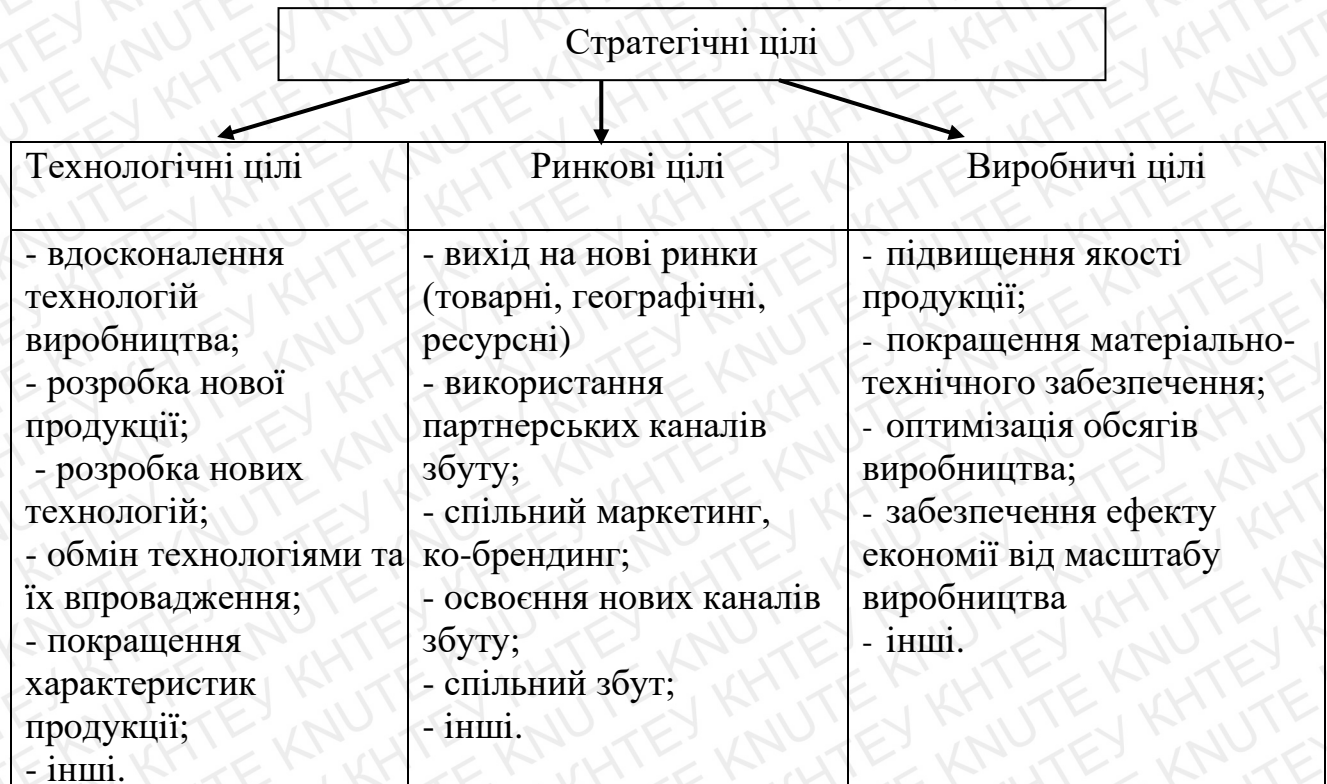


Рис.3.2. Цілі підприємств-учасників стратегічного альянсу

Цілі учасників альянсу можуть відноситись до однієї групи або до різних, різні комбінації цілей партнерських підприємств (конфігурації) визначають формування альянсу того чи іншого типу (рис.3.3).

		Цілі підприємства-учасника 1		
		Ринкові	Виробничі	Технологічні
Цілі підприємства-учасника 2	Ринкові	Р-Р	Р-В	Т-Р
	Виробничі	Р-В	В-В	В-Т
	Технологічні	Т-Р	В-Т	Т-Т

Рис.3.3. Матриця можливих конфігурацій цілей підприємств-учасників альянсу

Якщо підприємства-учасники альянсу мають цілі, що належать до різних груп, відповідно, вони докладають зусилля у різних функціональних сферах, формуються альянси змішаного типу: виробничо-комерційні, технологічно-виробничі або технологічно-комерційні. Підприємства, цілі співробітництва яких відносяться до однієї групи (ринкові, виробничі, технологічні), формують альянси сфокусованого типу (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Варіанти можливих конфігурацій цілей підприємств-учасників альянсу

Тип альянсу	Конфігурація цілей					
	Р-Р	В-В	Т-Т	В-Р	Т-В	Т-Р
	сфокусовані			змішані		
	комерційний	виробничий	технологічний	виробничо-комерційний	технологічно-виробничий	технологічно-комерційний
Спосіб досягнення цілей	Спільне використання збутових мереж Спільне проведення маркетингових досліджень Спільні маркетингові, рекламні кампанії	Організація спільного виробництва Спільна координація виробничої діяльності учасників Координація відносин «постачальник-клієнт»	Проведення спільних досліджень Координація НДДКР партнерів	Продаж продукції, що виробляється одним з партнерів через збутову мережу іншого партнера	Виробництво одним з партнерів продукції, що розробляється (проектується) іншим партнером	Комерціалізація одним з партнерів продукції, що розробляється іншим партнером
Приклади альянсів за участю українських підприємств	Альянс компаній «Премер»	Альянси компаній «Мураками»; «Донбас-Сіті»	-	Корпорація «Артериум» - альянс підприємств «Козирна карта» та «Світова карта»	Альянси національних та іноземних підприємств ресторанної галузі: «Швидко» та «Шерінг»	Альянси національних та іноземних підприємств ресторанної галузі: «Макдональдс» та «Бістро»

Виходячи з визначених функціональних сфер діяльності підприємств у альянсі, виділимо основні бізнес-процеси, які становлять оперативну основу співробітництва (табл.3.2).

**Оперативна основа співробітництва суши-бару «Маріс» в розрізі реалізації основних бізнес-процесів**

	Функціональна специфіка діяльності підприємства в альянсі		
	Розробка продукту	Виробництво	Маркетинг, збут, обслуговування
Основні процеси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- проектування продукту, устаткування;</li> <li>- розробка інноваційних видів продукції;</li> <li>- сертифікація продукції;</li> <li>- дегустація продукції;</li> <li>- проведення НДР;</li> <li>- розробка заходів щодо вдосконалення виробничих процесів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування вимог до поставок;</li> <li>- придбання сировини та матеріалів;</li> <li>- управління запасами;</li> <li>- визначення вимог до товарів, що постачаються;</li> <li>- безпосередньо виробництво;</li> <li>- підтримка надійності, якості виробництва;</li> <li>- покращення процесу виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження та аналіз ринку;</li> <li>- побудова взаємовідносин з споживачами (клієнтами);</li> <li>- вивчення потреб споживачів;</li> <li>- розробка ринкових стратегій;</li> <li>- просування послуг;</li> <li>- надання споживачам інформації та послуг;</li> <li>- управління якістю;</li> <li>- управління обслуговуванням</li> </ul>

При формуванні стратегічних альянсів керівництву підприємств слід визначити, які з процесів забезпечуватимуть функціонування альянсу, а які мають бути підсилені, удосконалені для підвищення ефективності самостійної діяльності підприємства (табл.3.3). Таке визначення можливо на основі використання експертних методів оцінки.

Таке оцінювання дозволяє визначити процеси, які будуть основою співробітництва без змін, які потребують адаптації, які не будуть задіяні у альянсі, але можуть бути оптимізовані і т.д. У разі формування сфокусованих альянсів, це будуть схожі процеси однієї функціональної сфери підприємств-учасників, при формуванні змішаних альянсів партнери будуть реалізовувати різні процеси для забезпечення функціонування альянсу.

**Матриця оцінки значення бізнес-процесів підприємства-учасника  
стратегічного альянсу**

Бізнес-процеси підприємства	Значення бізнес-процесу				
	для альянсу			для підприємства	
	Критично важливий для альянсу	Може мати значення для альянсу	Не має важливого значення для альянсу	Критично важливий для підприємства	Вимагає вдосконалення
проектування продукту					
виробництво продукції					
організація ресторанного обслуговування					

В результаті взаємодії, пристосування процесів можуть змінюватись кількісні та якісні характеристики операційної діяльності партнерських підприємств. Зміна кількісних характеристик проявляється у зміні обсягів виробництва, продажу, зменшенні витрат. Зміна якісних характеристик (таких як надійність, швидкість, підтримка, своєчасність) обумовлена:

- можливістю швидко та легко розробляти продукцію, підвищувати її якість, впроваджувати виробництво нової продукції, виходити на нові ринки, просувати продукцію (у порівнянні з самостійною діяльністю);
- забезпечення своєчасними, надійними поставками товарів, що відповідають вимогам партнера (в відносинах «постачальник-клієнт»).

Відповідно до того, реалізація яких процесів становить оперативну основу співробітництва підприємств в альянсі, визначається форма організації стратегічного альянсу. Відносини учасників альянсу можуть регламентуватися угодою без створення спільного підприємств, тобто нами рекомендовано створення *сфокусованого альянсу (зі схожими цілями)* – діяльність підприємств регламентується угодою (рис.3.4).



		Цілі підприємства-учасника 1,2,3...		
		Ринкові	Виробничі	Технологічні
Цілі підприємства-учасника «Маріс»	Ринкові	угода	угода	угода
	Виробничі	угода	угода	угода
	Технологічні	угода	угода	угода

*Рис. 3.4. Форми функціонування стратегічного альянсу в залежності від конфігурації цілей підприємств-учасників*

Взаємодія підприємств – це, в першу чергу, взаємодія, спільна діяльність персоналу партнерських підприємств. Спосіб організації співробітництва персоналу, з одного боку, обумовлений функціями партнерів та процесами, на яких базується співробітництво, вони ж визначають працівників підприємств, які формують персонал альянсу. З іншого боку – спосіб організації діяльності персоналу висуває основні вимоги щодо управління альянсом.

Для опису організаційних аспектів взаємодії підприємств, на наш погляд, доцільно звернути увагу на такий параметр функціонування альянсу як місцезнаходження альянсу, який визначається місцем розміщення персоналу альянсу. Статус персоналу партнерських підприємств може проявлятися різними способами в залежності від ієрархічного рівня персоналу (табл.3.4). Нами були визначені основні характеристики способу взаємодії підприємств в сфокусованих альянсах, виходячи з того, що цільові настанови підприємств-партнерів відносяться до однієї групи (технологічні, виробничі або ринкові) (табл.3.5). Запропонована характеристика взаємодії підприємств в межах різних учасників альянсу частково дозволяє вирішити проблеми організації спільної діяльності підприємств та функціонування альянсу. Конфігурація цілей обумовлює визначення основних параметрів, характеристик взаємодії підприємств, які задають загальну схему функціонування альянсу, в кожному конкретному випадку вимагаючи її уточнення.

Таблиця 3.4

**Прояви належності працівників партнерських підприємств до персоналу альянсу**

Персонал партнерського підприємства	Завдання діяльності персоналу	Сфера прояву належності до персоналу альянсу	Можливі прояви належності до персоналу альянсу
Вище керівництво підприємства	Створення і управління високопродуктивним господарським портфелем структурних підрозділів підприємства Встановлення інвестиційних пріоритетів і напрямів вкладання ресурсів у найбільш привабливі сфери діяльності	Прийняття стратегічних рішень	Необхідність узгодження рішень стосовно діяльності підприємства із функціонуванням альянсу Необхідність узгодження стратегічно важливих рішень із партнерами по альянсу
Управлінці середнього рівня	Розробка заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності і зберігання конкурентних переваг Дії з підтримки загальної стратегії	Розробка функціональних стратегій	Узгодження функціональних стратегій з участю підприємств в альянсі
Управлінці нижчого рівня	Дії щодо розв'язання вузькоспеціалізованих питань і проблем, пов'язаних із досягненням цілей підрозділів	Прийняття оперативних рішень	Необхідність координації власної та партнерської оперативної діяльності
Працівники структурних підрозділів підприємства	Виконання робіт, спрямованих на реалізацію цілей підрозділів	Здійснення оперативної діяльності	Виконання додаткових робіт Збільшення обсягів робіт Зміна параметрів діяльності

Таблиця 3.5

## Моделі взаємодії учасників

Цілі підприємств в альянсі	Сфера взаємодії підприємств-партнерів	Процеси	Форма альянсу	Організаційні характеристики	
				місце розміщення персоналу	управління стратегічним альянсом
Технологічні	Розробка продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- науково-технологічні дослідження;</li> <li>- проектування продукту;</li> <li>- розробка заходів щодо вдосконалення виробничих процесів.</li> </ul>	угода	на інтегрованих підприємствах	група управління
Виробничі	Виробництво продукції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- виробничі процеси;</li> <li>- підтримка надійності, якості виробництва;</li> <li>покращення процесу виробництва;</li> <li>- планування вимог до поставок;</li> </ul>	угода	«нейтральна» територія	орган управління спільним підприємством
			угода	територія одного з підприємств	група управління

Продовження табл.3.5

Цілі підприємств в альянсі	Сфера взаємодії підприємств – партнерів	Процеси	Форма альянсу	Організаційні характеристики	
				місце розміщення персоналу	управління стратегічним альянсом
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- управління поставками;</li> <li>- визначення вимог до продукції, деталей, комплектуючих.</li> </ul>	Угода	на території інтегрованих підприємств	менеджерами підприємств в ході нарад, конференцій (в оперативному режимі)
Ринкові	Маркетинг та збут, обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дослідження ринків;</li> <li>- розробка програм збуту;</li> <li>- просування її;</li> <li>- управління обслуговуванням клієнтів;</li> <li>- розробка та підтримка систем обслуговування</li> </ul>	Угода	на інтегрованих підприємствах або частково на одному з підприємств	група управління

Таблиця 3.6

## Характеристика взаємодії підприємств за різних цільових настанов

Тип альянсу	Технологічно-виробничий		Виробничо-комерційний		Технологічно-комерційний	
	Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2	Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2	Підприємство-партнер 1	Підприємство-партнер 2
Сфери взаємодії підприємств-партнерів	розробка продукції	виробництво продукції маркетинг та збут, обслуговування	виробництво продукції маркетинг та збут, обслуговування	маркетинг	розробка продукції	маркетинг та збут
Процеси (роботи), що потребують коригування	- проектування продукту; - проведення науково-технологічних досліджень; - визначення вимог до продукції, послуг, сировини, матеріалів.	- визначення вимог обслуговування, його характеристик; - безпосереднє виробництво; - забезпечення якості	- визначення вимог обслуговування, його характеристик; - безпосереднє виробництво; забезпечення якості	- визначення вимог споживачів; - вивчення попиту на продукцію та послуги; - формування ринкової стратегії; - стратегія збуту; - стратегія просування; - стратегія ціноутворення	- проектування продукту; - проведення науково-технологічних досліджень; - визначення вимог до продукції, послуг.	- реалізація маркетингових методик; - визначення вимог споживачів; - стратегія збуту; - стратегія просування; - стратегія ціноутворення
Форма альянсу	угода		угода		угода	
Організаційні характеристики	на інтегрованих підприємствах / частково на території одного з підприємств - партнерів		на інтегрованих підприємствах / частково на території одного з підприємств - партнерів		на інтегрованих підприємствах	
Місце розміщення персоналу	менеджерами підприємств в оперативному режимі / управлінська група		менеджерами підприємств в оперативному режимі / управлінська група		менеджерами підприємств в оперативному режимі	
Управління альянсом	менеджерами підприємств в оперативному режимі / управлінська група		менеджерами підприємств в оперативному режимі / управлінська група		менеджерами підприємств в оперативному режимі	

Стратегічний контекст реконфігурації передбачає корегування стратегічних завдань підприємства з врахуванням його участі у альянсі. Зокрема, це визначення співвідношення власних стратегічних орієнтирів з цілями альянсу та індивідуальними цілями партнерських підприємств. Відповідно, вимагають аналізу конкурентні стратегії підприємств-учасників альянсу (особливо у разі формування альянсу конкурентами в межах одного ринку). Індивідуальні цілі підприємств повинні корелюватися між собою та співвідноситись з цілями, що можуть бути досягнуті в результаті спільної діяльності. Спільні цілі мають важливе значення для всіх партнерів і вони в однаковій мірі зацікавлені в їх реалізації. В стратегічному контексті реконфігурації в повній мірі має проявлятися дія принципу корпоративної конгруентності, що дозволить зменшити витрати, пов'язані із уточненням та узгодженням стратегічних настанов партнерів.

Таблиця 3.7

### Контексти реконфігурації діяльності підприємства «Маріс» в ході формування стратегічного альянсу

Контексти реконфігурації	Критерій виділення контексту	Сутність змін
Стратегічний	За рівнями управління підприємством	Узгодження стратегічних настанов підприємства та його підрозділів і цілей формування альянсу, цілей партнерів
Оперативний		Узгодження оперативної діяльності підприємства з функціонуванням альянсу, зокрема, вимогами, стандартами партнерських підприємств
Структурний	За системоутворюючими характеристиками підприємства	Зміни в організаційній структурі для забезпечення ефективної взаємодії підприємств-партнерів та управління нею
Соціально-психологічний		Зміни в організаційній культурі, зміни в системі інформаційного забезпечення внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів

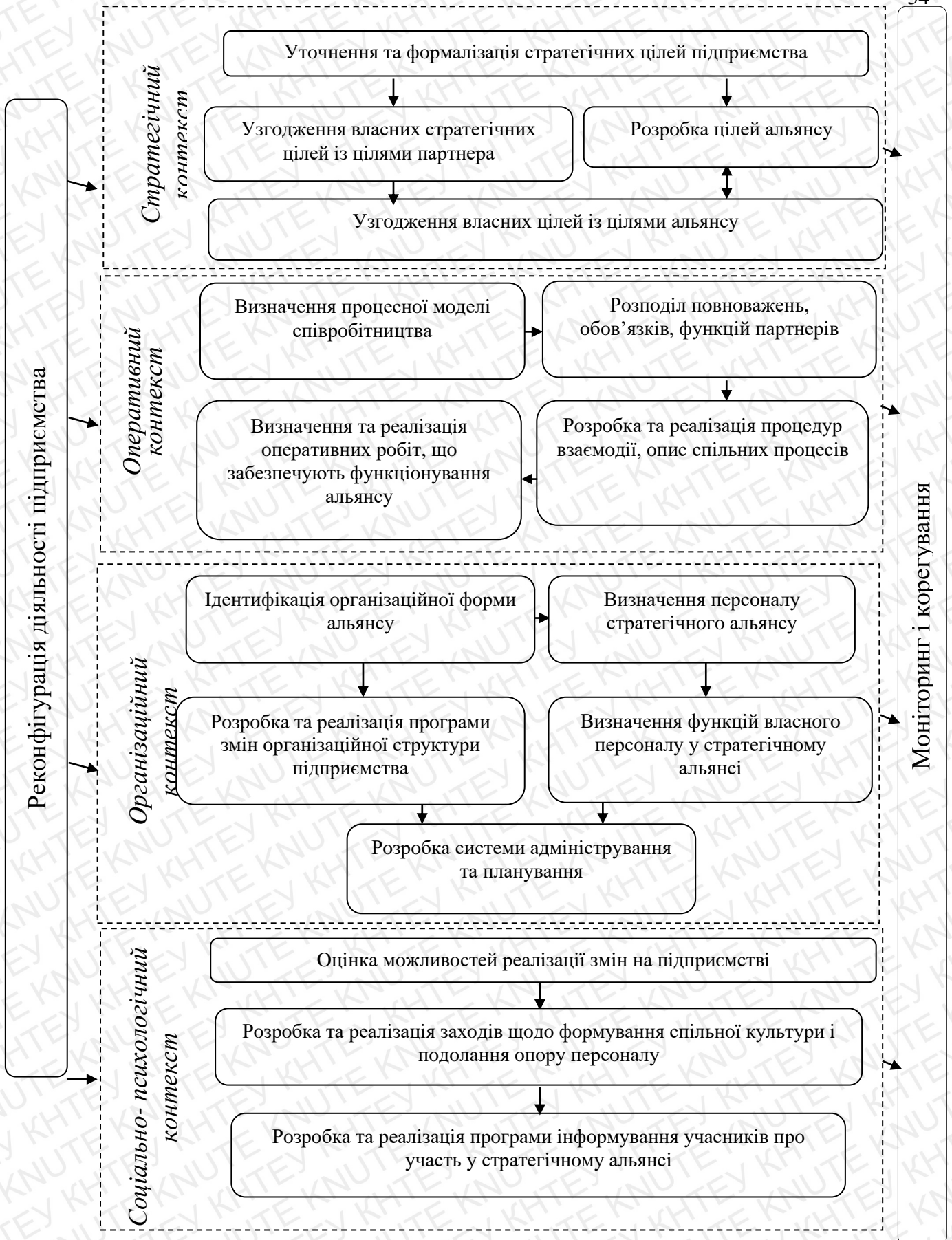


Рис. 3.5. Основні процедури реконфігурації діяльності підприємства-учасника стратегічного альянсу

Реконфігурація підприємства в стратегічному альянсі обумовлена необхідністю пристосування до нових умов функціонування та підтримки звичайної діяльності. Вступ підприємства до стратегічного альянсу вимагає корегування його стратегічних цілей, що може вплинути на очікування основних учасників та обумовити необхідність організаційних перетворень, які можуть бути викликані і спільним виконанням оперативних робіт. Адекватне сприйняття персоналом партнерських компаній цих змін може бути забезпечене за умови розвиненості корпоративних культур. Контексти реконфігурації, що були нами виділені, відображають основні напрямки трансформації підприємств, обумовленої його участю в альянсі, які між собою взаємопов'язані та взаємообумовлені та відповідають основним елементам способу взаємодії підприємства в альянсі (рис.3.5).

### **3.2. Розробка методичних підходів до оцінки партнерських відносин та визначення синергетичного ефекту інтеграційного розвитку суши-бару**

Виходячи з концептуального підходу до стратегічного альянсу як моделі розвитку підприємства ресторанного господарства «Маріс», можливо запропонувати у якості інтегрального критерію його результативності покращення конкурентної позиції кожного учасника партнерства в межах визначеного цільового спрямування партнерської взаємодії. Ефективність стратегічного альянсу у такому разі може розглядатися як оптимальне співвідношення досягнутих результатів та витрат, необхідних для їх досягнення [5, 159]:

1. На основі теорії трансакційних витрат. Згідно даного підходу ефективність різних форм міжфірмової спільної діяльності забезпечується економією, яка досягається через впорядкування ринкової поведінки окремих фірм на основі укладання довгострокових контрактів, що регулюють спільну діяльність.



2. На основі концепції конкурентних переваг. Ефективність кооперації визначається набуттям довгострокових конкурентних переваг підприємствами-партнерами.

3. На основі визначення потенціалу взаємовигідних довгострокових ділових відносин. Даний підхід розглядає ефективність співпраці через розвиток системи взаємних зв'язків та відносин між підприємствами, інтенсивний обмін фінансовими, кадровими, інформаційними ресурсами, стійкість фінансового положення.

4. На основі теорії фінансового менеджменту. Ефективність вимірюється через синергійний ефект, наявність операційної економії на основі виключення дублювання управлінських функцій та їх централізації, а також інші вигоди, пов'язані із збільшенням масштабів виробництва, диверсифікацією, обміном фінансовими коштами.

5. На основі специфічної взаємодії управлінців та акціонерів. Відповідність дій управлінців та акціонерів визначає ефективність міжфірмової кооперації.

Досягнення стратегічних цілей вимагає від підприємства реалізацію цілей більш низького порядку, які відображаються в економічних показниках функціонування підприємства, тому вважаємо за доцільне оцінку ефекту та ефективності участі у альянсі здійснювати на двох рівнях: стратегічному та оперативному.

$$E\phi_{\text{сан}} = \langle E\phi_c + E\phi_o \rangle, \quad (3.1)$$

де  $E\phi_{\text{сан}}$  – ефект від участі підприємства у стратегічному альянсі;

$E\phi_c$  – реалізація стратегічних цільових настанов;

$E\phi_o$  – реалізація оперативних цільових настанов.

Для оцінювання ступеня реалізації цільових настанов підприємств-учасників альянсу пропонуємо використовувати ряд критеріїв (табл.3.8).

## Ефекти від участі підприємства «Маріс» у стратегічному альянсі

Рівень ефективності альянсу	Можливі цільові настанови	Критерії оцінки реалізації цільових настанов
Стратегічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- забезпечення виходу на нові ринки;</li> <li>- отримання доступу до нових технологій;</li> <li>використання партнерських</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- якість;</li> <li>- кількість;</li> <li>- своєчасність;</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- каналів збуту;</li> <li>- розширення клієнтської бази;</li> <li>- налагодження стратегічних взаємовідносини з постачальниками;</li> <li>- зменшення ризикованості діяльності;</li> <li>- покращення конкурентної позиції;</li> <li>- збільшення ринкової частки;</li> <li>- зменшення рівня напруженості конкурентної боротьби.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- економічність</li> </ul>
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- покращення якості продукції;</li> <li>- збільшення обсягів діяльності;</li> <li>- збільшення обсягів реалізації продукції;</li> <li>- зниження собівартості;</li> <li>- оптимізація використання виробничих потужностей;</li> <li>- оптимізація структури запасів;</li> <li>- економія виробничих витрат, витрат на збут, НДДКР та ін.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- збільшення доходів;</li> <li>- зменшення витрат.</li> </ul>

Сфера отримання економії витрат або збільшення доходів визначається типом альянсу та цільовими настановами його учасників. Відповідно до визначених цілей в рамках даного дослідження, сферами виникнення ефекту є технологічна, виробнича, ринкова. Крім показників економії витрат та

збільшення доходів оцінювання ефективності участі підприємства у альянсі доповнюється рядом інших показників, які визначають наслідки спільної діяльності для партнерів (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

### Характеристика ефектів від участі підприємства у альянсі

Сфера виникнення ефекту	Якісні характеристики ефекту	Кількісні показники
Технологічна	Більш швидке та легке здійснення робіт в сфері розробок, впровадження винаходів та патентів, навчання персоналу, інше.	Прибуток від ліцензованої діяльності, частка прогресивних технологій, частка нових продуктів в загальному асортименті, коефіцієнт автоматизації виробництва, частка витрат на розробку, обсяги беззбитковості.
Виробнича	Підтримка надійності, якості виробництва, покращення якості продукції, оптимізація обсягів виробництва, оптимізація відносин «постачальник – клієнт», інше.	Собівартість продукції, економія транспортних витрат, витрат на утримання запасів, оборненість запасів, процент браку.
Ринкова	Спільне просування, покращення обслуговування клієнтів, прискорений вихід на нові ринки, інше.	Частка ринку, обсяги продажу, доходи, витрати на просування, реалізацію продукції, час, необхідний для виходу на нові ринки.

Використання комплексу показників дає підстави для всебічного оцінювання ефективності участі підприємства в альянсі та визначення зміни важливих для учасника характеристик діяльності та відповідних показників.

Приріст доходу або економія витрат підприємства виступають як узагальнюючі індикатори функціонування альянсу та дають можливості визначення синергійного ефекту від альянсу.

Виміряти його можна через показник, який дорівнює відношенню зміни витрат та доходу внаслідок формування альянсу до доходу від автономної діяльності підприємства та суми витрат, необхідних для самостійного досягнення встановлених цілей (здійснення аналогічної діяльності окремим підприємством):

$$S = \frac{\Delta D + \Delta E}{D - B} * 100\%, \quad (3.3)$$

де  $S$  – синергія;  $\Delta D$  – зміна доходу підприємства через вступ до стратегічного альянсу;  $\Delta E$  – зміна витрат, що зумовлена участю у стратегічному альянсі;  $D$  – дохід при самостійній діяльності підприємства;  $B$  – витрати (бюджет), необхідні для автономного здійснення діяльності підприємством.

Прогнозовані значення показників враховують плановані зміни обсягів виробництва, тенденції розвитку підприємств та їх цільові настанови. (табл.3.10).

Таблиця 3.10

### Оцінка синергійного ефекту від участі підприємства «Маріс» в альянсі

Альянс	Учасник	Показники діяльності підприємства	Значення показника (у тис. грн.)			Синергія, $S$
			до початку функціонування альянсу	у перший рік функціонування альянсу	за умов самостійної діяльності (прогнозне значення)	
Артеріум	Суши-бар «Маріс»	Чистий дохід, $D$	239 709	192 553	192 553	18 %
		Витрати, $B$	206 062	160 610	165 525	
		Прибуток від операційної діяльності	33 647	31 943	27 028	

Це дає підстави для визначення ефективності партнерської взаємодії в перший рік існування альянсу та прогнозування зростання рівня синергії в майбутньому.

## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Функціонування підприємства в нових умовах висуває на перший план вирішення низки проблем, що пов'язані з вибором і закріпленням відповідної частки ринку (ринкової ніші), формуванням конкурентного статусу підприємства і його підтримки в умовах загострення конкурентної боротьби. Вирішенню даних проблем сприяє розробка обґрунтованої стратегії розвитку підприємства на засадах інтеграції.

2. У широкому розумінні стратегія – це взаємопов'язаний комплекс заходів щодо підвищення життєздатності організації. У практичному плані найчастіше використовується таке визначення стратегії. Стратегія – це генеральна довгострокова програма (або образ) дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей. Основними елементами, з яких складається стратегія є: сфера стратегії; розподіл ресурсів; конкурентні переваги; синергія.

3. На практиці існує декілька методів вибору інтеграційної стратегії. В основу багатьох з них покладено метод “пакетного менеджменту”. Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції та послуг організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями: темпи зростання ринку, частка участі продукції фірми у ринку. Для вирішення цих завдань використовуються такі різновиди матриць: матриця І.Ансоффа “товар – ринок”, матриця Бостонської консультативної групи, матриця Джеренал Електрик - МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця А.Д.Літтла, та інші. головними перевагами зазначених методів стратегічного аналізу є комплексне дослідження бізнес-одиниць; простота і наочність представлення можливих стратегій, в більшості випадків – конкретні варіанти стратегій.

4. Особливостями планування і реалізації стратегій підприємств є вирішення наступних питань: вибір напрямів інтеграції; поліпшення загальних показників діяльності у вибраних галузях; досягнення синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів.

На основі дослідження умов для формування інтеграційної стратегії суши-бару «Маріс» можна зробити наступні висновки:

5. Об'єктом дослідження є суши-бар «Маріс». Суши-бар «Маріс» входить до складу ТОВ «Дом-Н» та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг. Підприємство знаходиться в центрі м. Києва, концепція базується на німецькій кухні та наявності пивоварні у структурі суши-бару. Для даного підприємства характерна лінійно-функціональна організаційна структура трьох рівнів, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Серед методів, використовуваних в управлінні, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні — і велика кількість конкретних, часткових методів.

6. Аналіз основних техніко-економічних показників суши-бару «Маріс» показує, що підприємство працює не досить ефективно, та зазнає конкурентного тиску. Свідченням цих тенденцій став 2017 рік, протягом якого знизилась обсяги реалізації послуг, що, відповідно, зумовило зниження прибутковості діяльності підприємства, що пов'язано із загостренням конкуренції на ринку та зменшенням кількості відвідувачів, тобто підприємством вичерпано резерви внутрішнього зростання, тому необхідно використовувати — зовнішні - за рахунок формування стратегічного партнерства (стратегія інтеграційного зростання).

7. Суши-бар «Маріс» знаходиться в стратегічній зоні господарювання «Дійна корова», оскільки галузь є достатньо освоєною та розвиненою, а продукція та послуги є прибутковими та потрібними на ринку (підприємство знаходяться на етапі зрілості). Основною стратегією, якої має дотримуватись підприємством з метою утримання розширення позицій на ринку — інтеграційне зростання. Дослідження показало, корпоративна стратегія ресторанного підприємства «Маріс» є не досить ефективною на даний час і потребує удосконалення.

8. На основі здійсненого аналізу показників ліквідності можна зробити висновок, що досліджуване підприємство є низьколіквідним, тобто в достатній мірі і своєчасно воно неспроможне розрахуватись по зобов'язаннях. Проаналізувавши показники фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності можна зробити висновок, що за період 2016-2018 років та, зокрема, за період 2017-2018 років, суши-бар «Маріс» знизив ефективність фінансової діяльності, що уповільнило обертання основних фінансових та матеріальних ресурсів, знизилась економічна ефективність виробництва, менш раціонально використовувалися кошти підприємства. Це потребує активної політики щодо зміни стратегії розвитку, на нашу думку це можливо в межах формування стратегічного альянсу.

9. За результатами аналітичного дослідження діяльності суши-бару «Маріс» було визначено необхідність формування та реалізації інтеграційної стратегії у напрямі участі в стратегічному альянсі підприємств ресторанного господарства. Нами обґрунтовано проект методичного забезпечення формування та функціонування стратегічного альянсу. Було здійснено формалізацію та подальше удосконалення способів забезпечення ефективної взаємодії учасників альянсу та її оцінку. Методологічним забезпеченням діяльності альянсу стали такі запропоновані положення: основними параметрами організації взаємодії підприємств в межах альянсу мають бути його цілі та наслідки та конкретні механізми здійснення спільної діяльності підприємств-партнерів.

10. Задля уточнення механізму взаємодії підприємств в межах альянсу виявлено шість можливих конфігурацій цільових настанов учасників альянсу: технологічна, виробнича, ринкова, технологічно-виробнича, виробничо-ринкова, технологічно-ринкова. Виходячи з визначених конфігурацій запропонований підхід щодо компонентів способу взаємодії партнерів, до яких віднесено процесну модель співробітництва, організаційну форму альянсу та формат управління альянсом. Процесна модель співробітництва передбачає визначення сфери та змісту робіт партнерів щодо забезпечення функціонування альянсу. Організаційна форма альянсу

відображає спосіб організації спільної діяльності персоналу підприємств-учасників в контексті розподілу повноважень та відповідальності в межах альянсу. Формат управління альянсом задає способи та методи координації дій підприємств-партнерів.

11. В процесі формування альянсу з метою передбачення та визначення можливих змін в складових системи підприємства-учасника за умови збереження його стійкості та розвитку запропоновано методичні засади реконфігурації підприємства в стратегічному, оперативному, структурному та соціально-психологічному контекстах, які визначені за рівнем управління підприємством та його системоутворюючими характеристиками. Стратегічний контекст реконфігурації передбачає трансформацію цільової підсистеми підприємства, оперативний – виробничої підсистеми, організаційно-структурний та соціально-психологічний – зміни у підсистемах людських ресурсів та взаємодії з зовнішнім середовищем.

12. Під ефектом участі підприємства в альянсі, якій доцільно виявляти на стратегічному та оперативному рівнях, запропоновано розуміти ступінь досягнення цільових настанов, визначених при формуванні альянсу. Методичним підґрунтям оцінки оперативного ефекту партнерської взаємодії в межах альянсу на рівні підприємства є визначення синергії на основі зниження витрат через виключення дублювання управлінських функцій, збільшення масштабів виробництва, диверсифікації та ін. Даний методичний підхід використаний для оцінки ефективності участі підприємства «Маріс» у альянсі, розрахований виходячи з даних про динаміку доходів, витрат та прибутку. Це дає підстави для визначення ефективності партнерської взаємодії в перший рік існування альянсу та прогнозування зростання рівня синергії в майбутньому.



**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Податковий Кодекс України. Редакція станом на 20.09.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Господарський Кодекс України. Редакція станом на 20.09.2018 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда, проблемы развития / О.Ю. Акимов. – М.: "Финансы и статистика", 2017. – 356 с.
4. Авдашева С. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах / С.Авдашева, В.Дементьев // Новый экономический журнал. – 2005. – №1. – С.13-27.
5. Аверкиев А.Б. Инновационная деятельность по созданию информационного пространства управления предприятием на основе реинжиниринга [Електронний ресурс] / А.Б.Аверкиев // Электронная библиотека «Кот ученый: экономика, бюджетирование, финансовый менеджмент». – Режим доступу: <http://www.smartcat.com/Management/CashflowDf7.shtml>.
6. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. – К.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2005. – 256с.
7. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С.Алексеев // Управление компанией. – 2017. – № 50. – С.49-51.
8. Андрианов А.Ю. Стейкхолдеры в социальном партнерстве [Електронний ресурс] / А.Ю.Андрианов // Экономика региона (электронный научный журнал). – 2017. – №18. – Режим доступу до журн.: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1753>.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф; [пер. с англ. С.Жильцова; под.ред. Ю.Н.Каптуревского]. – К, 2009. – 414с.

10. Барашков Д. Преимущества бизнес-сетей: выгоды от кооперации / Д. Барашков // Менеджмент сегодня. – 2010. – №4. – С.35-39.
11. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А. Баринов. – К.: ИНФРА – 2005. – 399с.
12. Бирюков В Проектный подход в современном бизнесе [Электронный ресурс] / В. Бирюков, В. Дрожжинов // Портал ITem.ru – технологии корпоративного управления. – Режим доступа: [http://www.iteam.com/publications/project/section\\_42/article\\_2826/](http://www.iteam.com/publications/project/section_42/article_2826/).
13. Бобина М. Стратегические межфирменные альянсы / М. Бобина // Вопросы экономики. – 2012. – № 4. – С.96-110.
14. Бойетт Дж.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Дж.Г. Бойетт, Дж.Т. Бойетт; пер. с англ. – К.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 416с.
15. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 524с.
16. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М.В. Босовська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 832с.
17. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурман // Проблемы теории и практики управления. – 2017. – №3. – С.14.
18. Василькова Н.В. Стратегічні альянси як один з інструментів конкурентної боротьби в умовах глобалізації / Н.В. Василькова // Стратегія економічного розвитку України. – 2006. – №19. – С.118-123.
19. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2015. – 176с.
20. Васконселлоса Ж Стратегічні ходи: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги / Пер. з англ. / Жоржі Васконселлос-и-Са.- Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 240с.

21. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / [М.Г.Грещак, О.М.Гребешкова, О.С.Коцюба]; за ред. М.Г.Грещака. – К.: КНЕУ, 2011. – 228 с.
22. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2015. – 536 с.
23. Ганін В.І. Методологія соціально-економічного дослідження: навч. посібник / В.І.Ганін, Н.В. Ганіна, К.Д. Гурова – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
24. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. – К.: ИНФРА – М, 2002. – XX, 332с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
25. Гребешкова О.М. Принципи формування неструктур в процесі зовнішнього зростання підприємств / О.М. Гребешкова // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – № 19. – С.8-14.
26. Гребін'як Лоуренс.Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Лоуренс Дж. Гребін'як; пер. с англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
27. Горемыкин В.А. Стратегии развития предприятия: Учебное пособие для студентов вузов / В.А.Горемыкин, Н.В.Нестерова. – 2-е изд. – К.: Дашков и К, 2004. – 594с.
28. Гуиляр Ф.Ж. Преобразование организации / Гуиляр Франсис Ж., Келли Джеймс Н.; пер. с англ. – К.: Дело, 2010. – 376с.
29. Джонс Э. Стратегические альянсы в фармацевтических разработках: одна голова хорошо, а две лучше [Електронний ресурс] / Э.Джонс, Л.Клиффорд // Провизор. – 2006. – №1. – Режим доступа до журн.: [http://www.provisor.com.ua/archive/2006/N1/art\\_34.htm?part\\_code=26&art\\_code=5044](http://www.provisor.com.ua/archive/2006/N1/art_34.htm?part_code=26&art_code=5044).
30. Динз Г. К победе через слияния: Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; Пер. с англ. - К.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 252с.

- 31.Добренькова Е.В. Стратегическое управление бизнесом / Е.В.Добренькова, А.Н. Долгоруков. – К.: Международный университет бизнеса и управления, 2012. – 407с.
32. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е.Л.Драчева, А.М. Либман // Менеджмент за рубежом. – 2011. – №4. – С.12-21.
- 33.Економічна енциклопедія: у 3 т. / [ред. С.В.Мочерний]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2009. – 864с.
- 34.Задерей Н. Всепоглинаюче зростання / Н. Задерей // Контракти. – 2018. – №11. – С.18-19.
- 35.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т.Зуб. – К.: Аспект Пресс, 2012. – 415с.
- 36.Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратеги и тактика трансформаций бизнеса / Ю.В. Иванов. – К.: Альпина Паблишер, 2018. – 244с.
- 37.Иванов Ю.В. Трансформация предприятий / Ю.В.Иванов. – К.: Изд-во НАИ, 2000. – 66с.
- 38.Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. д.э.н., проф.А.А.Аузана. – К.: ИНФРА-М, 2005. – 416с.
- 39.Институциональная экономика: учеб. пособие / [ред. Д.С.Львов] – К.: ИНФРА – К, 2001. – 318с.
40. Институциональная экономика: учебник / [ общ. ред. А.Олейника]. – К.: ИНФРА – М, 2005. – 704 с.
- 41.Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М.Г. Ионцев. – К.: Ось – 89, 2016. – 176с.
- 42.Каїра З.С. Стратегічні альянси: навч. посіб. для студ. вищ. учб. закл. / З.С.Каїра, А.І.Омельянчук, О.В.Іванова – Донецький держ. ун-т управління; Донецьк: Юго-Восток, 2006. - 204с.

43. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес – курс / Стивен Карделл. – Пер. с англ. К. Ткаченко. – К.: ФАИР – ПРЕСС, 2005. – 256с.: ил. – (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования).

44. Карпова Н.Н. Стратегические альянсы на мировом рынке интеллектуальной собственности [Электронный ресурс] / Н.Н. Карпова // Режим доступа: [http://194.87.14.125/new/m32\\_9.htm](http://194.87.14.125/new/m32_9.htm).

45. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия / Г.Клейнер // Вопросы экономики. – 2012. – №3. – С.47-69.

46. Когда и зачем создавать альянсы: тема номера // Инвестгазета. – 2017. – №48. – С.26-34.

47. Котельников В. Зачем нужны стратегические альянсы и как их строить [Электронный ресурс] / В.Котельников // Сайт Центра предпринимательского творчества и системных инноваций. – Режим доступа: [http://www.cecsi.com/coach/strategic\\_alliances.html](http://www.cecsi.com/coach/strategic_alliances.html).

48. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р.Коуз; пер. с англ. – К.: «Дело ЛТД» при участии изд-ва «Catallaxy», 2003, – 192с.

49. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. / Р.Кох. – К: Рось, 2003. – 320с.

50. Кэмбелл Э. Стратегический синергизм, 2-е изд. / Э.Кэмбелл, К.Саммерс Лачс; пер с англ. – К. Книга, 2004. – 416с.: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).

51. Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібник / В.В. Лаврененко, В.І.Тоцький. – К.: КНЕУ, 2017. – 247с.

52. Лайм Ф. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фазй, Роберт Ренделл; пер. с англ. – Д.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 608 с.

53. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте / М.В. Локтионов. – К.: Генезис, 2010. – 288 с.

54. Махова Г.В. Стратегічні альянси підприємств: сутність та передумови створення / Г.В.Махова // Наука молода. – 2016. – № 6. – С.37-40.

55.Махова Г.В. Теоретичні підходи до визначення причин формування та сутності стратегічних альянсів підприємств / Г.В.Махова // Стратегія економічного розвитку України. – 2016. – № 19. – С.118-123.

56.Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2013. – 558с.

57.Мильнер Б.З. Управление знаниями в современной экономике / Б.З.Мильнер // Проблемы теории и практики управления. – 2006. – №9. – С.8-

58.Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туризмі : теорія, методологія, практика : Монографія. / С.В. Мельниченко – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 494 с.

59.Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємств. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2011. – 227с.

60.Немцов В.Д. Стратегічний менеджмент / В.Д.Немцов, Л.Э.Довгань. – К.: ТОВ «УВПК «ЕксОб», 2002. – 560 с.

61.Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б.Ноздрева // Менеджмент за рубежом. – 2016. – № 6. – С.89-98.

62.Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских компаниях / И. Нонака, Х. Такеучи; пер. с англ. – К.:ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 384с.

63.Облой К. Стратегия успешной компании: пер. с пол./ Кшиштоф Облой [под ред. П.В. Данейко]. – К.: Издательство деловой и учебной литературы. – 2005. – 472с.

64.Пауэлл У. Сети и хозяйственная жизнь / У.Пауэлл, Л.Смит-Дор // Экономическая социология. – 2003. – Т4. – №3. – С.61-105.

65.Петров А.Н. Стратегические альянсы: теория и зарубежный опыт / А.Н.Петров. – К.: Пресс-сервис, 2007. – 126с.

66.Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку / А.А.Пилипенко. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с.

67.Пупынин А. Стратегические альянсы. Интеграция без потери индивидуальности [Электронный ресурс] / А.Пупынин // Режим доступа: <http://www.nw-segment.com/index.php?a=213&p=121>

68.Пустонін В. Уміння «дружити будинками» / В.Пустонін // Компаньон. – 2004. – №20. – С.32.

69.Рид С. Ф. Искусство слияний и поглощений / Стэнли Фостер Рид, Александра Рид Лажу; Пер. с англ. – К.: «Альпина Бизнес Букс», 2004. – 958с.

70.Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке / Н. Розанова // Вопросы экономики. – 2012. – № 1. – С. 50-68.

71.Рудык Н.Б. Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием / Н.Б. Рудык, Е.В.Семенкова. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 456с.

72.Синк Скот Д. Управление производительностью, планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. Скот Синк. – К.:Прогресс, 2009. – 387с.

73.События, факты, комментарии // Слияния и поглощения в Украине – Специальное приложение. – 2007. – №1 (2). – С.130-140..

74.Стаки Дж. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция [Электронный ресурс] /Дж.Стаки, Д.Уайт // Сайт компании «Инталев». – Режим доступа: <http://www.intalev.com/?id=10879>.

75.Тарушкин А.Б. Институциональная экономика: Идеи и концепции: Учеб. пособие для студ. вузов / А.Б. Тарушкин. – Ділова книга, 2014. – 365с.

76.Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 736 с.

77.Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т.І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та доповн. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.

78.Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена / О.А.Третьяк, М.Н.Румянцева // менеджмент. – 2003. – №2. – С.25-50.

79.Уелборн Р. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе / Ральф Уелборн, Винс Кастен; пер. с англ. – К.: Вершина, 2004. – 327с.

80.Україна: Стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки – 2017 / [ред. О.С.Власюка]. – К.: Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2017. – 576 с.

81.Украинский рынок слияний и поглощений заметно «провалился» [Электронный ресурс] // Импортёры и экспортёры Украины. – Режим доступа: [http://: eximbase.com/news/4026](http://eximbase.com/news/4026).

82.Уоллес Р.Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технологии построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Роберт Л. Уоллес; пер. с англ. – К.: Хорошая книга, 2005. – 288с.

83.Управління підприємствами: сучасні тенденції розвитку: монографія / [Н.П. Гончарова, О.С. Федонін, Г.О. Швиданенко та інші]; за заг. ред. проф. О.С. Федоніна. – К.: КНЕУ, 2006. – 288с.

84.Управление проектом. Основы проектного управления / [М.Л. Разу, С.А. Титов, Т.М. Бронникова, Б.М. Разу]. –К.: Книга, 2007. – 768с.

85.Федулова Л.І. Трансформація корпоративних структур: теоретичний аспект / Л.І. Федулова // Економічна теорія. – 2005. – №3. – С.45-49.

86.Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / Кристиан Фрайлингер, Йоганесс Фишер; пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. – К.: Книгописная палата, 2016. – 264с.

87.Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, оргаК.: Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198с.

88.Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г.Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас, Д.О’Нил; пер. с англ. – Вища освіта, 2005. – 386с.



89. Чернега А.Б. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы / А.Б.Чернега, О.В.Озарина. – Донецк, ДонГУЭТ им.М.Туган-Барановского, 2009. – 221с.

90. Швец В.Е. К вопросу определения результативности и эффективности СМК [Электронный ресурс] / В.Е.Швец // Интернет-портал для управленцев «Менеджмент.com.ua». – Режим доступа <http://www.management.com.ua/qm/qm054.html>.

91. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник./ З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2014. – 699с.

92. Шипилов А. Конкуренция в системах альянсов [Электронный ресурс] / А.Шипилов // Интернет-портал для управленцев «Менеджмент.com.ua». – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str105.html>.

93. Якушин Ю. Концептуальные подходы к оценке эффективности корпоративной интеграции / Ю.Якушин // Економіст. – 2008. – №5. – С.74.

94. Ястремська О.М. Визначення сприйнятливості підприємств до розвитку / О.М. Ястремська // Економіка розвитку. – 2005. – №3 (35). – С.60-65.

95. Ястремська О.М. Стратегічні альянси підприємств: сутність та значення в умовах «нової» економіки / О.М. Ястремська // Стратегія розвитку України (економіка, соціологія, право). – 2009. – № 1-2. – С.91-100.

96. Alliance advantage: the art of creating value through partnering / Yves L. Doz, Gary Hamel. – Harvard Business Press, 2008. – 316 p.

97. Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisition in the global marketplace / Joel Blecke, David Ernst, editors. McKinsey&Co, 2003.

98. Grossman Sanford J. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration / Grossman Sanford J., Hart Oliver D. – The Journal of Political Economy, 2004 (4), 691-719.

99. Hamel G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow / Hamel G., Prahalad S.K. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 276 p.

100. Han Yongliang A knowledge-based view of strategic alliances / Han Yongliang. – Journal of Academy of Business and Economics. – January 1, 2004.
101. Harvard Business Review on Strategic Alliances by Harvard Business School Press. – January 6, 2003. – 224 p.
102. Ingham M. How to Learn in R&D Partnerships? / Ingham M., Mothe C. – R&D Management, 2008. - vol. 28, No 4, October. - p.249-261.
103. Reuer J. Managing Governance Adaptations in Strategic Alliances / Reuer J., Zollo M. – European Management Journal, 2000. - vol. 18, No 2, April. - p. 64-172.
104. Schien E.A. Formal Definition of Organization Culture / Shien E.A. – In “Managing Organizational Change”, Englewood Cliffs, N.J.,Prentice Hall, 2009. - p.77.

# ***ДОДАТКИ***