

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

## **ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

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

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

Калініченко  
Таміли Миколаївни

\_\_\_\_\_

*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 2018

**Київський національний торговельно-економічний університет**

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
Спеціалізація «Готельний і ресторанный менеджмент»

**Затверджую**

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу  
проф. Бойко М.Г.  
“ ” \_\_\_\_\_ 2017 р.

**Завдання**

на випускову кваліфікаційну роботу студентіві

Калініченко Тамілі Миколаївні

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

Затверджена наказом ректора від “18” грудня 2017 р. № 4328

2. Строк здачі студентом закінченої роботи 1 листопада 2018 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи:

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

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

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

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: Теоретичні підходи до розуміння змісту поняття «стратегія інтеграції»; Методичні підходи до розроблення і реалізації стратегії інтеграційної взаємодії підприємства; Показники господарської діяльності ресторану «Amadin», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.; Комплексна експертна оцінка внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Amadin», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.; Система показників оцінки організаційної готовності ресторану «Amadin» до інтеграційних змін у динаміці за 2016– 2017 рр.; Етапи формування стратегічного альянсу «Amadin та Партнери»; Структурна схема потенціалу стратегічного альянсу підприємств; Алгоритм оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера.

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

### ВСТУП

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

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності стратегії інтеграційної взаємодії підприємств, її особливості в ресторанному бізнесі

1.2. Методичні основи формування та реалізації інтеграційної взаємодії

1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації інтеграційної взаємодії

*Висновки до розділу 1*

#### РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УМОВ ТА ЧИННИКІВ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ

2.1. Оцінка економічних та організаційних передумов формування стратегії інтеграційної взаємодії

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

2.3. Оцінка ефективності діючої стратегії інтеграційної взаємодії ресторану

*Висновок до розділу 2*

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

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

3.2. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку альянсу

3.3. Методика комплексної оцінки економічного потенціалу стратегічного альянсу підприємств

*Висновки до розділу 3*

### 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>	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.	01.09.2017 р.- 31.10. 2017 р.

2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускні кваліфікаційну роботу</i>	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.	01.11.2017 р.- 31.12.2017 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.	02.01.2018 р.- 11.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.	14.05.2018 р.- 18.05.2018 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 18.05.2018 р.	до 18.05.2018 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.	18.05.2018 р.- 07. 09. 2018 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.	07.09.2018 р.- 10. 09. 2018 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.	11.09.2018 р. - 28.10.2018 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.	29.10.2018 р.- 31.10.2018 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедру</i>	01.11.2018 р.	01.11.2018 р.
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	12.11.2018р. 16.11.2018 р.	12.11.2018р. 16.11.2018 р.
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	19.11.2018 р.- 10.12.2018 р.	19.11.2018 р.- 10.12.2018 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 «28» грудня 2017 р.

8. Керівник роботи \_\_\_\_\_ Босовська М.В.  
(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми \_\_\_\_\_ Ведмідь Н.І.  
(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник \_\_\_\_\_ Калініченко Т.М.  
(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Калініченко Таміла Миколаївна виконала випускні кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота

складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

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

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

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи Босовська М.В.  
(підпис, дата)

### **Висновок про випускну кваліфікаційну роботу**

Випускна кваліфікаційна робота студента Калініченко Таміла Миколаївна  
(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)

“ \_\_\_\_\_ ” 2018 р.

### **ЗМІСТ**

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. <b>ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ</b>	

## **СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ**

1.1. Теоретичні підходи до визначення <i>сутності стратегії інтеграційної взаємодії підприємств, її</i> особливості в ресторанному бізнесі .....	11
1.2. Методичні основи формування та реалізації інтеграційної взаємодії.....	21
1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності інтеграційної взаємодії .....	28
<i>Висновки до розділу 1</i> .....	33
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УМОВ ТА ЧИННИКІВ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ</b>	
2.1. Оцінка економічних та організаційних передумов формування стратегії інтеграційної взаємодії .....	36
2.2. Визначення впливу чинників на формування та реалізацію інтеграційної взаємодії підприємства .....	47
2.3 Оцінка ефективності діючої стратегії інтеграційної взаємодії ресторану .....	59
<i>Висновки до розділу 2</i> .....	67
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», М. КИЇВ</b>	
3.1. Формування інтеграційної взаємодії ресторану в межах стратегічного альянсу «Amadin та Партнери».....	69
3.2. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку альянсу.....	79
3.3. Методика комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу підприємств .....	87
<i>Висновки до розділу 3</i> .....	100
<b>ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ</b> .....	102
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	106
<b>ДОДАТКИ</b> .....	117

## **ВСТУП**

**Актуальність випускної кваліфікаційної роботи.** Сучасний етап функціонування економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про

формування нової моделі економічного розвитку, яка базується на таких трендах, як: глобалізація бізнесу, динамічний розвиток конкуренції, поява інноваційних прийомів і методів організації бізнесу, скорочення життєвих циклів товару. У зв'язку із цим, успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу залежність від можливості пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. За цих умов доцільним є формування нового підходу до управління, основою якого є процес налагодження інтеграційних відносин та формування інтегрованих утворень, що дозволяють компаніям реалізовувати стратегію розвитку на спільному ринку, встановлюючи партнерські зв'язки із зацікавленими сторонами, досягати спільних цілей, здійснювати перехід від конфронтації до консолідації.

Саме тому, досить актуальною є розробка основних напрямків формування інтеграційних відносин, що базуються на узгодженні інтересів і можливостей основних учасників ресторанного ринку в довгостроковій перспективі.

**Ступінь розробленості проблеми.** В економічній літературі різноманітним аспектам проблеми формування та реалізації стратегії інтеграційної взаємодії з боку вчених приділяється значна увага. Серед українських вчених дослідженням даної проблематики займались: А. Мазаракі, А. Пилипенко, В. Гриньова, В. Горбатов, А. Пушкар, Ю. Жуков, В. Пономаренко, В. Катькало, В. Шемракової. Заслуговують на увагу праці російських науковців: Ю. Голікової, Є. Драчевої, А. Лібмана. Серед іноземних класиків слід виділити: С. Карделл, Е.Кемпбелл, Р.Уолерс. М.Портера та ін. Разом із тим, незважаючи на значну увагу до проблем мережевої організації ресторанного бізнесу, формування стратегії інтеграційної взаємодії економічних суб'єктів, формування стратегій розвитку інтеграційних утворень у сфері ресторанного бізнесу залишаються недостатньо дослідженими, потребує уточнення категорійно-понятійний апарат, визначення особливостей функціонування ринку ресторанних послуг в умовах глобалізації, обґрунтування напрямів підвищення ефективності діяльності інтеграційних організацій у сфері ресторанного бізнесу; обґрунтування заходів щодо реалізації стратегії інтеграційної взаємодії нарівні окремих підприємств-

учасників інтеграційного процесу. Усе вищезазначене обумовило вибір теми випускної кваліфікаційної роботи, визначило її мету, завдання та зміст.

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

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

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

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

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



**Методи дослідження.** Теоретико-методологічною основою випускної кваліфікаційної роботи є положення сучасної економічної теорії, менеджменту, економіки, праці вітчизняних і зарубіжних учених щодо дослідження інтеграційних стратегій.

Дослідження базується на використанні діалектичного методу наукового пізнання, а також загальнонаукових методів гносеології: теоретичного узагальнення, індукції та дедукції (для дослідження теоретичних основ інтеграційної форми організації ресторанного бізнесу), графічному та історичному методах (для дослідження наукових концепцій, які є теоретичним підґрунтям формування стратегії інтеграційної взаємодії, і для визначення основних етапів формування та розвитку ресторанних мереж); методів статистичного і математичного аналізу (для визначення ефективності формування та реалізації стратегії інтеграційної взаємодії базового підприємства, організаційних та економічних передумов формування ресторанної мережі); метод експертних оцінок (для визначення недоліків та переваг діяльності досліджуваного підприємства) тощо.

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

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

*удосконалено:*

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

**Практичне значення.** Результати досліджень дозволяють розробити та реалізувати її практичне впровадження та підвищити ефективність функціонування підприємств ресторанного господарства.

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

**Публікації.** Основні положення та результати випускної кваліфікаційної роботи викладені у науковій статті, яку опубліковано у збірнику наукових статей магістрів КНТЕУ (Додаток А.).

**Структура випускної кваліфікаційної роботи** побудована відповідно до її завдань і складається з трьох розділів: теоретико-методологічного, дослідницького та рекомендаційного, вступу, висновків та пропозицій, переліку використаних джерел, додатків.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності стратегії інтеграційної взаємодії підприємств, її особливості в ресторанному бізнесі

У сучасних економічних умовах інтеграція є одним з найважливіших інструментів оптимізації економіки, що потребує чіткого розуміння її сутності, можливостей та переваг.

Слово «інтеграція» походить від латинського *integration* – відновлення або *integer* – цілий.

Згідно зі словником іноземних мов інтеграція є процесом об'єднання в єдине ціле яких-небудь частин, елементів [51].

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

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

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

Таблиця 1.1

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

Автор	Трактування поняття «інтеграція»
Є.М. Коростишевська	Економічна інтеграція – це складна форма суспільного розподілу праці та виробництва, якісно нова об'єднуюча структура із загальною цільовою функцією, виникаючою на сучасному етапі продуктивних сил, які в умовах нової інформаційної хвилі науково-технічної революції характеризуються все більш активним застосуванням науки в діяльності суб'єктів г та пряє впровадженню інновацій [78].

Продовження табл. 1.1

Автор	Трактування поняття «інтеграція»
Є.О.Тихонова	Економічна інтеграція - універсальна закономірність, що реалізується завдяки посиленню взаємодії різних

	господарюючих суб'єктів та формуванню на її основі стійких об'єднань. [71, с.17].
А.В. Чаянов	Інтеграція - вид економічних відносин, що формуються між різними господарюючими суб'єктами у процесі розподілу праці [79].
Д.А. Карх, В.М. Гаянова	Інтеграція - добровільне об'єднання двох або більше економічних суб'єктів шляхом встановлення між ними різних типів та форм зв'язків, оговорених завдяки укладанню громадянсько-правових актів, з метою реалізації ефективного спільного співробітництва [68, с.33]
І.В. Кулагін	Інтеграція представляє собою створення нової більш загальної надсистеми, яка утворюється на основі об'єднання низки підсистем, що взаємодіють між собою при просуванні продукції кінцевому споживачу. При цьому виникає об'єднання деяких спільних функцій, вирішуються спільні задачі, розробляється стратегія та сумісні програми розвитку, що в результаті призводить до повного або часткового організаційного злиття [83, с.17].
Є.Ф. Герштейн	Інтеграція в економіці проявляється у розвитку взаємодії між її елементами при виробництві, розподілі, обміні та споживанні, проявлені нових форм взаємодій, зростанні цілісних властивостей систем Сутність інтеграції, на його думку, проявляється через: встановлення зв'язків між раніше розрізненими підприємствами – елементами системи; поглиблення, посилення, надання систематичного характеру існуючим зв'язкам; збільшення кількості зв'язків та установа нових; появу нових інтеграційних (цілісних) властивостей у системі, узгодження зв'язків між підприємствами, зміну структури системи [36, с. 259]
М.Р. Зайнулліна	Інтеграція представляє собою поглиблення, посилення взаємодії, взаємозв'язків та співпраці суб'єктів господарювання чи управління з метою більш повного використання кожним суб'єктом своїх ексклюзивних конкурентних переваг на благо всіх суб'єктів, отримання синергічного ефекту [59, с. 3]
І.В.Правдіна	Інтеграція представляє собою багатомірний динамічний процес як результат взаємодії безлічі об'єктів. Рівень інтеграції залежить від тривалості взаємодії, міри погодженості у процесі співпраці та від активності інтеграційної середи [32, с. 66-69]
І.В. Зятковський	Інтеграцію підприємств інтерпретує як процес створення внутрішнього корпоративного ринку за допомогою організації власних філіалів, дочірніх підприємств, а також шляхом придбання контролю над вже існуючими фірмами, функціонуючими у потрібних секторах циклу «постачання – виробництво – збут» [65, с.509]

Об'єднавшись в інтеграційну структуру, її учасники отримують можливість більш або менш гнучко співіснувати в її рамках, одночасно вирішуючи спільні проблеми. В сучасних умовах поява такого роду

утворень, безумовно, пожвавлює ринкову кон'юнктуру, дає реальний ефект у вигляді віддачі від інвестованих за її допомогою коштів та реалізує головну мету – отримання додаткового прибутку внаслідок підвищення ефективності діяльності.

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

Таблиця 1.2

Концептуальні підходи до створення інтеграційних структур

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

Продовження табл. 1.2

Теорії	Основні положення
Ресурсо-орієнтована концепція	Основна ідея – стратегія диверсифікації залежить від ряду факторів таких як: наявність капіталу, забезпечення

	сировиною, матеріалами, кваліфікацією трудового персоналу.
Інформаційна гіпотеза злиття	Основна ідея – оголошення про злиття підприємств забезпечить позитивні тенденції росту акцій цих підприємств на фондовому ринку.

Найбільш відомими комплексними формами інтеграційних структур в Україні, згідно з Господарським кодексом [43], є корпорації, асоціації, концерни, консорціуми, холдинги, промислово-фінансові групи (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

### Характеристика інтеграційних структур за Господарським кодексом України

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

Продовження табл. 1.3

Інтеграційна структура	Визначення поняття в діючому законодавстві
Консорціум	Тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів

	тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети консорціум припиняє свою діяльність.
<b>Промислово-фінансова група</b>	Об'єднанням, яке створюється за рішенням Кабінету Міністрів України на певний строк з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України, включаючи програми згідно з міжнародними договорами України, а також з метою виробництва

Особливий внесок у розвиток теорії класифікації інтеграційних структур розвинутих країн зробив Дементьев В.В.[51], який надає практичні приклади того, як можуть сполучатися окремі типи економічної інтеграції: об'єднання підприємств в компанію з унітарної структурою; компанію з дивізіональною структурою; ділова група холдингового типу; ділова група без концентрації майнового контролю в одних руках; мережева індустріальна організація. Якутін Ю.В. розглядає розвернуту типологію інтеграційних структур на підставі оцінок різних аспектів ефективності [63].

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

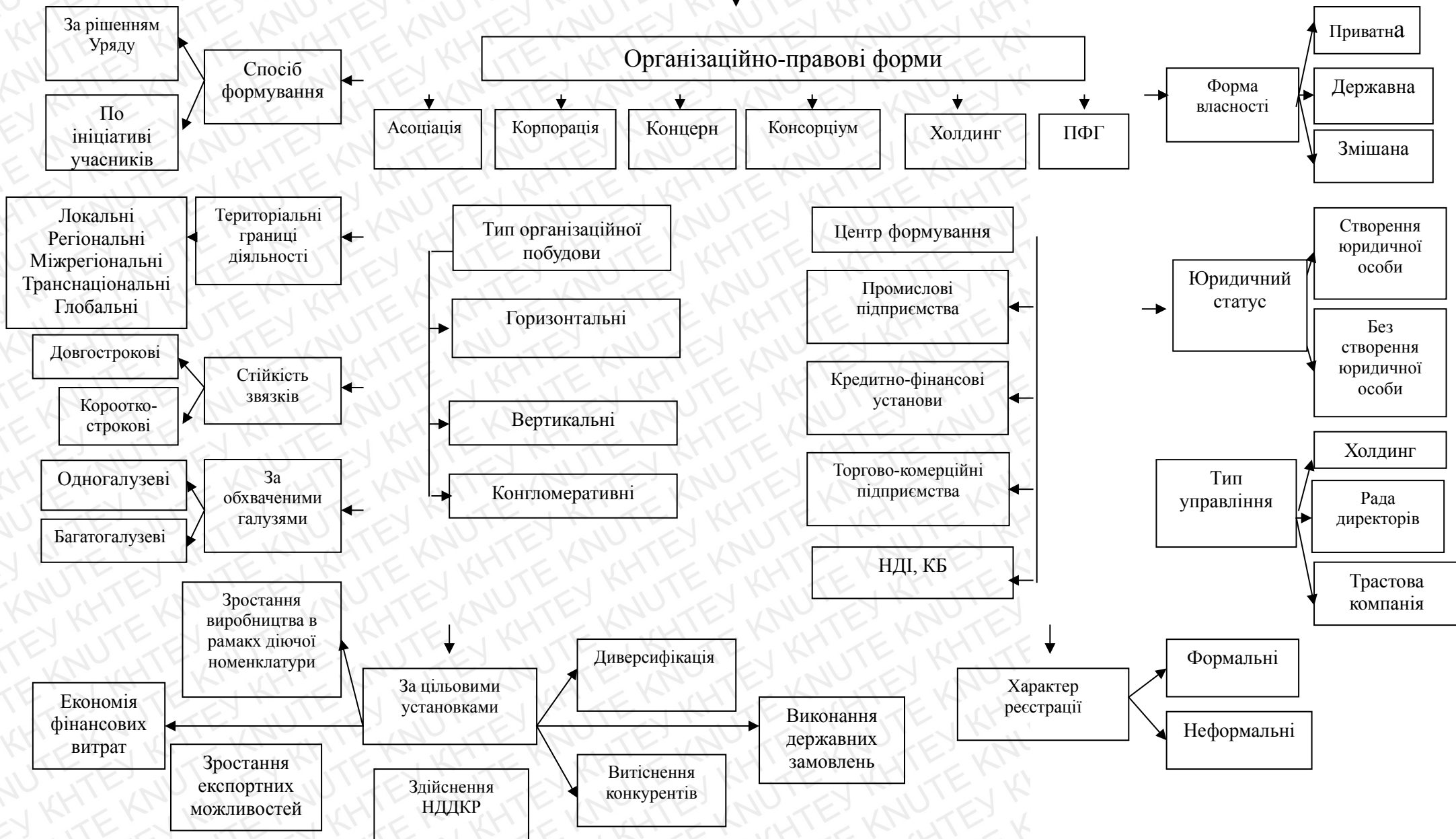


Рис. 1.1. Типологія інтеграційних структур в економіці



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

Таблиця 1.4.

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

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

Глобалізація ресторанного бізнесу, посилення інтеграційних процесів, тенденції концентрації та централізації, необхідність постійного розширення та удосконалення надання ресторанних послуг, формування нових форм організації міжнародного бізнесу викликають об'єктивну необхідність

удосконалення стратегії розвитку ресторанних об'єднань для забезпечення сталого розвитку, досягнення конкурентних переваг та протистояння сучасним викликам глобалізаційних процесів. Як стверджує А.С. Палаткін «застосування сучасних стратегії розвитку дозволяє компаніям ресторанної сфери зміцнювати свої позиції в умовах сильної конкуренції та швидкоплинних умовах економічного середовища» [12, с. 207].

Вектор розвитку визначається в рамках встановлення цілей, в постановці яких враховуються можливості їх досягнення (здібність до розвитку і потенціал розвитку). Розвиток завжди веде до зміни позицій суб'єкта у зовнішньому середовищі. Масштаби цих змін залежать від міри автономності розвитку, важливості певних джерел (чинників), а також трансформації зовнішнього середовища. В зв'язку з цим розвиток найчастіше відбувається в умовах невизначеності (і, природно, його кінцеві результати невизначені). Враховуючи, що розвиток відбувається в агресивному середовищі, він в деякому розумінні представляється як «пристосування», «виживання». Середовище розвитку не лише агресивне, але і динамічне, що визначає варіативність розвитку. В зв'язку з цим, не дивлячись на те, що розвиток бізнесу завжди орієнтований на максимізацію прибутку в умовах, що склалися, завжди існує проблема вибору моделі розвитку (в рамках вектора), в якій втілюється уявлення про перспективу бізнесу, досягнення цілей, особливостей взаємодії з елементами зовнішнього середовища тощо. У основі такого уявлення лежать погляди, що сформувалися, на розвиток (у контексті об'єктивних закономірностей), оцінки дій конкурентів, вивчення досвіду розвитку тощо.

У роботах вітчизняних та зарубіжних вчених існує велика кількість тлумачення поняття «стратегія», проте в економічній літературі немає універсального, однозначного визначення цього поняття. І. Ансоф у своїх працях надає декілька визначень терміну «стратегія»: «... набір правил для ухвалення рішень, якими організація керується в своїй діяльності» [3, с. 27], «... системний підхід, що забезпечує складній організації збалансованість і

загальний напрям зростання» [3, с. 29], «...набір правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності» [3, с.165].

Так, на думку Чандлера А.Д. «стратегія» - це «... визначення основних довгострокових цілей підприємства, адаптація курсів дій та розміщення ресурсів, необхідних для досягнення цілей» [13, с. 18]. Стрікленд А., Томпсон А. визначають термін стратегія, як «...план управління підприємством, спрямований на зміцнення його позицій, задоволення потреб споживачів і досягнення поставлених цілей» [56, с. 11]. Вчені Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. пропонують розглядати стратегію, як «... детальний усебічний комплексний план, призначений для реалізації місії організації і досягнення цілей» [17, с. 696]. Карлоф Б. досить вузько трактує поняття «стратегії» та детермінує її як «...узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації та розподілу ресурсів компанії» [98, с. 148].

На практиці стратегія розвитку завжди поєднує в собі заплановані заходи і зміни (проактивна складова) і реакцію на зміну зовнішнього середовища, пристосування до них (адаптивна частина). В зв'язку з цим стратегія завжди є поєднанням оцінки об'єктивних закономірностей і суб'єктивних уявлень.

Стратегія розвитку завжди враховує специфіку тих умов, в яких вона реалізується. Перш за все, розглядається фаза економічного циклу, оскільки реалізація активних заходів в умовах зростання і в умовах спаду активності матиме кардинальні відмінності по спрямованості і характеру змін.

Стратегія розвитку передбачає вибір певного методу управління. У сучасних умовах найбільш ефективним представляється поєднання управління на основі передбачення і гнучкого управління на основі екстрених рішень. Парадигма управління розвитком формується на основі різної побудови стратегії: на основі власних розробок (нових концепцій) або імітації дій конкурентів.

Існування та функціонування ресторанних об'єднань у сучасних умовах розвитку ресторанного бізнесу обумовлює необхідність дослідження сучасних

стратегій їх розвитку. У роботах вітчизняних вчених порушено проблему стратегій розвитку підприємств. Так, Іванова Л.О. досліджує чинники якості послуг підприємств та їх впровадження у маркетингові стратегії [107], розглядає основні тенденції розвитку міжнародного готельно-ресторанного бізнесу та світовий досвід використання концепцій маркетингу у індустрії гостинності, що дозволяє їй виділити часткові стратегії, які розробляють підприємства для всіх основних елементів комплексу маркетингу, а саме: «стратегію продукту, цінову стратегію, стратегію прощтовхування та стратегію розподілу» .

Найбільш ґрунтовно стратегії розвитку мережевих організацій розглянуто Катькало В.С. та Шемраковою В.Н., які розробили комплексну класифікацію інтеграційних утворень на підставі відокремлення п'яти груп стратегій: географія і масштаб операцій, філософія бренду, правові підстави операцій, характеристики ресторанного продукту та базові принципи надання ресторанного сервісу [18, 19].

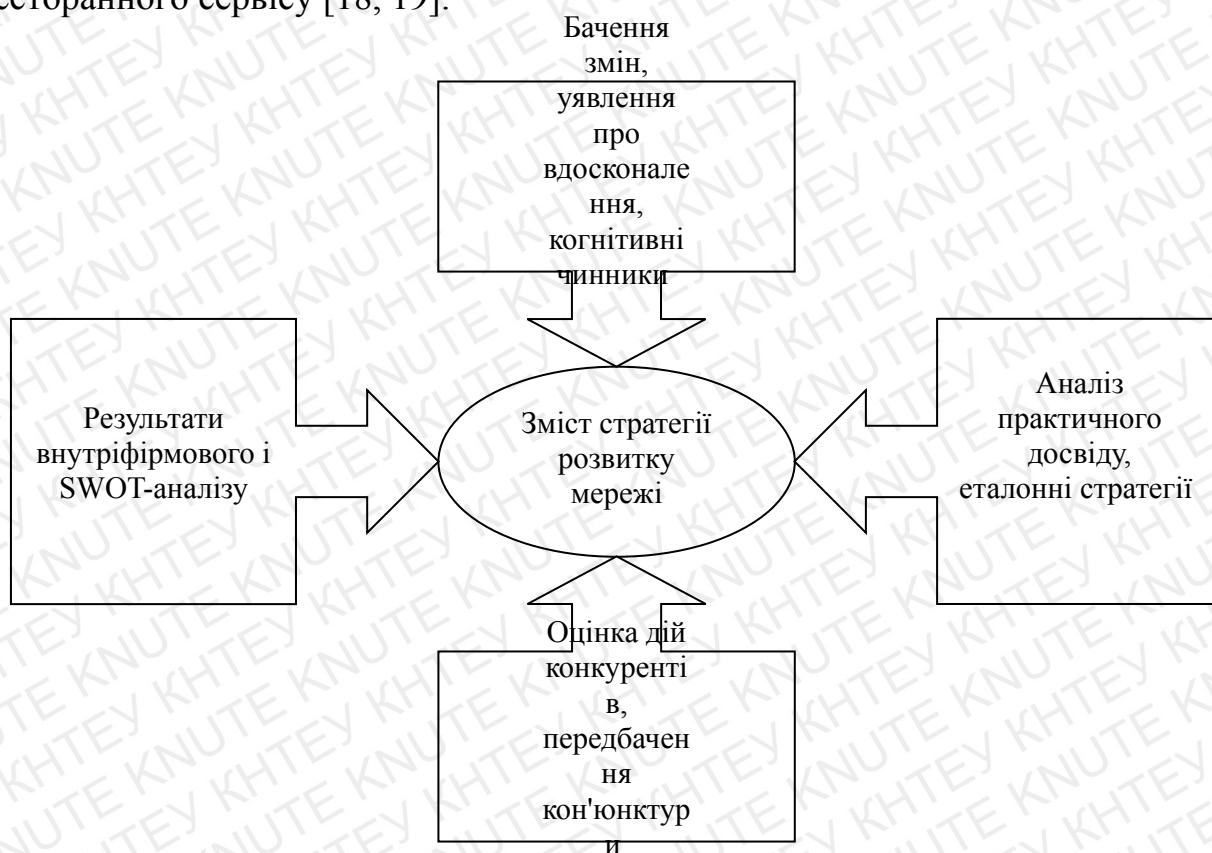


Рис. 1.2. Блок-схема формування змісту стратегії розвитку об'єднання у ресторанному бізнесі (універсальний підхід)

За своїм змістом розвиток представляється як сукупність різнорідних, але погоджених і об'єднаних в комплекс заходів, що стосуються найважливіших питань функціонування інтегрованих утворень: напрями використання ресурсів; трансформація активів; позиція адаптації до зовнішнього середовища; зміни у внутрішньому середовищі тощо (рис. 1.2).

## **1.2. Методичні основи формування та реалізації інтеграційної взаємодії**

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

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

країни, так і одночасно в декількох країнах.

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

Прогресивний розвиток інтеграційних ресторанных об'єднань в умовах глобальної конкуренції заснований на інтенсивному розширенні діяльності мережі на глобальному рівні. Тому універсальна модель формування стратегії розвитку інтеграційних ресторанных об'єднань має бути адаптована до стратегії зростання, яка є найбільш складним типом стратегія розвитку по структурі і змісту функціональних стратегій, а також реалізації (мобілізація ресурсів, обґрунтування рішень, методологія забезпечення ефективності тощо).

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

- розвитком різних типів закладів ресторанного господарства, просторовою зміною ресторанного попиту;
- розвитком глобальної інфраструктури транспорту і зв'язку, перетворенням логістичних систем;
- розвитком міжнародного ресторанного бізнесу, виникненням нових стандартів в області якості і набору послуг, що надаються ресторанами;
- розширенням інституційних можливостей створення нових економічних одиниць і диверсифікації їх послуг;
- змінами уявлень про соціальну відповідальність ресторанного бізнесу, які відбуваються на глобальному і місцевому рівнях та виявляються у тому

числі в політиці стейкхолдерів;

- формуванням глобального інформаційного простору, що включає розширення можливостей для комунікації учасників інтеграційних утворень, розширення спектру послуг, пов'язаних з інформатизацією;

- становленням глобального менеджменту як галузевого відгалуження теорії і практики менеджменту.

В процесі формування стратегії розвитку інтеграційних ресторанных об'єднань лежить складна структура цілей розвитку, що включає загальні (цілі, поставлені відносно розвитку всієї мережі) і приватні (цілі, поставлені відносно окремих суб'єктів, видів послуг, що надаються тощо). І загальні, і приватні стратегічні цілі мають тактичний вимір, що деталізується в завданнях функціональних стратегій.

Постановка цілей розвитку інтеграційних ресторанных об'єднань включає оцінку зовнішніх і внутрішніх обмежень. Зовнішні обмеження необхідно розділяти на три типи: місцеві, регіональні і глобальні. Схема їх обліку представлена на рис. 1.3.

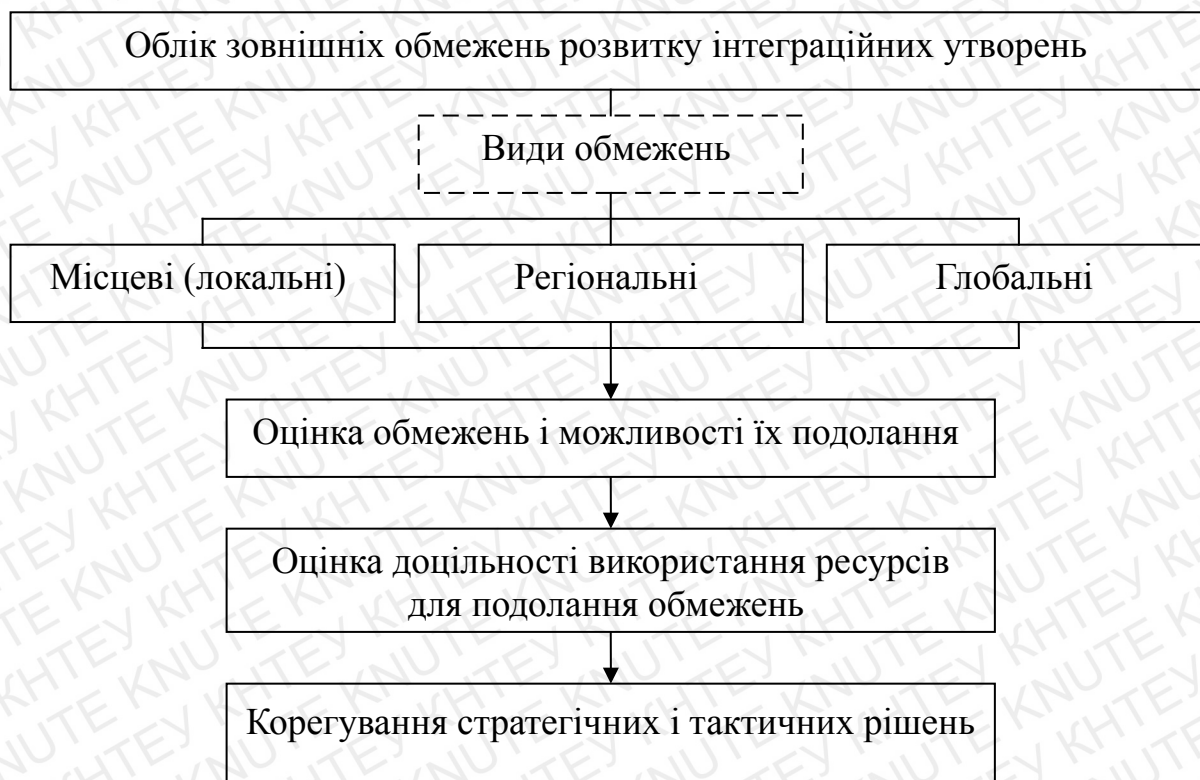


Рис. 1.3. Блок-схема зовнішніх обмежень щодо розвитку інтеграційних утворень

На різних рівнях зовнішні обмеження за своєю природою можуть бути однотипними (обмеженість рекреаційних ресурсів, розвиток транспортної інфраструктури тощо) і різнотипними (політичні, соціальні, діяльність конкурентів тощо). Зовнішні обмеження необхідно розглядати в контексті зміни кон'юнктури світового готельно-ресторанного ринків. Внутрішні обмеження необхідно розглядати стосовно мережі або до окремих її елементів, виділяючи: ресурсні, управлінські і технологічні. Внутрішні обмеження слід розглядати в контексті зміни кон'юнктури світових ринків інвестиційного капіталу і праці, взаємодія з якими дозволяє здолати внутрішні обмеження.

Стратегія зростання передбачає розширення діяльності інтеграційних ресторанних об'єднань, у тому числі просторове за рахунок створення нових одиниць мережі. В зв'язку з цим принциповим моментом при розробці стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань є її позиціонування як постачальника універсального або диференційованого продукту. При цьому слід враховувати, по-перше, що в будь-якому разі продукт інтеграційних ресторанних об'єднань слід розглядати як глобальний (зважаючи на орієнтацію на глобального споживача, виникнення глобального бренду і ін.) навіть якщо він реалізується мультинаціонально, по-друге, при універсальному продукті можуть бути різні варіації надання додаткових послуг (наприклад, на основі інтерналізації або аутсорсінгу) на рівні одиниць інтеграційних готельно-ресторанних об'єднань, а при диференційованому продукті можуть використовуватися централізовано встановлені вимоги.

Вибір варіанту позиціонування визначає підхід до створення нових одиниць інтеграційних об'єднань на основі двох концепцій: моногенізм (передбачає створення гомогенних одиниць) і полігенізм (передбачає створення гетерогенних одиниць, у тому числі послуг, що істотно відрізняються за якістю і ціною).

Становлення нової формації інтеграційних ресторанних об'єднань передбачає виділення основоположних принципів управління їх розвитком:

- глобальної пропозиції – прив'язка до міжнародних подій (спортивних, культурних тощо), центрів зосередження ділової активності, специфічних



природних умов, глобальних змін в області розвитку, а також можливості кругового руху споживачів в мережі;

- глобальній гнучкості – передбачає диференційований підхід до управління мережевими ресурсами залежно від зміни кон'юнктури;
- реагування – передбачає одночасну адаптацію до змін, що відбуваються на місцевому, регіональному і глобальному рівнях;
- імперативності – відповідність імперативам логістизації, екологізації, інформатизації тощо;
- стратегічної переваги – передбачає орієнтацію на одночасне здобуття глобальних і локальних конкурентних переваг (багаторівневий підхід) за рахунок використання ресурсів;
- диверсифікації – передбачає перетворення кожного елемента мережі (ресторану) в диверсифікацію послуг ( розваги, харчування, туризм, оренда автомобілів, Інтернет-провайдинг), що може включати створення суміжних мереж, керованих інтегровано. Універсальна модель формування стратегії розвитку інтеграційних об'єднань представлена на рис. 1.4.

Найважливішим моментом є вибір типу стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань, який залежить від конкретних умов і можливостей компанії. Серед згаданих раніше типових стратегій (стратегія зростання, стабільності і скорочення) найбільший прогрес в розвитку мережі досягається при стратегії зростання. Її переваги підкреслюють недоліки інших типів стратегії. Серед них: 1) розширення впливу на кон'юнктуру національних і світового ринку ресторанних послуг і гостинності; 2) більш повне використання природних переваг мережі; 3) орієнтація на досягнення масштабніших цілей, у тому числі завоювання більшої частки ринку; 4) поява нових можливостей визначати тенденції розвитку ресторанного бізнесу, підвищувати рівень стандартів, надаючи тим самим додатковий тиск на конкурентів тощо. З іншого боку, для реалізації стратегії зростання необхідні відповідні ресурсні можливості і управлінський потенціал.



Рис. 1.4. Універсальна модель формування стратегії розвитку інтеграційних утворень

Реалізація завдань мережі партнерства повинна базуватися на основних принципах: рівноправності, універсальності, ієрархічності, узгодження інтересів, системності (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

### Основні принципи функціонування ресторанної мережі

Принцип	Характеристика
Рівноправності	Забезпечує можливість вступу до взаємодії та партнерських відносин у мережі всіх бажаючих, які зацікавлені у розвитку ресторанного бізнесу та підвищенні стандартів індустрії гостинності, рівні можливості для усіх партнерів при формуванні та функціонуванні мережі глобального партнерства, розробці певних норм і стандартів.
Універсальності	Забезпечує універсальність розроблених норм, стандартів і договорів, можливість їх імплементації на внутрішньодержавному рівні, шляхом участі всіх суб'єктів партнерства на рівних умовах. Принцип універсальності реалізується на основі всеохопленості та доступності.
Ієрархічності	Передбачає різні рівні реалізації завдань мережі, що забезпечує ефективність мережі на підставі можливості делегування відповідальності чи компетенції на інший рівень, де вирішення проблеми є найбільш ефективним та результативним; чіткий розподіл завдань, повноважень та відповідальності між рівнями мережі.
Узгодження інтересів	Урахування інтересів усіх суб'єктів партнерських відносин: глобальних, регіональних та національних асоціацій, мереж, консорціумів та асоціацій незалежних ресторанів тощо; гармонізація інтересів.
Системності	Передбачає організованість, забезпечення взаємної узгодженості, системність, несуперечності, уніфікації та виключення дублювання зусиль при реалізації завдань.

Процес взаємодії у рамках формування партнерства передбачає різні рівні реалізації, які взаємодіють між собою: 1) партнерство на рівні глобальних, регіональних та національних ресторанних асоціацій та організацій; 2) партнерство на рівні урядів держав та інтеграційних об'єднань щодо розробки та удосконалення національних стратегій розвитку ресторанного бізнесу, включення

питань підтримки індустрії гостинності в міжнародні програми; 3) партнерство на рівні міжнародних та національних мереж, консорціумів, об'єднань незалежних ресторанів, консультативних та експертних організацій, освітніх інститутів, дослідників, неурядових організацій тощо.

### **1.3. Методичні підходи до оцінки ефективності реалізації інтеграційної взаємодії**

Реалізація кожного з типів стратегії розвитку багатоваріантна. Вибір конкретної програми розвитку підпорядкований вимогам економічної доцільності, тобто передбачає постійну оцінку ефективності функціонування інтеграційних об'єднань з врахуванням витрат на реалізацію заходів щодо її розвитку.

Стратегія розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань направлена на підвищення ефективності функціонування інтеграційних ресторанних об'єднань виходячи з умов, що склалися. Тому ефективна реалізація стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань передбачає досягнення очікуваних (запланованих) змін у сфері ефективності її функціонування. Від масштабу цих змін залежить визнання стратегії ефективною, якщо вона забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей розвитку, базовою з яких є здобуття прибутку. Природа економічної ефективності інтеграційних ресторанних об'єднань багатообразна і поєднує як кількісні результати, так і якісні зміни в умовах їх діяльності, які створюють передумови для здобуття прибутку зараз або в майбутньому. Оцінка ефективності проводиться з врахуванням специфіки поставлених цілей.

Стратегія розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань направлена на повне використання її природних переваг, генерування таких переваг на основі властивостей мережі. У зв'язку з цим ефективність може розумітися як результат по кожному з них, наприклад, мінімізація витрат за рахунок економії на масштабі (загальні служби інтеграційних ресторанних об'єднань, загальне виробництво супутніх товарів, оптові знижки тощо), за рахунок пошуку

постачальників і партнерів з нижчими цінами тощо.

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

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

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

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

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

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

VI блок. Порівняння ефективності різних напрямів розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань при зіставленні зі встановленими цілями

(якщо розвиток відбувається по декількох секторах).

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

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

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

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

При цьому слід враховувати, що при різних стратегіях ефективність розуміється по різному, наприклад, як збільшення прибутку за рахунок розширення або за рахунок стабілізації, зниження витрат і тому подібне, що обумовлює відмінності в оцінці ефективності.

На основі оцінки ефективності обґрунтовується рівень досягнення загальних і приватних цілей. Для детальнішої оцінки ефективності слід використовувати ряд синтетичних показників (застосовні в основному до стратегії зростання):

1) Індекс зміни ефективності, що розраховується по формулі:

$$I_{EE} = I_{ER} * I_{EOC}, \quad (1.1)$$

де  $I_{ER}$  – індекс ефективності використання ресурсів (активів);

$I_{EOC}$  – індекс ефективності поточних витрат.

2) Коефіцієнт прибутковості розвитку, що розраховується по формулі:

$$K_{DR} = \frac{\Delta P}{\Delta R * k_R}, \quad (1.2)$$

де  $\Delta P$  – приріст прибутку за рахунок реалізації заходів щодо розвитку;

$\Delta R$  – приріст ресурсів (активів) в результаті розвитку;

$k_R$  – коефіцієнт використання ресурсів, створених в результаті розвитку.

3) Коефіцієнт темпів розвитку, що розраховується по формулі:

$$k_{TD} = \eta_P * \frac{1}{\eta_A}, \quad (1.3)$$

де  $\eta_P$  – темп зростання прибутку;

$\eta_A$  – темп зростання основного капіталу на 1% збільшень прибутку.

4) Сукупний економічний ефект, що розраховується по формулі:

$$E_{EF} = (\Delta IN_R + \Delta IN_D + S) - (\Delta OC + \frac{K_{INV}}{P_P}), \quad (1.4)$$

де  $\Delta IN_R$  – приріст доходу від основної діяльності;

$\Delta IN_D$  – приріст доходу від надання додаткових послуг;

$S$  – величина економії, отримана в результаті розвитку;

$\Delta OC$  – приріст поточних витрат;

$K_{INV}$  – інвестиції, виділені на реалізацію проекту по розвитку;

$P_P$  – очікуваний період окупності проекту по розвитку.

5) Очікуваний економічний ефект від розвитку, що розраховується по формулі:

$$E_{EX} = \sum_{\mu, \tau} E_{EF, \mu} * \Lambda_{\mu\tau}, \quad (1.5)$$

де  $\mu$  – безліч ресторанів, які побудовані або перетворені в результаті проекту розвитку (наприклад, знов створених або включених в мережу);

$\tau$  – період, в рамках якого очікується отримання прибутку;

$E_{EF, \mu}$  – сукупний економічний ефект по  $\mu$ -й суб'єкт ;

$\Lambda_{\mu\tau}$  – математичне очікування того, що  $\mu$ -й суб'єкт буде залишатися ефективними в період  $\tau$ .

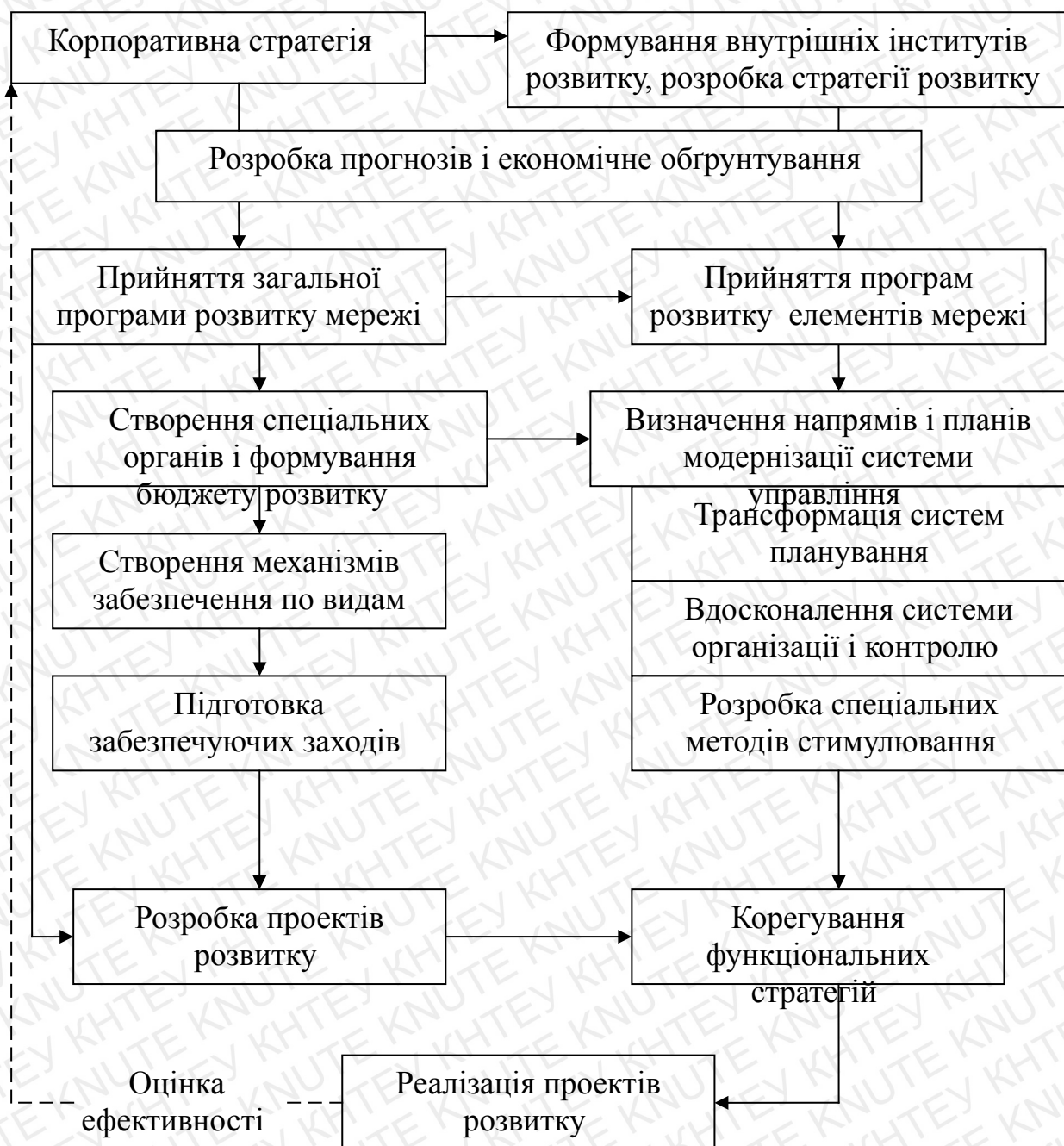


Рис. 1.5. Блок-схема механізму реалізації стратегії інтеграційної взаємодії підприємств ресторанного бізнесу

Окремі показники ефективності (наприклад, рівень ефективності використання ресурсів) можуть служити критеріями оптимізації просторового розширення інтеграційних ресторанних об'єднань і диверсифікації її послуг. Ефективна реалізація стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань вимагає побудови спеціального механізму, який відповідав би специфіці управління. Такий механізм особливо важливий, якщо стратегія розвитку передбачає використання значного об'єму ресурсів, характеризується високим рівнем ризику. Це відноситься до стратегії зростання, особливо якщо вона



передбачає великомасштабне розширення мережі. Вигляд механізму реалізації стратегії розвитку інтеграційного об'єднання представлений на рис. 1.5.

Механізм формування та реалізація стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань є комплексним, послідовним, взаємозв'язаним та одночасно циклічним, крім того, існує стабільний зворотній зв'язок, та як наслідок зворотна дія кожного етапу на інші та на увесь механізм в цілому.

Розробка та реалізація стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань є необхідною складовою успішного та конкурентоспроможного функціонування у постійно змінних умовах економічного середовища та глобалізації ресторанного бізнесу.

### **Висновки до розділу 1**

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

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

3. Відокремлено головні конкурентні переваги інтеграційної форми організації бізнесу, серед яких: фінансові (отримання синергетичного ефекту,

скорочення трансакційних та управлінських витрат, формування інвестиційної привабливості й інші); маркетингові (накопичення маркетингового потенціалу, зростання адаптивності мережі, прискорення реакції на зміну кон'юнктури й інші); науково-технологічні; управлінські та інформаційні, що дозволяє підвищити ефективність діяльності мереж.

4. Під «ресторанною мережею» запропоновано розуміти об'єднання підприємств ресторанного бізнесу, активи яких знаходяться під контролем управляючої компанії на підставі відносин власності/оренди, франчайзингу чи управління по контракту, які реалізують єдину стратегію розвитку. «Національну есторанну мережу» пропонується визначати, як мережу, ділова активність якої не виходить за кордони однієї держави.

5. Вивчення та аналіз виникнення і розвитку інтеграційної форми організації ресторанного бізнесу дозволили виділити основні етапи формування та розвитку ресторанних об'єднань: I етап (1890-1950 рр.) - етап виникнення інтеграційної форми організації ресторанного бізнесу, II етап (1950-1990 рр.) - етап стабільного розвитку, III етап (1990р. до нашого часу) - етап прискореного розвитку.

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

7. Дослідження теоретичних джерел та досвіту формування змісту стратегій розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань дозволив виділити та охарактеризувати змістовні відмінності трьох типів стратегій розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань, а саме: стратегій зростання (передбачає розвиток за рахунок збільшення масштабів діяльності інтеграційних об'єднань за рахунок ампліфікації та ефузії), стабільності (передбачає розвиток за рахунок збереження існуючого стану, за інерцією, нарощування рівня концентрації інтеграційних об'єднань в існуючих просторових рамках, поглиблення її спеціалізації) та скорочення (передбачає розвиток на основі скорочення

присутності на ринку, тобто закриття, продаж, відмова від контрактів, (виведення з мережі) тощо).

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

9. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку інтеграційних ресторанних об'єднань, який містить 10 аналітичних блоків (аналіз показників прибутку і рентабельності, оцінка ступеня віддачі ресурсів, змін ефективності окремих елементів мережі, бізнес-процесів тощо). Для підвищення якості оцінки запропоновано додаткове використання спеціально розроблених показників: індекс зміни ефективності, коефіцієнт прибутковості розвитку, коефіцієнт темпів розвитку, сукупний та очікуваний від розвитку економічний ефект, що дозволяє підвищити якість стратегічного управління розвитком інтеграційних утворень

## РОЗДІЛ 2

### ОЦІНКА УМОВ ТА ЧИННИКІВ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ «AMADIN», м. Київ

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

Ресторан «Amadin», м. Київ знаходиться за адресою: пл. Перемоги, 3 м. Київ та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг ТОВ «Сова» згідно статуту, установчого договору та чинного законодавства України.

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

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

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

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

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

Нормативними документами, що регламентують роботу закладу є:

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

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

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

Таблиця 2.1

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

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

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

- організація приготування страв та організація обслуговування споживачів;
- техніко-економічне планування та техніко-продовольчого забезпечення;
- облік і фінансова діяльність;

- забезпечення маркетингової діяльності; формування кадрової політики;



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



Функції управління на підприємстві розподіляються у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Функції менеджменту в ресторані «Amadin»**

<b>Функція</b>	<b>Підрозділ, посада (посади), відповідальні за виконання функції</b>	<b>Зміст роботи (обов'язків)</b>	<b>Джерело отримання інформації</b>
Загальне управління підприємством (стратегічний рівень)	Директор, заступник директора	Стратегічне планування та контроль	Дані управлінського обліку, внутрішня інформація
Управління операційною (виробничою) діяльністю	Керівники функціональних підрозділів	Організація роботи працівників відділу, поточний контроль, короткострокове планування, мотивація працівників	Внутрішня інформація підприємства, дані статистичної, бухгалтерської звітності.
Управління безпекою	Аутсорсинг, компанія Аргус	Контроль за дотриманням стандартів безпеки	Внутрішня інформація
Управління логістикою	Менеджер відділу постачання та головний бухгалтер	Організація вхідних потоків сировини та матеріалів на підприємство	Дані бухгалтерського обліку, статистичної звітності, бланків замовлень
Управління маркетингом	Менеджер відділу продаж та маркетингу	Організація маркетингової діяльності. Робота з корпоративними клієнтами, ЗМІ та громадськістю	Дані управлінського обліку, внутрішня інформація
Управління кадрами	Менеджер персоналу	Забезпечення підприємства персоналом, мотивація	Дані обліку, внутрішня інформація
Планування, облік і аналіз господарської діяльності	Головний бухгалтер	Планування, облік і аналіз господарської діяльності	Інформація статистичної, бухгалтерської звітності
Управління фінансами	Головний бухгалтер	Забезпечення правильного функціонування фінансової документації, грошового обігу на підприємстві	Дані фінансової звітності, бухгалтерського обліку
Управління інвестиціями	Директор, заступник директора	Вкладання прибутку у перспективні види послуг	Внутрішня інформація підприємства, дані статистичної, бухгалтерської звітності
Управління інноваціями	Директор, заступник директора	Пошук нових можливих послуг для споживачів, визначення перспективних інноваційних напрямів діяльності	Внутрішня інформація підприємства, дані статистичної, бухгалтерської звітності, результати аудиту якості
Автоматизація, інформаційні технології в управлінні	Головний інженер	Автоматизація процесів, впровадження новітніх інформаційних	Корпоративні стандарти інформаційно-технічного забезпечення

	технологій	
--	------------	--

На підприємстві широко застосовується система делегування повноважень від вищого керівництва до нижчих шаблів менеджменту.

Основною особливістю функціонування ресторану є стандартизація в обслуговуванні гостей.

Стандарти, що застосовуються в обслуговування в ресторані та можуть бути передумовами розвитку інтеграційного формування, поділяються на функціональні та технічні. Перші визначають швидше емоційну сферу відносин з гостем, другі - встановлюють стандарти наявності тих чи інших приміщень, задають кількість обслуговуючого персоналу залежно від типу обслуговування і т.д. До них належать

1. Стандарти фінансового менеджменту( визначення гнучкої політики продажу, дотримання законодавства в питаннях оподаткування, управління майном та інвестиціями)
2. Стандарти комплексного фірмового стилю. (Використання постійних візуальних та текстових елементів. що ідентифікують сервіс. Створення єдності концепції та стилістичних рішень.)
3. Єдині вимоги документообігу. ( Введення єдиних вимог та правил щодо роботи з бухгалтерською. фінансовою та кадровою документацією)
4. Стандарти управління персоналом ( визначення діяльності персоналу, а також системи управління персоналом).
5. ІТ-стандарти ( дотримання єдиних правил щодо обробки, зберігання, руху інформації і також сумісність інформаційних систем та автоматизованих робочих місць).

Всі ці стандарти мають виконуватись персоналом.

Економічний аналіз результатів торгово-виробничої діяльності ресторану "Amadin" дозволить визначити на скільки ефективно організована та здійснюється його діяльність.

Оцінимо основні показники фінансово-господарської діяльності ресторану за останні три роки, які наведені в таблиці 2.3. Ці показники мають позитивну

тенденцію, що якісно характеризує систему менеджменту ресторану в умовах кризових процесів у світовій економіці.

Таблиця 2.3

**Динаміка показників господарської діяльності ресторану “Amadin”  
за 2015 – 2017 рр., тис.грн.**

Показник	Рік			Відхилення					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Дохід від реалізації послуг, продукції тис.грн.	4690,8	5640	6286	950	20,2	646	11,5	1596	34,01
Чисий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Валовий прибуток, тис.грн.	2331	2787	2969	456,4	19,6	182	6,5	638,4	27,4
Прибуток від операційної діяльності, тис.грн.	1593	1730	1881	137,4	8,6	151	8,7	288,4	18,1
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1593	1729	1880	136,4	8,6	151	8,7	287,4	18,0
Чистий прибуток, тис.грн.	1183	1246	1425	62,8	5,3	179,1	14,4	241,9	20,4

Як видно з даних табл. 2.3. показники господарської діяльності ресторану мають позитивну динаміку, так, за 2015-2017 рр. дохід від реалізації продукції, послуг та робіт на підприємстві зріс з 4690, 8 тис.грн. до 62 86 тис.грн або на 34%. Це привело до зростання прибутку підприємства. Валовий прибуток ресторану «Amadin» зріс на 638,4 тис. грн. або на 27,4%, а чистий прибуток зріс із 1183 тис.грн. у 2015 році до 1425 тис.грн. або на 20,4%.

Розглянемо динаміку ефективності використання ресурсного потенціалу у ресторані “Amadin” (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Показники ефективності використання ресурсного потенціалу ресторану «Amadin», м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Рік			Відхилення за роками					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
<b>Основні фонди (ОФ)</b>									
Обсяг реалізації послуг та продукції, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Чистий дохід, тис.грн.	3909	4700	5238	791	20,2	538,4	11,5	1329,4	34,01
Первісна вартість ОФ на кінець року, тис.грн.	1460	1529	1537	69,2	4,7	8,1	0,5	77,3	5,30
Сума зносу ОФ на кінець року, тис.грн.	1245	1311	1373	66,3	5,3	61,7	4,7	128	10,28
Фондовіддача ОФ, грн.	2,68	3,07	3,41	0,39	14,6	0,34	11,1	0,73	27,24
Коефіцієнт зносу ОФ	3,14	3,58	3,82	0,44	14,0	0,24	6,7	0,68	21,66
<b>Обігові кошти</b>									
Середньорічний обсяг оборотних коштів, тис.грн.	870,5	1181	1075	310,9	35,7	-106,4	-9,0	204,5	23,49
Кількість днів у періоді, дн.	365	365	365	0	0,0	0	0,0	0	0,00

Продовження табл. 2.4

Показник	Рік			Відхилення за роками					
	2015	2016	2017	2016 до 2015		2017 до 2016		2017 до 2015	
				Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %	Абсолютне, (+, -)	Відносне, %
Ододенний обсяг реалізації, тис.грн.	10,71	12,88	14,35	2,17	20,3	1,47	11,4	3,64	33,99
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	4,49	3,98	4,87	-0,51	-11,4	0,89	22,4	0,38	8,46
Період обороту оборотних коштів, дн.	81,28	91,72	74,91	10,44	12,8	-16,8	-18,3	-6,37	-7,84

Отже, як видно з таблиці, в 2017 році дещо підвищилась фондовіддача основних фондів підприємства ресторанного господарства “Amadin” (на 0,73 грн) порівняно із 2015 роком. В той же час зменшилось оновлення основних фондів підприємства з 6,86 до 6,18 (коефіцієнт зносу відповідно зріс з 3,14 до 3,82). Така тенденція свідчить про те, що основні фонди підприємства поступово зношуються, але це є нормальним явищем для підприємства. Коефіцієнт зносу невисокий, хоча й зростає. Це свідчить про задовільну роботу інженерної служби підприємства протягом досліджуваного періоду.

Коефіцієнт оборотності оборотних коштів у 2016 році знизився на 0,51 пункт або на 11,4% порівняно із 2015 роком, а у 2017 році знову зріс до 4,87 пунктів або на 22,4%, що свідчить про підвищення віддачі задіяних оборотних коштів.

Період обороту оборотних коштів ресторану “Amadin” в 2017 році зменшився на 16,8 дні, що є позитивним моментом у роботі керівника ресторану та його головного бухгалтера і обумовлено перш за все покращенням матеріально-технічного постачання. Загалом період обороту оборотних коштів за аналізований період знизився на 6,37 днів або на 7,84%.

Про ефективність управління персоналом підприємства свідчать показники, що представлені у табл. 2.5. Як свідчать дані таблиці, ефективність використання трудових ресурсів на підприємстві покращилась. Так, продуктивність праці одного працівника в цілому по підприємству в 2015 р. становила 105,6 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 117,5 тис. грн., тобто на 11,2%, а в 2017 р. – до 134,3 грн., тобто на 14,3%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника підприємства за досліджуваний період склало 27,1%, що є позитивним з точки зору ефективності використання трудових ресурсів даного закладу. При аналізі продуктивності праці трудових ресурсів підприємства потрібно дослідити як змінилась продуктивність праці протягом 2015-2017 рр. в структурних підрозділах працівників. Так, продуктивність праці одного працівника адміністрації в 2015 р. становила 279,2 тис. грн. В 2016 р. вона зросла до 313,3 тис. грн., тобто на 12,2%, а в 2017 р. – до 349,2 грн., тобто на 11,5%. Загальне збільшення продуктивності праці одного працівника адміністрації за 2015-2017 рр. склало 25,1%.

Таблиця 2.5

**Показники ефективності використання персоналу у ресторані “Amadin”, м. Київ у динаміці за 2015-2017 рр.**

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Чисельність персоналу, осіб, всього, в т.ч	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
адміністративний персонал, осіб	14	15	15	7,1	0,0	7,1
обслуговуючий персонал, осіб	19	20	19	5,3	-5,0	0,0
технічний персонал, осіб	4	5	5	25,0	0,0	25,0
Чистий обсяг реалізації послуг, тис. грн.	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Продуктивність праці всього, тис. грн.	105,6	117,5	134,3	11,2	14,3	27,1
Продуктивність праці адміністративного персоналу, тис. грн.	279,2	313,3	349,2	12,2	11,5	25,1

Продовження табл. 2.5

Показник	Роки			Темп зростання, %		
	2015	2016	2017	2016/ 2015	2017/ 2016	2017/ 2015
Продуктивність праці обслуговуючого персоналу, тис. грн.	205,7	235,0	275,7	14,2	17,3	34,0
Продуктивність праці технічного персоналу, тис. грн.	977,2	939,9	1047,6	-3,8	11,5	7,2
Середньоспискова чисельність персоналу, осіб	37	40	39	8,1	-2,5	5,4
Фонд оплати праці, тис. грн.	1176,3	1322,3	1648,6	12,4	24,7	40,2
Чистий обсяг реалізації продукції	3908,6	4699,6	5238,0	20,2	11,5	34,0
Чистий прибуток	1183,1	1245,9	1425	5,3	14,4	20,4
Середня заробітна плата, грн.	2649,3	2754,8	3522,6	4,0	27,9	33,0
Оборотність витрат на оплату праці, разів	3,3	3,6	3,2	7,0	-10,6	-4,4
Рентабельність витрат на оплату праці, %	100,6	94,2	86,4	-6,3	-8,3	-14,1

Продуктивність праці одного працівника обслуговуючого персоналу в 2015 р. становила 205,7 тис. грн. В 2016 р. вона збільшилася до 235,0 тис. грн., тобто зросла на 14,2%. У 2017 р. також спостерігається зростання даного показника до 275,7 грн., тобто на 17,3%. Це позитивна тенденція, вона склалась внаслідок зростання кількості клієнтів у ресторані.

Як видно з табл. 2.5, фонд оплати праці працівників підприємства ресторанного господарства "Amadin" за 2015-2017 рр. зростав паралельно із чистим обсягом реалізації. Цей факт свідчить про зростання матеріального стимулювання трудових ресурсів на підприємстві за рахунок підвищення ефективності їх використання. Підтвердженням цього є зростання середнього

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

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

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

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



підприємство не може контролювати. Розглянемо фактори макросередовища більш детально.

Таблиця 2.6

**Чинники зовнішнього середовища, що визначають інтеграційну стратегію ресторану «Amadin»**

<b>Чинники зовнішнього середовища</b>	
<b>Макросередовище</b>	<b>Мікросередовище</b>
1. Міжнародні.	1 Споживачі.
2. Технологічні.	2. Конкуренти.
3. Політичні та правові.	3. Постачальники.
4. Природно-географічні.	4. Контактні аудиторії.
5. Соціокультурні чинники.	5. Працівники суміжних галузей.
6. Економічні та демографічні.	

У табл. 2.7 представлено результати аналізу факторів зовнішнього середовища, котрі впливають на інтеграційну діяльність ресторану «Amadin». В таблиці показано значимість факторів за 5-ти бальною шкалою, а також вплив факторів – позитивний чи негативний.

Таблиця 2.7

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

<b>Перелік факторів</b>	<b>Значимість фактора</b>	<b>Вплив факторів</b>
<b>Політичні та правові фактори</b>		
1. Нестабільна законодавча база щодо економічних умов	5	-
2. Дії уряду по регулюванню економічної діяльності	4	+/-
3. Зміни у законодавчій базі, що стосуються сфери послуг	4	+/-
4. Покращення ставлення працівників ресторану до співробітництва з іноземними компаніями	3	+

*Продовження табл. 2.7*

<b>Перелік факторів</b>	<b>Значимість фактора</b>	<b>Вплив факторів</b>
5. Нестійка політична ситуація	5	+
6. Загроза внутрішньої безпеки	5	+
<b>Економічні та демографічні фактори</b>		
1. Зниження ВВП	5	-
2. Збільшення доходів населення	5	+
3. Підвищення рівня інфляції, девальвації	4	-
4. Економічна та фінансова криза в країні	5	-
<b>Соціокультурні фактори</b>		
1. Підвищення рівня життя населення	5	+
2. Переорієнтація життєвих цінностей	5	+
3. Підвищення культурного розвитку населення	4	+
4. Пропаганда національного виробника		+
<b>Технологічні фактори</b>		
1. Моральне та технічне старіння існуючої матеріально-технічної бази ресторанів	5	-
2. Підвищення рівня розвитку НДР, інноваційності підприємств, рівня впровадження новцій	4	+
3. Відсутність фінансування розвитку в даній галузі	4	-
<b>Природно-географічні фактори</b>		
1. Інфраструктура регіону	4	+/-
2. Якість води, повітря, ресурсів	4	+/-
3. Охорона навколишнього середовища	4	+/-
<b>Міжнародні фактори</b>		
1. Покращення розвитку міжнародних відносин у країні	5	+
2. Стратегічна співпраця з країнами Європи та США	5	+
3. Підтримання міжнародного законодавства	5	+

Як видно з табл. 2.7, майже всі фактори зовнішнього середовища а є значущими для управління діяльністю ресторану «Amadin» та визначають можливості його інтеграції. Такі фактори, як підвищення рівня інфляції, економічна криза у країні та політична нестабільність негативно впливають на

процес формування інтеграційної політики в ресторані, а такі фактори, як покращення розвитку міжнародних відносин з розвинутими країнами, підвищення рівня життя населення, зростання кількості туристів позитивно впливають як на діяльність ресторану загалом, так і на сформовану систему взаємовідносин з партнерами та розширення тісноти співпраці.

Що стосується факторів мікросередовища, які так чи інакше впливають на інтеграційну політику ресторану належать наступні: споживачі послуг, представники суміжних галузей, конкуренти, контактні аудиторії та постачальники.

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

**Споживачами** ресторанних послуг в підприємстві «Amadin» є в основному бізнес-контингент (близько 70%). Наступною класифікацією споживачів ресторану «Amadin» є класифікація споживачів за віком (рис. 2.4).

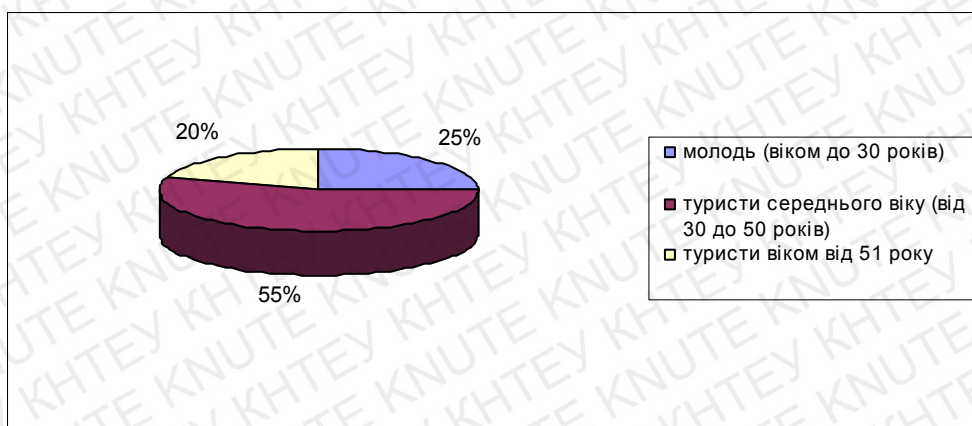


Рис. 2.4. Класифікація споживачів ресторану «Amadin» за демографічною ознакою

Як видно з рис. 2.2. найчастіше в ресторані «Amadin» перебувають клієнти середнього віку (55%). Отже, з усього вище написаного, зазначимо, що керівництво закладу повинно вивчати потреби своїх споживачів та здійснювати

організацію обслуговування таким чином, щоб кожний клієнт отримував задоволення. Слід пам'ятати, що споживачі в залежності від свого віку вимагають різноманітних зручностей та специфічного обслуговування, наприклад: люди середнього віку вимагають більших зручностей в номері та персональної уваги з боку обслуговуючого персоналу, спеціалізованого харчування. Саме тому, доцільним є проведення опитування споживачів.

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

Діяльність конкурентів зумовлює практично всі внутрішні зміни підприємств ресторанного бізнесу. Для порівняльної оцінки конкурентоспроможності ресторану «Amadin» було прийнято два найближчі конкуренти. Це підприємства аналогічного профілю ресторани «Тарантіно» та «Мураками». Обсяг надання послуг ресторану «Amadin» визначено за результатами діяльності у 2017 році, коли потужності останнього були завантажені найбільше за весь період його функціонування. Якість послуг оцінено за рекламаціями споживачів, що надійшли на адресу ресторану «Amadin» та суб'єктивними оцінками персоналу, отриманих у процесі опитування. В табл. 2.9 наведена порівняльна характеристика господарської діяльності ресторану «Amadin» і його основних конкурентів ресторанів «Тарантіно» та «Мураками». Аналізуючи дані табл. 2.8, відмітимо, що за основними показниками ключових факторів успіху у конкурентній боротьбі на ринку ресторанних послуг у порівнянні з основними конкурентами ресторан «Amadin» займає провідне положення. Так, зокрема, за такими показниками, як „інноваційність”, „сучасне обладнання”, „прогресивна технологія”, „автоматизація і комп'ютеризація” значно перевищує свої конкурентів. Загальна оцінка ключових факторів успіху в досліджуваному ресторані складає 76,3 бали, в той час як в ресторані «Тарантіно» 67,1 бал, а в «Мураками» - 62,3. Отже, досліджуваний ресторан є найбільш конкурентоспроможним серед зазначених вище конкурентів. Графічно показники конкурентоспроможності ресторану „Amadin” (рис. 2.3).

Таблиця 2.8

**Конкурентний профіль ресторану „Amadin”, м. Київ  
станом на 01.01.2017 р.**

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

Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Amadin» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, вміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва ресторану.

Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних послуг і вдосконалити маркетингову діяльність.

Поліпшивши ці показники, ресторан зможе скласти гідну конкуренцію своїм конкурентам та матиме передумови для запровадження інтеграційної стратегії розвитку.

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

Рис. 2.3. Карта конкурентоспроможності ресторану «Amadin» на регіональному ринку послуг станом на 01.01.2017 р.

Залежність підприємств ресторанного господарства від мережі *постачальників* матеріалів, обладнання, інвентарю, сировини, харчових продуктів, напівфабрикатів є вираженням прямого впливу макросередовища на діяльність цієї сфери. Постачальники комунальних послуг забезпечують підприємства тепло, водо- та енергоресурсами, організовують вивезення сміття. Ресторан «Amadin» нині користується послугами муніципального підприємства, який визначає умови надання послуг без врахування пов'язаних з цим інтересів підприємств. Для закупівлі матеріальних ресурсів ресторан

користується послугами різних постачальників. В додатку П показано річний план закупівель ресторану «Amadin» на 2017 р. Для закупівлі матеріальних ресурсів ресторан користується послугами портфелю постачальників, основні з яких подано у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

**Постачальники матеріальних ресурсів ресторану «Amadin»**

№	Закупівля	Підприємство-постачальник
1	2	3
1.	Системи автоматизації управління і контролю роботи ресторану	Компанія "ІНТЕР"
2.	- Технологічне устаткування для професійної кухні і гарячого цеху; - Посуд і устаткування для індустрії чистоти; - Спеціалізоване устаткування для пралень;	«Торгівельний Дизайн-Київ»
3.	Покриття для підлоги;	КАРПЕТ СТИЛЬ
4.	Пошиття спецодягу;	ТЕКСТ- СТИЛЬ
5.	Устаткування: - холодильне устаткування; - теплове устаткування; - електромеханічне устаткування	ЛЭНД - КИЕВ
6.	Продукти харчування	Постачання здійснюється різними компаніями-виробниками в залежності від продуктів: наприклад: - молочні продукти «Галактон» - хлібобулочні вироби – «Хлібокомбінат №11» - кондитерські вироби – ТОВ «ЛВК», «Рошен» - ковбасні вироби – «Ятрань» та ін. - м'ясопродукти – ТОВ «М'ясокомбінат №14» риба та рибні продукти – ТОВ «Вічі» спиртні напої – ТОВ «Баядера»

Дані підприємства знаходяться в різних регіонах м. Києва, тому макросередовище ресторану «Amadin» є складним, рухливим і непередбачуваним. Для надійності роботи має певний резерв запасів, але це звичайно ж потребує більше коштів.

На систему менеджменту в ресторані «Amadin» впливають різноманітні чинники внутрішнього середовища, основні з яких можна побачити на рис. 2.46.

Аналізуючи представлені на рис. 2.4 чинники внутрішнього середовища, що впливають на систему менеджменту в ресторані «Amadin», можемо їх згрупувати в наступні групи: технічні фактори, організаційні, економічні та соціальні. Розглянемо дані групи факторів більш детально:

**1. Технічні фактори:** якість матеріально-технічної бази, стан технічної документації, стан та якість технічного оснащення, якість технологічного обладнання, інженерно-технічне оснащення ресторану. Саме ці фактори створюють основу для надання послуг та подальшої стратегічної діяльності підприємства



Рис. 2.4. Основні чинники впливу на систему управління ресторану «Amadin»

Для діагностики факторів внутрішнього середовища, доцільним є проведення їх аналізу. Для цього ми використаємо експертний метод оцінки. Експертний метод - це комплекс логічних і математичних процедур, спрямованих на одержання інформації, на її аналіз, узагальнення з метою підготовки та прийняття компетентного управлінського рішення. В цьому



випадку значення показників факторів внутрішнього середовища визначає група спеціалістів – експертів, тобто висококваліфіковані фахівці [83, с. 103].

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

Таблиця 2.11

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

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

Продовження табл. 2.11

Показники	Оцінка експертів, бали					Середня оцінка	Середня оцінка по фактору
	1	2	3	4	5		
<b>Технологічні фактори</b>							
Автоматизація управління	17	14	15	15	15	15,2	17,8

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

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

Підсумовуючи все вище зазначене, побудуємо матрицю SWOT-аналізу (табл. 2.12). В табл. 2.12 зазначено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на управління інтеграційною стратегією. Проведений вище SWOT-аналіз дозволить систематизувати знання про внутрішні й зовнішні фактори та визначити конкурентні переваги та формування стратегічних пріоритетів підприємства

Таблиця 2.12

### Матриця SWOT – аналізу ресторану «Amadin»

	<i>МОЖЛИВОСТІ</i>	<i>Загрози</i>
--	-------------------	----------------

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

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

Аналіз факторів макросередовища та мікросередовища показав, що ресторан «Amadin» працює в досить сприятливому зовнішньому та внутрішньому середовищі, але незважаючи на це все, все ж таки існують певні проблеми в роботі, що не сприяють запровадженню інтеграційної стратегії.

Щодо факторів прямої дії, то ресторану «Amadin» необхідно проводити більше досліджень щодо сегментації споживачів, пошуку ділових партнерів. Що стосується постачальників, то було б доцільним для ресторану «Amadin» укласти угоди з постачальниками, розміщених у одному і тому ж регіоні, тоді макросередовище для нього буде простим, малорухливим та передбачуваним. Внутрішнє середовище у ресторані є сприятливим, хоча також необхідно провести ряд конструктивних змін.

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

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

У процесі дослідження ефективності стратегічного розвитку ресторану «Amadin» було проведено оцінку внутрішніх параметрів діяльності ресторану і порівняно фактичний стан підприємства з бажаним. Результати діагностики представлено у табл. 2.13., вони дають комплексну оцінку внутрішнього потенціалу підприємства та можуть бути використані в ході розвитку та вибору інтеграційних партнерів – учасників стратегічного партнерства.

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

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

*Таблиця 2.13*

#### **Комплексна експертна оцінка внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Amadin»**

<b>№</b>	<b>ПОКАЗНИКИ</b>	<b>КРИТИЧНЕ</b>	<b>ФАКТИЧНЕ</b>	<b>БАЖАНЕ</b>
1	Коефіцієнт абсолютної	1	1	5

	ліквідності			
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	1	3	5
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	1	4	5
4	Рентабельність активів	1	1	5
5	Коефіцієнт автономії	1	2	5
6	Показник відношення дебіторської заборгованості до суми активів	1	3	5
7	Питома вага собівартості в загальному обсязі виручки	1	1	5
8	Коефіцієнт придатності ОЗ	1	3	5
9	Коефіцієнт зносу основних засобів	1	3	5
10	Коефіцієнт плинності кадрів	1	5	5
11	Коефіцієнт змінності кадрів	1	4	5
12	Коефіцієнт стабільності кадрів	1	1	5
13	Продуктивність праці	1	4	5
14	Прибуток на 1 працівника	1	1	5
15	Рентабельність фонду оплати праці	1	1	5
16	Середня заробітна плата на 1 працівника за рік	1	3	5
17	Рівень фонду оплати праці	1	1	5
18	Зарплатовіддача	1	1	5
19	Зарплатомісткість	1	4	5
20	Трудомісткість	1	4	5
21	Рентабельність персоналу	1	1	5
22	Рівень рентабельності персоналу	1	1	5
23	Розробка місії компанії	1	5	5
24	Ефективність роботи служби прийому та розміщення	1	4	5
25	Ефективність роботи ресторанної служби	1	4	5
26	Рівень розвитку маркетингових досліджень	1	5	5
27	Рівень конфліктності в колективі	1	4	5
28	Організаційне сприйняття нововведень	1	4	5
29	Частка якісно виконаних замовлень	1	4	5

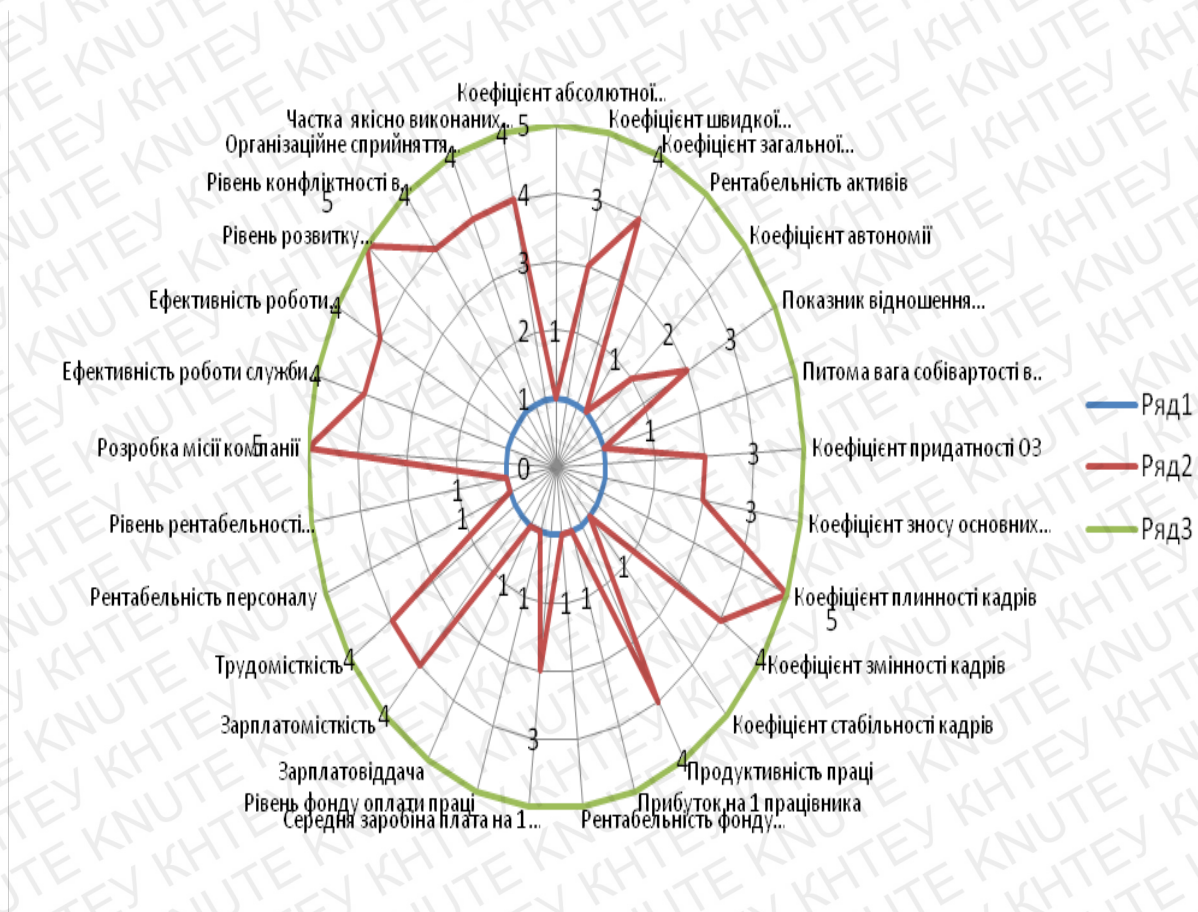


Рис. 2.5. Графічна еталонна модель внутрішнього інтеграційного потенціалу "Amadin"

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

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

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

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

Таблиця 2.14

**Система показників для оцінки готовності ресторану «Базилік» до інтеграційних змін за 2016–2017 рр.**

№ пор	ПОКАЗНИКИ	Од. вимір.	Значення показників				Абсолютне відхилення показників (+, -)			Відносна вага, Ві	Значимість, балів. Зі	Готовність підприємства до змін Гпі
			Критичне	Фактичне		Бажане	2017 р. / 2016 р.	2017 р. / Бажане	2016 р. / Бажане			
				2016 р.	2017 р.							
<b>Фінансові</b>												
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	коєф.	0,2	3,85	0,38	0,35	-3,47	0,03	3,50	0,04	1	0,04
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	коєф.	1	4,31	7,25	2	2,94	5,25	2,31	0,03	3	0,09
3	Коефіцієнт загальної ліквідності	коєф.	1,5	4,51	7,66	2,5	3,15	5,16	2,01	0,03	4	0,12
4	Рентабельність активів	%	5	-27,72	-16,52	15	11,19	-31,52	-42,72	0,03	1	0,03
5	Коефіцієнт автономії	коєф.	0,1	0,14	0,06	0,5	-0,09	-0,44	-0,36	0,04	2	0,08
6	Показник відношення дебіторської заборгованості до суми активів	коєф.	0	0,04	0,01	0,3	-0,03	-0,29	-0,26	0,03	3	0,09
7	Питома вага собівартості в загальному обсязі виручки	%	10	66,34	70,56	100	4,22	-29,44	-33,66	0,03	1	0,03
8	Коефіцієнт придатності ОЗ	коєф.	0	0,72	0,67	1	-0,05	-0,33	-0,28	0,03	3	0,09
9	Коефіцієнт зносу основних засобів	коєф.	1	0,28	0,33	0	0,05	0,33	0,28	0,04	3	0,12
<b>Соціально-кадрові</b>												
10	Коефіцієнт плинності кадрів	коєф.	1	0,03	0,03	0	-0,01	0,03	0,03	0,04	5	0,2
11	Коефіцієнт змінності кадрів	коєф.	0-0,1	3,67	4,90	1	1,23	3,90	2,67	0,03	4	0,12
12	Коефіцієнт стабільності кадрів	коєф.	0-0,1	0,97	0,97	1	0,01	-0,03	-0,03	0,04	1	0,04
13	Продуктивність праці	тис. грн./особу	1	5,70	6,38	10	0,68	-3,62	-4,30	0,05	4	0,2
14	Прибуток на 1 працівника	тис. грн.	102	-352,20	-186,20	356	166,00	-542,20	-708,20	0,04	1	0,04
15	Рентабельність фонду оплати праці	%	5	347	248	30	-99,36	218,11	317,47	0,05	1	0,05
16	Середня заробітна плата на 1 працівника за рік	тис. грн.	47	52	50	84	-2,06	-33,97	-31,91	0,02	3	0,06
17	Рівень фонду оплати праці	%	15	18	16	45	-1,86	-29,32	-27,46	0,03	1	0,03
18	Зарплатовіддача	тис. грн.	2,19	5,7	6,4	15,6	0,68	-9,22	-9,9	0,03	1	0,03
19	Зарплатомісткість	тис. грн.	1	0,2	0,2	0,03	-0,02	0,13	0,15	0,03	4	0,12
20	Грудомісткість	осіб/тис.грн	1	0,2	0,2	0,03	-0,02	0,13	0,15	0,02	4	0,08
21	Рентабельність персоналу	тис. грн./особу	3,15	3,5	2,5	6,29	-0,99	-3,81	-2,82	0,02	1	0,02
22	Рівень рентабельності персоналу	%	315	347	248	629	-99,36	-380,89	-281,53	0,03	1	0,03
<b>Стратегічне управління та маркетинг</b>												

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

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

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

Фактори, що впливають на вибір стратегії:

- Група факторів, що характеризують стан галузі. Тут в першу чергу враховуються стадія життєвого циклу і структура галузі, основні рушійні сили і інтенсивність конкуренції.
- Група факторів, що характеризують ринкову позицію фірми: положення фірми в галузі та її потенціал з точки зору ринкових можливостей.
- Масштаб діяльності організації. Особливості стратегії, пов'язані з розмірами виробничої діяльності організації.
- Фактор часу. Цей фактор при прийнятті рішення може вплинути на успіх чи невдачу компанії. Реалізація навіть хорошої стратегії в невдалий момент може призвести до великих проблем. Хід часу звичайно обумовлює



зміну ситуації. Якщо вони значні, ситуація може перетворитися настільки, що критерії для прийняття рішення про стратегію стануть недійсними.

- Прийнятний рівень ризику. Ризик є фактом існування будь-якої фірми, але високий рівень ризику може зруйнувати організацію. З іншого боку, помірний і мінімальний ризик істотно знижує діапазон вибору стратегії. Ризик при виборі стратегії фірми багато в чому залежить від ступеня новизни для самої фірми в частині ринку та або продукції. Чим далі фірма заглиблюється в нові галузі, тим вище ставати стратегічний ризик.

Кінцевий вибір оптимальної стратегії відбувається шляхом доповнення формального підходу творчим аналізом з урахуванням факторів, що впливають на стратегічний вибір.

Основними факторами, від яких залежить цей вибір, вважають:

- цілі організації,
- ринкові можливості,
- стан ринку і позицію організації на ньому,
- стратегії конкурентів,
- потенціал організації,
- товар і його особливості,
- конкурентні переваги організації,
- привабливість ринку,
- стадію ЖЦП,
- витрати виробництва і збуту продукції,
- ціннісні орієнтації керівництва і т. д.

Одночасно врахувати всі ці фактори при виборі стратегії практично неможливо, тому в ресторані «Amadin» керівництво особливу увагу звертає на цілі та фінансові ресурси організації, рівень ризику, інтереси вищого керівництва, досвід реалізації попередніх стратегій, фактор часу.

Цілі ресторану надають унікальності та оригінальності вибору стратегії.

Рівень ризику відноситься до реальних факторів життєдіяльності ресторану «Amadin», а тому обов'язково має бути врахований при виборі стратегії. Основні характеристики деяких стратегій, представлені в табл. 2.15.

Аналіз орієнтовних даних свідчить, що з найменшим ризиком можна застосовувати стратегію інтеграції. У будь-якому випадку ресторан досягне комерційного успіху. При цьому рівень витрат на реалізацію стратегії мінімальний. Однак ця стратегія не забезпечує стійкого прибутку, тому може виникнути необхідність терміново знайти вихід з ситуації. Одночасно ризикованою є реалізація стратегії диверсифікації. Високий рівень ризику пояснюється граничним рівнем витрат на реалізацію цієї стратегії. Її застосування пов'язано в основному з надзвичайними обставинами або прагненням значно збільшити обсяги продажів продукції.

Таблиця 2.15

Рівень ризику і витрат на реалізацію стратегій

Тип товару	Тип ринку	Вид стратегії	Імовірність успіху, %	Рівень витрат, %
освоєно	освоєно	інтегрування	50	100
новий	освоєно	удосконалення товару	33	400
освоєно	новий	розширення ринку	20	800
новий	новий	диверсифікація	5	1200-1600

Дані таблиці 2.15 свідчать, що перед керівництвом завжди стоїть питання, який рівень ризику можна вважати задовільним. Використання будь-якої з стратегій з урахуванням умов, що склалися на ринку, і ситуації з конкретними виробами, може забезпечити організації досягнення бажаних цілей, успіх на ринку.

Тісно пов'язані з рівнем ризику фінансові ресурси. Будь-які зміни в поведінці організації, наприклад, вихід на нові ринки, розробка нового продукту чи послуги, вимагає великих фінансових витрат.

Часто керівництво дотримується випробуваних стратегій і не хоче розглядати нові перспективи. Керівники можуть бути схильні до ризику або, навпаки, прагнути його уникнути. Навіть особисті симпатії чи антипатії

відіграють важливу роль. Тому визначено шість основних ціннісних орієнтацій і відповідні їм типи цільових переваг (табл. 2.17).

Стратегічна орієнтація ресторану залишається стабільною протягом 5 років. Для перегляду стратегічних позицій підприємства повинні бути серйозні причини. Стимулювати зміни можуть, наприклад, такі події: зміна керівництва організації; втручання сторонніх осіб (банку, податковий орган, антимонопольного комітету і т. п.), загроза зміни власника або поглинання організації; усвідомлення менеджерами необхідності "прориву" в діяльності ресторану.

Таблиця 2.16

**Ціннісні орієнтації керівників ресторану «Amadin»**

<b>Орієнтації</b>	<b>Категорії цінностей</b>	<b>Типи пріоритетних цілей організації</b>
теоретичні	істина, знання, раціональне мислення	довгострокові дослідження і розробки
економічні	практичність, корисність	зростання, прибутковість, результативність
політичні	влада, визнання	загальний обсяг капіталу та продажу, чисельність працівників
соціальні	хороші відносини між людьми, відсутність конфліктів	соціальна відповідальність, сприятлива атмосфера в організації
естетичні	художня гармонія, форма і симетрія	дизайн виробу, якість, привабливість
релігійні	моральні норми	етика

Розмір ресторану істотно впливає на вибір стратегії. Основний напрямок стратегії малих організацій - зведення до мінімуму гостроти конкуренції з великими організаціями і використання переваг гнучкості, тобто здатності оперативно переорієнтувати свою діяльність відповідно до ринкових чинників. Основою для вибору стратегії є матриця "товар - форма існування організації".

Фактор часу сприяє успіху або призводить невдачу організації. Виявлені у зовнішньому середовищі можливості і загрози, а також прогнозовані зміни завжди мають певні часові межі. При цьому важливо враховувати календарний час і тривалість стадій здійснення конкретних дій по реалізації стратегії.

Розроблену стратегію, очевидно, можна реалізувати не в будь-який час, а тільки тоді, коли існує відповідна можливість. Крім цього, якщо її не реалізувати, то це може призвести не тільки до великих втрат, а й до банкрутства.

Стратегія інтеграційного розвитку ресторану розробляється з урахуванням таких чинників:

- ролі та змісту діяльності з конкретної функції;
- взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом;
- характер впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства;
- межі функцій та сфери “перехресних інтересів”;
- переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії;
- наявності чи відсутності “вузькофункціонального” підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства.

Облік перерахованих факторів при перегляді стратегічних альтернатив дозволяє обґрунтовано вибрати ту, яка найбільш відповідає цілям організації, а також порівняти витрати і результати, які будуть досягнуті при реалізації.

## **Висновки до розділу 2**

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

2. За 2015-2017 роки у підприємстві спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення найважливіших показників діяльності ресторану (дохід, прибуток) та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему

менеджменту ефективного використання ресурсів, а отже можливість та передумови для інтегрування.

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

3. На основі комплексної експертної оцінки внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Amadin» було визначено необхідність інтеграційної діяльності ресторану з урахуванням таких чинників: спеціалізованої ролі та змісту діяльності з конкретної функції; взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом; характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства; межі функцій та сфери “перехресних інтересів”; переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії; наявності чи відсутності “вузькофункціонального” підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства.

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

### **РОЗДІЛ 3**

#### **УДОСКОНАЛЕННЯ ІНТЕГРАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ РЕСТОРАНУ**

##### **«AMADIN», М. КИЇВ**

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

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

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

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

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

- застосування ефекту масштабу, коли економічна ефективність спільної діяльності об'єднаних у стратегічний альянс підприємств є вищою порівняно з відокремленою діяльністю;
- розширення доступу до інновацій, що досягається внаслідок зустрічних міжфірмових потоків ідей та інформації;
- формування локального галузевого ринку праці в індустрії гостинності, що дає змогу здійснювати обмін співробітниками, їхнє стажування, підвищення кваліфікації;

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

Крім того, ресторани «Amadin», «Тарантіно», «Мураками»; готелі «Експрес», «Ібіс», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур» об'єднавшись у стратегічний альянс у межах туристичної дестинації «Позняки», отримають змогу ефективніше відстоювати свої інтереси на рівні місцевих органів влади, а також брати участь у інвестиційних програмах.

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

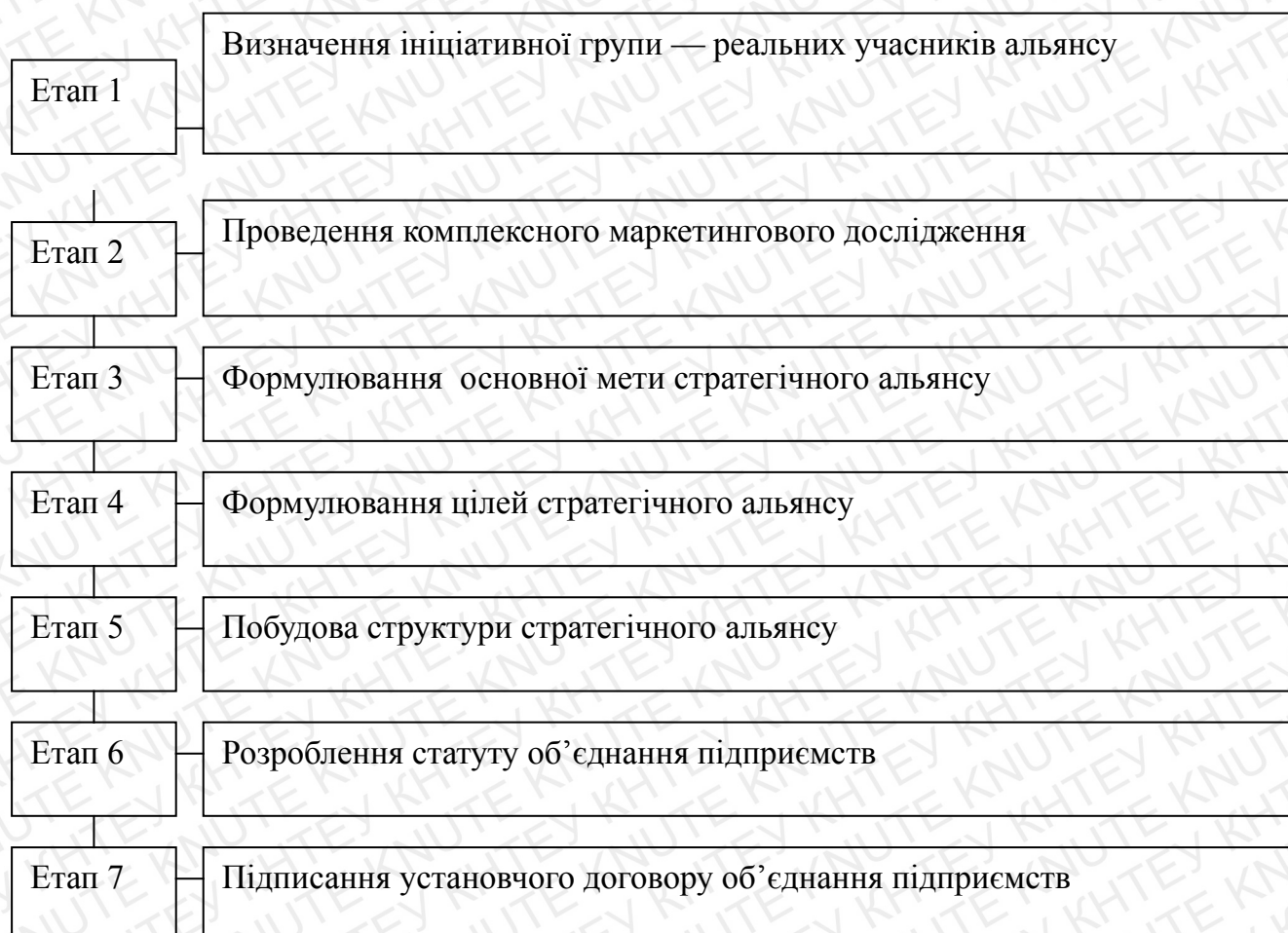


Рис. 3.1. Етапи формування стратегічного альянсу «Amadin та Партнери»

1. *Визначення ініціативної групи — реальних учасників альянсу.* Ініціативну групу в даному випадку формують представники підприємств «Amadin», «Тарантіно», «Мураками»; готелі «Експрес», «Ібіс», туристична

компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур». Зокрема, зі сторони «Інтерконтиненталь. І.-Тур» до складу ініціативної групи доцільно включити власника туристичної фірми. Зі сторони ресторанів «Amadin», «Тарантіно», «Муракамі»; готелів «Експрес», «Ібіс» до складу ініціативної групи доцільно включити генерального директора, керівника планово-економічного відділу та маркетингового відділу. Очолить ініціативну групу генеральний директор ресторану «Amadin».

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

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

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

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

Таке дослідження, проведене ініціативною групою, повинне визначити стан розвитку туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу через моніторинг базових показників та прогнози на довгострокову перспективу, виділення основних проблем розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства та шляхів їх подолання, зокрема таких, які б могли бути реалізованими учасниками альянсу.



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

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

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

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

Цілями стратегічного альянсу ресторанів «Amadin», «Тарантіно», «Мураками»; готелів «Експрес», «Ібіс», туристичного підприємства «Інтерконтиненталь. І.-Тур» в рамках визначеної мети є:

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

У розрізі основних складових механізму функціонування стратегічного альянсу ресторанів «Amadin», «Тарантіно», «Мураками»; готелів «Експрес», «Ібіс», туристичного підприємства «Інтерконтиненталь. І.-Тур» цілями можуть бути:

- у межах об'єкту управління: розробка нових готельно-ресторанних продуктів (туристичний маршрут; об'єкт туристичної інфраструктури (заклади

проживання, харчування тощо, транспортні засоби переміщення туристів тощо); фестивалі); пропозиції з удосконалення використання потенціалу території; розроблення бізнес-проектів та їх реалізація тощо;

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

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

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

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

- у межах екологічних методів:

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

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

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

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

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

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

Характерними рисами створеного стратегічного альянсу є:

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

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

3) використання як двосторонніх, так і багатосторонніх угод;

4) націленість на досягнення певних раціональних стратегічних цілей;

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

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

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

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

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

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

Сектори альянсу відображають функціональний розподіл його учасників за наступними групами:

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

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

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

Особливу увагу потрібно звернути на складову матеріально-технічного забезпечення, оскільки від ефективності її організації суттєво залежить можливість залучення коштів місцевих органів державної влади, що відображає принцип адиціоналізму (з досвіду регіональної політики країн ЄС). В умовах дефіциту фінансових ресурсів на рівні місцевих органів державної влади найбільш доцільно при створенні альянсу ««Partnership Hyatt»» розраховувати на власні кошти учасників. При цьому слід зауважити, що обидва підприємства є прибутковими і частину прибутку можуть спрямувати на створення альянсу з метою покращення ефективності діяльності і отримання більших прибутків у перспективі.

Учасники альянсу: ресторани «Amadin», «Тарантіно», «Мураками»; готелі «Експрес», «Ібіс», туристичне підприємство «Інтерконтиненталь. І.-Тур»

### СТРАТЕГІЧНИЙ АЛЬЯНС

*Управлінський сектор:*  
Спеціально створений орган управління - секретаріат ради стратегічного альянсу;  
Відділ туризму Дарницької районної державної адміністрації в м. Києві

*Виробничий сектор:*  
Ресторани «Amadin», «Тарантіно», «Мураками» - надання ресторанных послуг  
ТОВ «Інтерконтиненталь. І.-Тур» – надання туристичних послуг;  
Готелі «Експрес», «Ібіс»

*Забезпечуючий сектор:*  
Власні ресурси учасників альянсу;  
Централізовані ресурси

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

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

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

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

**Таблиця 3.1**

Можливі вигоди і витрати від співробітництва підприємств  
у стратегічному альянсі

Вигоди	Витрати
--------	---------

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

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

Окремі суб'єкти, зокрема учасники ініціативної групи, декларують свою участь у стратегічному партнерстві через офіційне його оформлення (реєстрацію). Створення альянсу повинне бути затверджене рішенням міської

ради м. Києва, відповідними територіальними органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування.

Очікуваними результатами проекту створення стратегічного альянсу можуть бути:

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

Таким чином, найбільш оптимальною стратегією подальшого розвитку ресторану «Amadin» є створення стратегічного альянсу, основною метою

якого є підвищення конкурентоспроможності ресторанного, готельного та туристичного продукту за туристичними DESTИНАЦІЯМИ..

### **3.2. Обґрунтування напрямів стратегічного розвитку альянсу**

Заходи щодо запровадження розвитку альянсу включають в себе, перш за все, заходи щодо створення або пошуку відповідного ресурсного забезпечення. Так, для розвитку альянсу ресторанів «Amadin», «Гарантіно», «Мураками»; готелів «Експрес», «Ібіс», туристичного підприємства «Інтерконтиненталь. І.-Тур» необхідно:

- створити єдиний орган управління маркетинговою діяльністю;
- розробити ефективну інформаційно-методологічну базу для представлення відомостей про ресторани, готельні та туристичні продукти підприємств-учасників;
- визначити джерела фінансування запланованих заходів.

Єдиний орган управління маркетинговою діяльністю альянсу доцільно, на наш погляд, створити на базі маркетингового відділу ресторану «Amadin». При цьому слід зауважити, що цей відділ є окремим структурним підрозділом підприємства і підпорядковується безпосередньо керівнику ресторану.

Але відділ складається лише з 4-х маркетингологів, організаційної структури відділу як такої немає. Це пов'язано з тим, що відділ є новоствореним і його формування не завершено. Витрати на рекламу, що плануються цим відділом носять разовий і безсистемний характер. Такий стан справ дозволяє зробити висновок про те, що в ресторані не в повній мірі використовуються можливості стимулювання збуту ресторанних послуг.

Специфіка господарської діяльності альянсу полягатиме в тому, що уся виробнича діяльність будуватиметься на консолідованому принципі. І задача пошуку клієнтів буде покладена саме на новостворений відділ маркетингу альянсу. Тому головним і вирішальним заходом щодо підвищення ефективності реалізації ресторанних послуг досліджуваними підприємствами має стати



формування єдиної структурно високоорганізованої служби маркетингу, що складається із фахівців-маркетологів досить високої кваліфікації.

При підборі фахівців у новосформовану службу маркетингу, варто звернути досить велику увагу на професійну підготовку й універсальність навичок нових співробітників. Створеній службі маркетингу крім чисто маркетингових проблем прийдеться вирішувати питання, пов'язані з перерозподілом функціональних обов'язків і структурних взаємин всередині компанії, вести роз'яснювальну роботу серед співробітників.

Варто взяти до уваги той факт, що створення структурно нової служби маркетингу у складі адміністративно-управлінського персоналу альянсу - досить витратний і тривалий захід. Напевно, у більшості співробітників компанії домінуючим є стереотип про те, що про ефективність заходів можна судити тільки з їх поточної економічної ефективності. Тому, в якості перших заходів, які будуть проведені новою службою маркетингу, рекомендовано заходи щодо реклами і стимулювання збуту ресторанних послуг.

Пріоритет, організація і грамотне проведення заходів щодо реклами і стимулювання збуту дозволить істотно збільшити власний валовий доход всіх учасників альянсу, а службі маркетингу – «виправдати» власну необхідність і ефективність, і покрити первинні витрати на власне формування та утримання.

Першим кроком на шляху створення нової служби маркетингу альянсу є визначення її системи організації. Найбільш простою і розповсюдженою організацією служби маркетингу є функціональна організація. У цьому випадку спеціалісти-маркетологи керують різними маркетинговими функціями і підкоряються керівнику служби маркетингу.

На сьогодні послуги стратегічного альянсу «Amadin та Партнери» включають три базові напрями:

- ресторанні послуги;
- готельне обслуговування;
- туристичні подорожі.

Таким чином, організація служби маркетингу альянсу повинна підтримувати і розвивати зазначені напрями діяльності і мати ознаки

Директор з  
маркетингу

функціональної організації. Найбільш повно приведеним вимогам відповідає організація служби маркетингу за виробничим принципом, представлена на рис. 3.3.

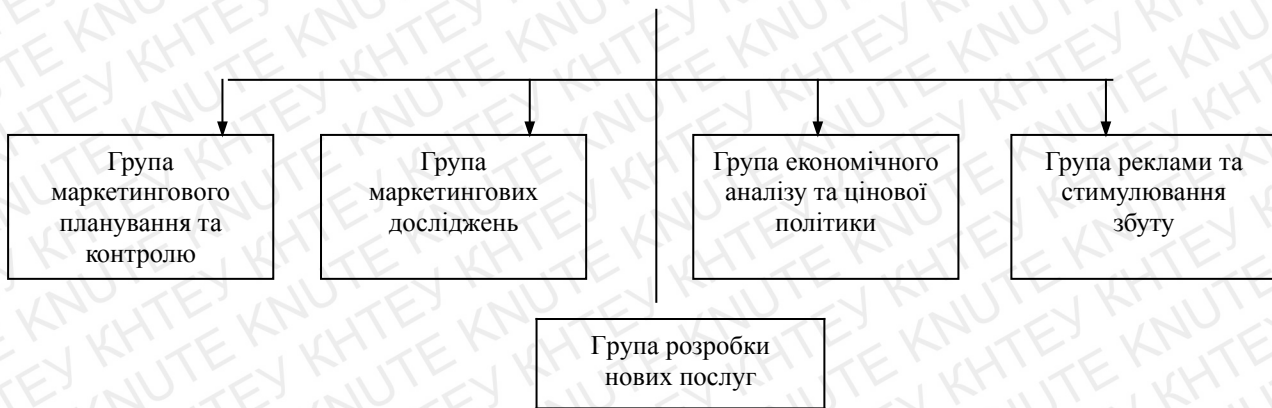


Рис. 3.3. Організація нової служби маркетингу стратегічного альянсу «Amadin та Партнери»

Розглянемо докладніше запропоновану структуру, а також функції груп, функціональні обов'язки співробітників і зв'язок з іншими підрозділами.

Основні принципи, що пропонується закласти при створенні нової служби маркетингу:

- служба маркетингу організується у вигляді самостійного підрозділу (відділу);
- відділ маркетингу має у своєму складі групи (підрозділи), що планують, організують і контролюють виконання визначених маркетингових функцій альянсу;
- у процесі своєї діяльності відділу маркетингу в спеціальному (функціональному) відношенні підкоряються відповідні маркетингові підрозділи підприємств-учасників; тобто відділ маркетингу виконує роль своєрідного «інтелектуального штабу» альянсу.

Директор з маркетингу керує відділом маркетингу альянсу, організує і управляє всією діяльністю в сфері маркетингу, реклами і стимулювання збуту послуг. Він входить до управлінської ради альянсу.

Йому прямо підлегли керівники груп відділу маркетингу, а в спеціальному відношенні – керівники відділів, підрозділів і служб, що виконують маркетингові функції і задачі в підприємствах-учасниках.

Група маркетингового планування і контролю відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності альянсу. Фахівці цієї групи здійснюють контроль виконання маркетингових функцій підрозділами альянсу, що структурно не входять до складу відділу маркетингу. На цю групу покладена задача періодичної ревізії організації системи маркетингової діяльності.

Група маркетингових досліджень відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень, проведених відділом маркетингу. При цьому, сферою досліджень може виступати будь-який елемент як зовнішнього так і внутрішнього маркетингового середовища. При необхідності, фахівці даної групи можуть залучати зовнішні ресурси (альянсу) до проведення маркетингових досліджень.

Група економічного аналізу і цінової політики здійснює аналіз економічних показників діяльності альянсу. При цьому в задачу групи не входять задачі фінансового аналізу і планування діяльності. Фахівці цієї групи визначають цінову політику, політику знижок, складають прейскуранти послуг.

Група реклами і стимулювання збуту послуг призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності альянсу, діяльності в області просування стимулювання послуг. На цю ж групу покладаються обов'язки по підтримці громадських зв'язків альянсу.

Група розробки нових послуг відповідає за планування, організацію і контроль діяльності альянсу в області розробки і впровадження нових туристично-готельних послуг, а також виведення з ринку послуг, життєвий цикл яких закінчується.

Запропонована структура відділу маркетингу і рівень повноважень його співробітників максимально адаптовані до особливостей і потреб альянсу на початковому етапі його діяльності. Не виключено, що в процесі впровадження

даної пропозиції, знадобиться переглядати функції окремих підрозділів чи вводити додаткові групи в сам відділ.

Первісні витрати на створення єдиного відділу маркетингу і витрати на підтримку діяльності відділу на протязі планового року (бюджет витрат) приведені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Розрахунок кошторису витрат на створення та утримання служби маркетингу стратегічного альянсу «Amadin та Партнери»**

Статті витрат	Сума, грн.
Разові витрати при формуванні відділу	
Ремонт приміщення	79 800,00
Меблі	7 448,46
Обчислювальна й офісна техніка	34 048,10
Засоби зв'язку	5 958,40
Транспортні засоби	18 758,32
Всього	146013,28
Річні витрати операційної діяльності	
ПММ	14236,98
Запчастини і ремонт автотехніки	563,00
Витрати на персонал (зарплата, страхування, відрядження, навчання)	44156,00
Канцтовари й офісний папір	1 170,40
Госптовари	456,00

Продовження табл. 3.2

Статті витрат	Сума, грн.
Послуги зв'язку	23620,80
Інтернет	6 384,00
Обслуговування і ремонт основних засобів	1915,20
Експлуатаційні і комунальні послуги	12768,36
Представницькі витрати	6584,00
Всього	111854,74
Разом	257868,02

Плануючи заходи інформаційно-методичного забезпечення розвитку альянсу досліджуваних підприємств, слід зауважити, що на сьогодні не всі

учасники альянсу мають достатнє інформаційне забезпечення щодо можливості надання готельних та туристичних послуг.

Тому співробітникам підприємств-учасників з метою просування послуг власних підприємств постійно доводиться зіштовхуватися з проблемою відсутності наочних зразків, переліку послуг та прейскурантів на послуги, що надаються та реалізуються підприємствами.

Це часто псує атмосферу довіри при веденні переговорів із клієнтами і створює нечітке уявлення про перспективи отримання послуг в ресторанах та готелях. Найбільш оптимальним способом вирішення даних проблем є створення каталогу послуг альянсу, де б були представлені варіанти проживання в усіх готелях (з фото та описом номерів, умовами проживання та харчування), пропозиції ресторанних послуг, обсяг пропонованих лікувально-діагностичних процедур, розроблені і пропоновані туристично-експедиційні тури і, відповідно, вартість цих послуг.

Великий вплив на організацію процесу продажів ресторанно-готельних послуг робить наявність визначеного рівня знань у обслуговуючого персоналу. Знання на рівні прейскуранта компанії достатні для її клієнта, але недостатні для співробітника ресторану.

Тому підготовка брошури, що містила б необхідний набір інформації щодо обсягу, якості та вартості ресторанно-готельних послуг альянсу дозволила б значно зменшити кількість непорозумінь у процесі переговорів з клієнтами і забезпечила б збільшення кількості укладених договорів на надані послуги.

Отже, доцільно розробити і виготовити «портфель послуг», що повинний містити наступні документи рекламно-інформаційного характеру:

- каталог послуг підприємств-учасників;
- прейскуранти на відповідні послуги.

Нижче визначено концепцію, бюджет кожного документа і необхідні ресурси для його виготовлення.

Каталог послуг повинний являти собою брошуру формату А5 (148x210 мм). Брошура повинна містити аркуші з наступними послугами:

- варіанти проживання;
- варіанти харчування;
- варіанти оздоровлення;
- види туристичних турів.

Прейскурант на послуги – брошура формату А5, скріплена двома скобами. Він повинний містити перелік послуг і власне таблицю з вартістю послуг. Складемо бюджет витрат на розробку пропонованих документів (табл. 3.3). Сукупні витрати на виготовлення безкоштовних зразків складуть 7069,24 грн.

Для розрахунку планованого економічного ефекту від впровадження даного заходу скористаємося формулою, запропонованою Ж.-Ж. Ламбенем:

$$Q_1 = 2,024 * Q_{t-1}^{0,565} * S_1^{0,190}, \quad (3.1)$$

де  $Q_1$  - планований приріст валового доходу за період  $t$ ,

$Q_{t-1}$  - фактичний валовий дохід за попередній період,

$S_1$  - витрати на рекламу.

Таблиця 3.3

**Бюджет матеріалів рекламно-інформаційного характеру, грн.**

Стаття витрат	Найменування документів	
	Каталог послуг	Прейскурант послуг
Дизайн і макетування	546,63	273,32
Додрукарська підготовка	680,96	340,56
Папір і матеріали	2 568,91	956,23
Виготовлення	1 236,33	356,98
Упакування	86,32	23,00
Разом	5 119,15	1 950,09
Накладні	1 000	2 500
Вартість 1 документа	5,12	0,78

Підставимо дані планові валового доходу альянсу (за 2018 рік і плановані витрати на виготовлення безкоштовних зразків у запроповану формулу.

$$Q_1 = 2,024 * (1340,4 + 52687) \text{ тис. грн.}^{0,565} * 7,06924 \text{ тис. грн.}^{0,190} = 13850,22 \text{ тис. грн.}$$

(3.2)

Економічний ефект витрат на виготовлення безкоштовних зразків рекламно-інформаційного характеру складає 195,95 грн. на кожну гривню, витрачену на рекламу. Планований приріст річного валового доходу складає 13850,22 тис. грн. або 2,56%.

Звісно, що для запровадження запропонованих заходів необхідне, перш за все, фінансове забезпечення. Звісно, оптимальним було б залучення з цією метою коштів міського бюджету. Але в умовах дефіциту бюджетів єдиним джерелом фінансових ресурсів на створення та розвиток альянсу є його власні ресурси.

Зауважимо, що на реалізацію розглянутих заходів можуть бути використані вільні ресурси учасників альянсу, тобто їх прибуток в попередньому періоді. Його обсяг складає 82911,9 тис.грн. цього цілком досить для фінансування першочергових витрат – створення єдиного відділу маркетингу (257,87 тис.грн.) і розробку інформаційно-методичного забезпечення діяльності (7,07 тис.грн.).

### **3.3. Методика комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу підприємств при виборі стратегічного партнера**

Інтегрована система підприємств за типом стратегічний альянс є складною багатофункціональною системою, що у ринкових відносинах має розглядатися як багатоцільова модель динамічно пов'язаних елементів, які функціонують в умовах невизначеності. У зв'язку з безліччю факторів, що впливають на формування і розвиток конкурентоспроможного потенціалу альянсу, представимо його у виді складових підсистем, які мають свій відокремлений “локальний” потенціал і критерії результативності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

#### **Структурна схема потенціалу стратегічних альянсів підприємств**

Складові потенціалу	Елементи локальних потенціалів і критерії
---------------------	---

Стратегічний	<p><i>цільові:</i> відповідність, несуперечність законодавству, реакція суспільної думки, обмеження, пільги;</p> <p><i>характеристики суб'єкта:</i> конкурентний статус, наявність специфічних ресурсів, навички і досвід управління, компетенція керівного персоналу, міжорганізаційні зв'язки, наявність маркетингової структури та її елементи, досягнуті результати виробничої та фінансової діяльності, їх тенденції, потенціал зростання, показники диверсифікованості (рівень відновлення продукції), рівень якості продукції, рівень виконання договорів, наявність спільного досвіду;</p> <p><i>критерії науково-технічних перспектив:</i> заділи перспективних НДДКР, частка НДДКР;</p> <p><i>комерційні критерії:</i> інвестиційний (стратегічний) бюджет, прибуток, частка ринку, обсяг продажів;</p> <p><i>виробничі критерії:</i> доступність ресурсів і рівень забезпеченості, рівень зносу устаткування, необхідність технологічних упроваджень, наявність виробничого персоналу і рівень кваліфікації, можливість використання відходів;</p> <p><i>ринкові:</i> відповідність проекту потребам ринку, оцінка ймовірності комерційного успіху, необхідність маркетингових досліджень і реклами, канали збуту, оцінка перешкод і очікуваного характеру конкуренції;</p> <p><i>регіональні критерії:</i> урахування економічних, правових і ресурсних особливостей і можливостей регіону, ступінь соціальної нестабільності, стан інфраструктури (комунікації, інформаційне і банківське обслуговування);</p> <p><i>інші:</i> екологія, безпека праці, рівень ризику, зв'язок із суміжними галузями економіки, створення нових робочих місць</p>
Маркетинговий	<p>ступінь відновлення і якість продукції, організація продажів і післяпродажного сервісу, ефективність реклами, представництво в каналах збуту, якість маркетингових досліджень, система стимулювання замовників</p>

Продовження табл. 3.4

Складові потенціалу	Елементи локальних потенціалів і критерії
Організаційний	стиль керівництва, тип організаційної структури управління, ефективність роботи АУП, інформаційна і технічна озброєність праці, виконання договірних зобов'язань, безпека праці
Кадровий	структура персоналу: вікова, кваліфікаційна, соціальна захищеність, рівень зарплати, якість праці, система перепідготовки, система мотивації
Інформаційний	оснащеність оргтехнікою, рівень кваліфікації, комунікації, інформаційні системи, захист інтелектуальної власності
Фінансовий	забезпеченість власними й обіговими коштами, витрати виробництва, швидкість обігу капіталу, рівень прибутку до обсягу продажів, до активів, до власного капіталу, витрати взаємодії
Виробничий	рівень використання виробничої потужності, ритмічність, диверсифікованість асортименту, раціональне використання ресурсів
Техніко-технологічний	якість, технологія, рівень завантаження устаткування, рівень зносу основних фондів, безпека, екологічність



Інноваційний	питома вага НДДКР, кількість проданих ліцензій, запатентованих і упроваджених винаходів, заділи з НДДКР, рівень наукоємкості виробництва
Ресурсний	рівень забезпеченості сировинними, енергетичними, матеріальними, фінансовими, інформаційними, людськими ресурсами і спеціалізованими (репутація, зв'язки з партнерами, вузьконаправлена технологія), рівень економічності використання ресурсів
Якість	політика якості, рівень якості продукції, сертифікація продукції
Екологія	екологічна політика, витрати на охорону навколишнього середовища, штрафи
Соціальна відповідальність	соціальна політика, рівень виконання соціальних зобов'язань, рівень заробітної плати

Порівняння фактично досягнутих результатів (або оптимальних результатів еталонного підприємства) з рівнем локальних потенціалів і їх інтегральною характеристикою з урахуванням їх сумісності та взаємодоповнюваності дозволить визначити як результативність діяльності підприємств, так і в цілому стратегічного альянсу.

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

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

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

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

Пропонована методика вибору стратегічного партнера складається із трьох етапів: параметричної оцінки господарської та фінансової діяльності підприємств, ранжування підприємств у порядку убавання оцінки стратегічного потенціалу підприємств, ієрархічного моделювання ситуації з

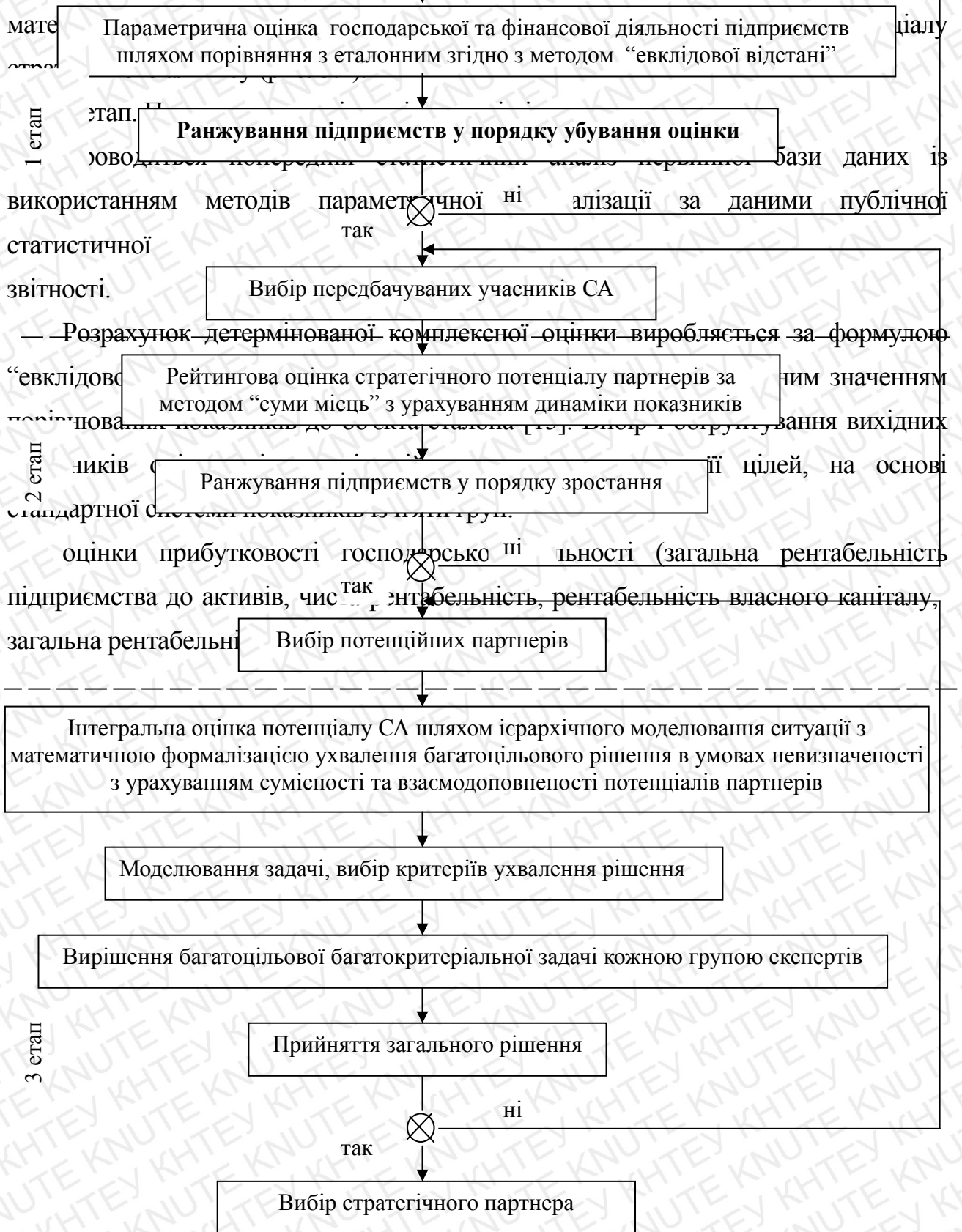


Рис. 3.4. Алгоритм оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера

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

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

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

Алгоритм параметричної оцінки діяльності підприємств складається з таких стадій:

1. Вихідні дані представляються у виді матриці  $(a_{ij})$ , тобто таблиці, де рядками записані підприємства  $x_j$  ( $j=1,2,\dots,m$ ), а у стовпцях – показники  $n_i$  ( $i=1,2,\dots,n$ ).

2. За кожним показником знаходиться еталонне значення (максимальне/мінімальне серед представленої вибірки), у результаті формується еталонне підприємство  $x_{i,m+1}$ .

3. Вихідні показники матриці стандартизуються відносно відповідного показника еталонного підприємства за формулою

$$x_{ij} = \frac{a_{ij}}{\max_{ij} a_{ij}} = \frac{a_{ij}}{a_{i,m+1}} \quad (3.2)$$

(min)

4. Для одержання економічно більш обґрунтованих відстаней, тобто для диференціації оцінки згідно з цілями, використовуються коефіцієнти порівняльної важливості для кожного показника  $k_i$  або для групи показників  $(\bar{k}_e)$ , ( $e=\overline{1,\dots,S}$ ) відповідно до експертної оцінки за методом парних порівнянь, розглянутим у підрозділі 3.2.

5. Для кожного аналізованого підприємства значення його параметричної оцінки визначається за формулою, що дозволяє використовувати різнонаправлені показники

$$R = \sqrt{\sum_{i=1}^n k_i (1 - x_{ij}^2)^2} \quad (3.3)$$

6. Підприємства упорядковуються (ранжируються) у порядку убавання рейтингової оцінки. Найвищий рейтинг має підприємство з мінімальним значенням порівняльної оцінки.

2 етап. *Рейтингова оцінка стратегічного потенціалу підприємств.*

На другому етапі аналізуються підприємства, відібрані по вищих рангах на попередній стадії після збору додаткової інформації, для більш детальної стохастичної оцінки стратегічного потенціалу експертно-статистичним методом “суми місць” з урахуванням кількісних параметрів, їх динаміки і якісних невимірних аспектів, відібраних експертами відповідно до їх вагомості для досягнення цілей,

економічної доцільності й інформативної ємності [62]. Для оцінки використовуються експертні карти, заповнювані згідно з переліком складового стратегічного потенціалу і структурних елементів локальних потенціалів, наведених у табл. 3.8.

Алгоритм рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств:

1) вихідні дані представляються у виді матриці у формі таблиці, де експертами оцінюються елементи локальних потенціалів ( $S_{ij}$ ) підприємств ( $x_j$ ) згідно з їх абсолютними значеннями за бальною системою;

2) коректується оцінка локальних потенціалів з урахуванням динаміки ( $k_{дин}$ ) (“українська позитивна” +20%, “позитивна” +10, “стабільна” 0, “негативна” – 10, “українська негативна” – 20%) і вагової значимості за формулою

$$S'_{ij} = \sum_{i=1}^n S_{ij} \cdot k_{дин}; \quad (3.4)$$

3) визначається оцінка локальних потенціалів з урахуванням вагової значимості елементів ( $k_{ел}$ ) за формулою

$$P_{л.н} = \sum_{i=1}^n S'_{ij} \cdot k_{ел_i}; \quad (3.5)$$

4) визначається інтегральна рейтингова оцінка стратегічного потенціалу для кожного підприємства з урахуванням значення оцінки локальних потенціалів ( $k_{л.н}$ ,  $l = \overline{1, \dots, S}$ ) та їх вагомості ( $k_{л.н}$ )

$$P_{с.н} = \sum_{l=1}^S P_{л.н} \cdot k_{л.н}; \quad (3.6)$$

5) визначаються потенційні стратегічні партнери з найвищим рейтингом.

3 етап. Ієрархічне моделювання проблеми вибору з математичною формалізацією інтегральної оцінки стратегічного потенціалу альянсу.

Рішення (індивідуальне, колективне) щодо оцінки стратегічного потенціалу СА приймається в умовах невизначеності зовнішнього середовища і пов'язаного з нею ризику з позицій експертної оцінки сумісності стратегій і політик, взаємодоповнюваності та достатності ресурсів партнерів і досягнення суперечливих цілей шляхом ієрархічного представлення проблеми з застосуванням декількох критеріїв оптимальності.

Під ситуацією прийняття багатоцільових рішень мається на увазі пара  $(X; F)$ , де  $X = (x_1, x_2, \dots, x_m)$  – множина рішень (партнерів) ОНР;  $F = \{F_1, F_2 \dots F_Q\}$  – множина локальних функціоналів оцінювання (сукупностей рейтингів),  $F_q = \{f_k^q\}_j$ ,  $k = \overline{1, m}$ ,  $j = \overline{1, n}$ ,  $q = \overline{1, Q}$  з урахуванням множини варіантів станів економічного середовища  $(Q)$  для певної інформаційної ситуації  $(I)$ .

Використання методів нормалізації вимагає попередньої розбивки інформації на частини кінцевого обсягу,  $q$ -а порція – це множина елементів

$$\tilde{F}_q = \{f_k^q, k = \overline{1, m}\}. \quad (3.7)$$

Процес побудови моделей багатоцільових і багатокритеріальних задач прийняття рішень у полі кожної інформаційної ситуації складається з таких етапів:

1. Побудова моделі задачі: формування множини рішень  $X$  і множини варіантів станів економічного середовища  $(Q)$ .
2. Визначення і формалізація основних показників ефективності та вигод, що входять у функціонал оцінювання  $F = \{f_k^j\}$ .
3. Визначення інформаційного середовища, що характеризує стратегію поведіння економічного середовища [19].

Для розглянутої задачі вибору стратегічного партнера мають місце такі інформаційні ситуації:

$I_1$  – заданий розподіл імовірностей станів економічного середовища на основі аналізу статистичної звітності (достатня інформація);

$I_5$  – економічне середовище вважається антагоністичним стосовно цілей стратегічного альянсу,

тому що діяльність стратегічного альянсу припускає забезпечення зведення ризику до нуля для збереження гарантованого рівня досягнення мети – 100% (обсяг інформації достатній).

4. Вибір критерію ухвалення рішення (методів згортки інформації) з множини критеріїв, характерних для ідентифікованого інформаційного середовища, дає можливість виділити ті аспекти наслідків, що мають бути враховані при порівнянні різних варіантів рішень, і дозволяє визначити єдине оптимальне рішення  $x \in X$  для кожної ситуації  $\{X; Q; F\}$ .

Визначено такі критерії ухвалення оптимального рішення ( $Xk_0$ ) до використання даного типу задач:

у полі  $I_1$ :  $k_1$  – середньозважений (очікуваний) критерій Байеса ( $U$ ),  $k_2$  – мінімальне середньоквадратичне відхилення ( $\sigma$ );

у полі  $I_5$ :  $k_3$  – мінімаксий песимістичний критерій Вальда ( $V$ ),  $k_4$  – мінімаксий критерій Севіджа ( $S$ ), зміст яких наведено в табл. 3.5.

5. Вибір шкал оцінювання критеріїв, тобто методів нормалізації. Для вирішення даного типу задач використовується метод природної нормалізації

$$(f_k^q - \min_{x_k \in X} f_k^q) / (\max_{x_k \in X} f_k^q - \min_{x_k \in X} f_k^q). \quad (3.8)$$

6. Виявлення системи пріоритетів ухвалення рішення суб'єкта управління ґрунтується на перевагах ОПР. Якщо розглядається  $Q$  об'єктів, то компонента  $U$  вектора вагових коефіцієнтів  $U = \{U_1, U_2, \dots, U_Q\}$  є величиною, що означає відносну перевагу  $q$ -го об'єкта над іншими, обумовленими методом парних порівнянь. Компоненти вагового вектора  $U$  пов'язані між собою співвідношеннями

$$0 \leq U_q \leq 1; \sum_{q=1}^Q U_q = 1. \quad (3.9)$$

Таблиця 3.5

Критерії ухвалення оптимального рішення

Поле інформаційної ситуації	Критерій ухвалення рішення	Математичний запис критерію прийняття рішень	
		Позитивний інгредієнт ( $F = F^+$ )	Негативний інгредієнт ( $F = F^-$ )
$I_1$	Байеса	$x_{k_0} : B^+(x_{k_0}; P) = \max_{x_k \in X} B^+(x_k; P)$ , де $B^+(x_k; P) = \sum_{j=1}^n P_j \cdot f_{kj}^+ = M(F_k^+)$	$x_{k_0} : B^-(x_{k_0}; P) = \min_{x_k \in X} B^-(x_k; P)$ , де $\bar{k}_e \bar{k}_e$
$I_1$	Мінімального середньоквадратичного відхилення		$\sigma^-(x_k; P) = \sqrt{\sum_{j=1}^n P_j (f_{kj} - B^+(x_k; P))^2}$ , де $B^+(x_k; P)$ – критерій Байеса

$I_5$	Вальда	$x_{k_0} : \tilde{f}_{k_0}^+ = \max_{x_k \in X} \tilde{f}_k^+ = \max_{x_k \in X} \min_{Q_j \in Q} f_{k_j}^+$ $\tilde{f}_k^+ = \min_{Q_j \in Q} f_{k_j}^+$	$x_{k_0} : \tilde{f}_{k_0}^- = \max_{x_k \in X} \tilde{f}_k^- = \max_{x_k \in X} \min_{Q_j \in Q} f_{k_j}^-$ $\tilde{f}_k^- = \min_{Q_j \in Q} f_{k_j}^-$
$I_5$	Севіджа		$x_{k_0} : \tilde{r}_{k_0} = \max_{x_k \in X} \min_{Q_j \in Q} r_{k_j}^-$

8. Побудова вирішальних правил, що представляють собою алгоритм упорядкування векторних оцінок на основі інформації про систему пріоритетів. Під методом (оператором) згортання інформації, що відповідає певному критерію, розуміють спосіб перетворення початкової інформації (заданої у виді матриці) до зручного (стосовно застосування критеріїв прийняття рішень) виду (до стовпця). Для даного типу задач використовуємо метод зваженої сумарної ефективності, відповідно до якого справедливим є такий компроміс, коли сумарний абсолютний рівень зниження якості одного або декількох критеріїв не перевищує сумарного абсолютного рівня якості за рахунок підвищення інших критеріїв (табл. 3.6).

6. Ухвалення оптимального рішення згідно з обраними критеріями.

Дана методика апробована для підприємств-учасників.

7. Згідно з 1 етапом у зв'язку з наявністю трьох потенційних партнерів здійснюється параметрична оцінка їх господарчої та фінансової діяльності за даними статистичної звітності (табл. 3.7).

Таблиця 3.6

Критерій ухвалення рішення	Оператор згортання інформації Математичний запис критерію прийняття рішень	
	Позитивний інгредієнт ( $F = F^+$ )	Негативний інгредієнт ( $F = F^-$ )
Зваженої сумарної ефективності	$x_{k_0} : \tilde{f}_{k_0}^+ = \max_{x_k \in X} \sum_{q=1}^Q (f_k^q \cdot U_q)$	$x_{k_0} : \tilde{f}_{k_0}^- = \min_{x_k \in X} \sum_{q=1}^Q (f_k^q \cdot U_q)$

Як цільові показники взято місткість та рівень її використання. Всі розглянуті підприємства згідно з параметричної оцінки є передбачуваними партнерами, бо відстань між ними з урахуванням коефіцієнтів порівняльної вагомості незначна.

Таблиця 3.7

**Результати параметричної оцінки діяльності підприємств-передбачуваних партнерів з стратегічного альянсу «Amadin та Партнери»**



Найменування підприємств	Відстань від підприємства-еталона	Одержувані місця
«Amadin»	0,138	1
«Мураками»	0,193	3
«Тарантіно»	0,145	2

За результатами рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств згідно з 2 етапом обрано три підприємства потенційними партнерами через одержані місця з урахуванням вагомості елементів потенціалу (табл. 3.8).

Таблиця 3.8

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

Структурні елементи потенціалу	Вагомість елементів, %	Оцінка елементів, %		
		«Amadin»	«Мураками»	«Тарантіно»
1. Стратегічний	40	1	2	3
2. Маркетинговий	-	-	-	-
3. Організаційний	10	3	1	2
4. Кадровий	10	1	2	3
5. Інформаційний	-	-	-	-
6. Фінансовий	10	3	2	1

Продовження табл. 3.8

Структурні елементи потенціалу	Вагомість елементів, %	Оцінка елементів, %		
		«Amadin»	«Мураками»	«Тарантіно»
7. Виробничий	10	1	2	3
8. Техніко-технологічний	10	2	1	3
9. Інноваційний	-	-	-	-
10. Ресурсний	-	-	-	-
11. Якість	5	2	3	1
12. Екологічна політика	-	-	-	-
13. Соціальна відповідальність	5	1	3	2
Узагальнена оцінка	100	14	16	18
Одержані місця		1	2	3
Одержані місця з урахуванням порівняльної вагомості елементів потенціалу		1	2	1

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

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

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

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

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

Моделювання завдання відбувається на підставі оцінки варіантів розвитку довгострокових відносин усіма групами експертів згідно з рівнем досягнення цілей, що наведено в табл. 3.9.

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

Таблиця 3.9

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

Потенційні партнери	Варіанти розвитку відносин (рівень досягнення цілей у %)		
	Q1	Q2	Q3
Оцінки першої групи експертів			
$X_1^1$ («Amadin»)	95	98	75

$X_2^1$ («Мураками»)	80	85	97
$X_3^1$ («Тарантіно»)	80	70	82
P1	0,60	0,25	0,15
Оцінки другої групи експертів			
$X_1^2$ («Amadin»)	90	85	88
$X_2^2$ («Мураками»)	85	88	94
$X_3^2$ («Тарантіно»)	80	77	85
P2	0,35	0,45	0,20

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

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

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

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

При використанні даної методики конкретне сполучення методів визначається характером розв'язуваної задачі. Для реалізації методики може бути розроблене базове математичне забезпечення, адаптоване до специфіки розв'язуваних задач. Уведення узагальнених показників результативності потенціалу співробітництва дозволяє виявити динаміку зміни результатів, зробити кількісно обґрунтований прогноз розвитку ситуації в часі, а також виявити взаємозв'язки між потенціалами учасників і рівнем досягнення мети стратегічного альянсу.

### Висновки до розділу 3

1. Одним з найбільш перспективних напрямків стратегічного інтеграційного розвитку ресторану «Amadin» обґрунтовано створення стратегічного альянсу «Amadin та Партнери». Учасниками стратегічного партнерства визначено: ресторани «Тарантіно», «Мураками»; готелі «Експрес», «Ібіс», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур». Основною метою створення стратегічного альянсу «Amadin та Партнери» є підвищення конкурентоспроможності та якості ресторанного, готельного та туристичного продукту підприємств-учасників, розвиток довгострокового партнерства представників готельно-ресторанного, туристичного бізнесу та органів влади.

2. Процес формування туристичного альянсу цих підприємств передбачає ряд етапів: 1) визначення ініціативної групи — реальних учасників альянсу; 2) проведення комплексного маркетингового дослідження на відповідній території; 3) формулювання основної мети стратегічного альянсу; 4)

формулювання цілей стратегічного альянсу; 5) побудова структури стратегічного альянсу; 6) розроблення статуту об'єднання підприємств; 7) підписання установчого договору об'єднання підприємств.

3. Розвиток альянсу передбачається через формування єдиного органу управління маркетинговою діяльністю, розроблення ефективної інформаційно-методологічної бази для представлення відомостей про сукупний ресторанний, готельний та туристичний продукт та потенціал, а також визначення джерел фінансування запланованих заходів.

4. Єдиний орган управління маркетинговою діяльністю альянсу доцільно, на наш погляд, створити на базі маркетингового відділу ресторану «Amadin». З метою розробки інформаційно-методологічної бази доцільно запропонувати «портфель послуг», що повинний містити наступні документи рекламно-інформаційного характеру: каталог послуг альянсу; прейскуранти на відповідні послуги. За проведеними розрахунками сукупні витрати на реалізацію цього заходу складуть 7069,24 грн.

5. З метою вибору учасників для стратегічної взаємодії та організації спільної діяльності та в подальшому розширення складу альянсу запропонована методика комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера, заснована на синтезі методів експертних оцінок і теорії імовірностей, математичної статистики й економетрії, що дозволяє оцінити наявні альтернативи і вибрати кращу з урахуванням певних умов (достатність потенціалу партнерів, суперечливі цілі, безліч критеріїв), що враховує при цьому кількісну (дані публічної звітності) і якісну інформацію, динаміку показників. Методика складається з трьох етапів: параметричної оцінки діяльності підприємств, рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств, моделювання ситуації з математичною формалізацією інтегральної оцінки потенціалу. При цьому кількісна оцінка результативності потенціалу стратегічного партнерства розглядається як типова ситуація багатокритеріального багатоцільового ухвалення рішення в умовах ризику і невизначеності з урахуванням обмежень. Дана методика апробована для підприємств-учасників. Таким чином, згідно з отриманими результатами найбільш

економічно вигідним варіантом стратегічного співробітництва є ресторан «Amadin».

## **ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ**

Основні наукові результати дослідження дозволили сформулювати ряд висновків:

1. Побудова ринкової економіки в Україні вимагає вироблення нових підходів до інтеграції господарської діяльності на рівні підприємств, недооцінюваної в період реформ. Одним із найважливіших напрямів розвитку, що сприяє включенню України у світовий економічний процес і затвердженню соціально орієнтованого структурно-інноваційного шляху розвитку, є створення інтегрованих структур між підприємствами різних організаційно-правових форм шляхом формування стратегії інтеграційної взаємодії.

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

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

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

5. Розроблено науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегії розвитку інтеграційних об'єднань, який містить 10 аналітичних блоків (аналіз показників прибутку і рентабельності, оцінка ступеня віддачі ресурсів, змін ефективності окремих елементів мережі, бізнес-процесів тощо). Для підвищення якості оцінки запропоновано додаткове використання спеціально розроблених показників: індекс зміни ефективності, коефіцієнт прибутковості розвитку, коефіцієнт темпів розвитку, сукупний та очікуваний від розвитку економічний ефект, що дозволяє підвищити якість стратегічного управління розвитком інтеграційних готельних об'єднань.

6. Ресторан «Amadin» має організаційні та економічні передумови для впровадження стратегії інтеграції. Так, організаційна структура - лінійно-функціональна. Лінійно-функціональна організаційна структура спирається на

розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Вона дасть змогу результативно організувати управління діяльністю, а функціональні відділи апарату управління сприятимуть вирішувати управлінські завдання.

7. За 2015-2017 роки у підприємстві спостерігається позитивна тенденція до зростання економічних показників діяльності. Збільшення найважливіших показників діяльності ресторану (дохід, прибуток) та підвищення продуктивності праці персоналу свідчать про в цілому ефективну систему менеджменту ефективне використання ресурсів, а отже можливість та передумови для інтегрування .

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

9. На основі комплексної експертної оцінки внутрішнього інтеграційного потенціалу ресторану «Amadin» було визначено необхідність інтеграційної діяльності ресторану з урахуванням таких чинників: спеціалізованої ролі та змісту діяльності з конкретної функції; взаємозв'язку змістовної спрямованості та вектора впливу конкретної функції на досягнення конкретних цілей та місії підприємства загалом; характеру впливу (негативний чи позитивний) виконання робіт з кожної функції на розвиток (занепад) підприємства; межі функцій та сфери “перехресних інтересів”; переваг і недоліків у розвитку окремих функцій, сильних та слабких місць у їхній взаємодії; наявності чи відсутності “вузькофункціонального” підходу, конфліктів у розв'язанні загальних проблем підприємства.

10. Провівши розрахунки та оцінивши готовність ресторану «Amadin» до змін, можна сказати, що він готовий до стратегічних змін, але також слід



значити, що сфери стратегічного управління, маркетингу, організаційні структура та організаційна культура мають досить високий бал. Дослідження чинників зовнішнього середовища підтвердило про наявність умов на ринку для інтеграційного зростання підприємства.

11. Одним з найбільш перспективних напрямків стратегічного інтеграційного розвитку ресторану «Amadin» обґрунтовано створення стратегічного альянсу «Amadin та Партнери». Учасниками стратегічного партнерства визначено: ресторани «Тарантіно», «Мураками»; готелі «Експрес», «Ібіс», туристична компанія «Інтерконтиненталь. І.-Тур». Основною метою створення стратегічного альянсу «Amadin та Партнери» є підвищення конкурентоспроможності та якості ресторанного, готельного та туристичного продукту підприємств-учасників, розвиток довгострокового партнерства представників готельно-ресторанного, туристичного бізнесу та органів влади.

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

13. Розвиток альянсу передбачається через формування єдиного органу управління маркетинговою діяльністю, розроблення ефективної інформаційно-методологічної бази для представлення відомостей про сукупний ресторанний, готельний та туристичний продукт та потенціал, а також визначення джерел фінансування запланованих заходів.

14. Єдиний орган управління маркетинговою діяльністю альянсу доцільно, на наш погляд, створити на базі маркетингового відділу ресторану «Amadin». З метою розробки інформаційно-методологічної бази доцільно запропонувати «портфель послуг», що повинний містити наступні документи рекламно-інформаційного характеру: каталог послуг альянсу; прейскуранти на відповідні послуги. За проведеними розрахунками сукупні витрати на реалізацію цього заходу складуть 7069,24 грн.

15. З метою вибору учасників для стратегічної взаємодії та організації спільної діяльності та в подальшому розширення складу альянсу запропонована методика комплексної оцінки потенціалу стратегічного альянсу при виборі стратегічного партнера, заснована на синтезі методів експертних оцінок і теорії імовірностей, математичної статистики й економетрії, що дозволяє оцінити наявні альтернативи і вибрати кращу з урахуванням певних умов (достатність потенціалу партнерів, суперечливі цілі, безліч критеріїв), що враховує при цьому кількісну (дані публічної звітності) і якісну інформацію, динаміку показників. Методика складається з трьох етапів: параметричної оцінки діяльності підприємств, рейтингової оцінки стратегічного потенціалу підприємств, моделювання ситуації з математичною формалізацією інтегральної оцінки потенціалу. При цьому кількісна оцінка результативності потенціалу стратегічного партнерства розглядається як типова ситуація багатокритеріального багатоцільового ухвалення рішення в умовах ризику і невизначеності з урахуванням обмежень. Дана методика апробована для підприємств-учасників. Таким чином, згідно з отриманими результатами найбільш економічно вигідним варіантом стратегічного співробітництва є ресторан «Amadin».

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України. Редакція від 20.09.2018. [Електронний ресурс] /– Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15>
2. Україна. Закони. Про внесення змін до Закону України “Про туризм” : [Закон України від 18 листопада 2003 р. № 1282/IV] [Електронний ресурс] / Верховна Рада України // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 13. – Ст. 180. – Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1282-15>
3. Аверьянов А. Н. О природе взаимодействия / А. Н. Аверьянов. – М. : Знание, 2017. – 64 с.
4. Андреев С. Н. Маркетинг отношений в некоммерческой сфере / С. Н. Андреев // Некоммерческие организации в России. – 2011. – № 2. – С. 59-65.  
Ареф’єва О. В. Оцінка рівня економічної стійкості підприємств сфери послуг / О. В. Ареф’єва, Д. М. Городинська // Актуальні проблеми економіки. – 2010.
5. Балабанова Л. В. Маркетинг: підручник / Л. В. Балабанова. – [2-ге вид, перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2004. – 645 с.
6. Беляев В. И. Маркетинг: основы теории и практики : учеб. [для студ. вузов] / В. И. Беляев. – М. : КНОРУС, 2005. – 672 с.
7. Бештанко С. М. Структурний підхід щодо вдосконалення економічної взаємодії в партнерських відносинах / С. М. Бештанко // Вісник економічної науки України. – 2018. – № 2. – С. 21–24.
8. Биркович В. І. Модернізація туристичного та рекреаційного потенціалу регіонів України / В. І. Биркович // Статистика України. – 2017. – № 3. – С. 83–86.
9. Биркович В. І. Удосконалення державного регулювання розвитку туризму на регіональному рівні / В. І. Биркович // Стратегічні пріоритети. – 2015.

– 2077. – № 4 (5). – С. 157-162.

10. Біль М. М. Організаційно-управлінський механізм забезпечення розвитку туризму в країні / М. М. Біль // Державне будівництво. – 2011. – №

1. – Режим доступу :

[http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n\\_1\\_2008/doc/2/13.pdf](http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/n_1_2008/doc/2/13.pdf)

11. Большой иллюстрированный словарь иностранных слов: 17000 сл. – М. : ООО “Издательство Астрель”, ООО “Русские словари”, 2002. – 960 с.

12. Борисов А. Б. Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. – [ 2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Книжный мир, 2004. – 860 с.

13. Бузни А. Н. Маркетинг как организационно-информационная система / А. Н. Бузни // Экономика и управление. – 2006. – № 5. – С. 82-89.

14. Бутчер Стефан. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Стефан Бутчер ; пер. с англ. – М. : Издат. дом “Вильямс”, 2017. – 272 с.

15. Ванеева И. В. Стратегическое планирование в индустрии туризма / И. В. Ванеева, Н. И. Тихонова // Культура народов Причерноморья. – 2015. – № 55. – Т. 3. – С. 15-17.

16. Ваш Магдольна Маркетинг отношений и сетевая экономика [Электронный ресурс] / Магдольна Ваш // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 2. – С. 113–120. – Режим доступу до журн. :

[http://www.marketing.spb.com/lib-comm/net\\_4i.html](http://www.marketing.spb.com/lib-comm/net_4i.html)

17. Великий тлумачний словник сучасної української мови / [уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел]. – К., Ірпінь : ВПФ, «Перун», 2072. – 1440 с.

18. Вихристенко Б. Консолідація-саморегуляція-асоціація / Борис Вихристенко // Зеркало недели : международный общественно-политический еженедельник. – 2008. – № 40 (719), 25–31 октября. – С. 23. – Режим доступу :

<http://www.dt.ua/3000/3900/64465/>

19. Гайдук А. Інтегрований туристичний концерн – сучасна форма туристичного підприємства в умовах глобалізації / А. Гайдук // Регіональна економіка. – 2006. – № 2. – С. 204–211.

20. Гамова О. І. Удосконалення партнерських відносин органів місцевого самоврядування та громадських організацій / О. І. Гамова // Наукові праці ДонНТУ. Сер. Економічна. – 2015. – Вип. 89-3. – С. 186-191.

21. Гаркавенко С. С. Маркетинг: підруч. / С. С. Гаркавенко. – К. : Лібра, 2012. – 705 с.

22. Гордон Я. Маркетинг партнерских отношений / Ян Х. Гордон ; пер. с англ. под ред. О. А. Третьяк. – СПб : Питер, 2011. – 384 с. – (Серия “Маркетинг для профессионалов”).

23. Готелі та ресторани [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу:

[http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr\\_u/hotel\\_05u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2007/tyr/tyr_u/hotel_05u.html)

24. Гурбик Ю. Інституційні проблеми державного регулювання туристичної сфери в Україні [Електронний ресурс] / Юрій Гурбик // Інституціональний вектор економічного розвитку. – 2008. – Вип. 1 (2). – Режим доступу :

[http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/iver/2008\\_1\\_2/chapters/chapter\\_2/chapter\\_2\\_part\\_16.PDF](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/iver/2008_1_2/chapters/chapter_2/chapter_2_part_16.PDF)

25. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу: навч. посіб. / Л. П. Дядечко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 224 с.

26. Економічний діалог: партнерство заради прогресу / [Жаліло Я. А., Акімова І. М., Ляпін Д. В., Ляпіна К. М., Осовий Г. В.] ; відп. ред. Я. А. Жаліло. – К. : НІСД, 2016. – 124с.

27. Экономика и организация туризма: международный туризм : учеб. пособ. [для студ., обуч. по спец. “Экономика и управление на предприятии (по отраслям)”] / [Драчева Е. Л., Забаев Ю. В., Исмаев Д. К., Рябова И. А.] ; под ред. И. А. Рябова. – [3-е изд., испр. и доп.]. – М. : Кнорус, 2017. – 565с.

28. Жданенко С. Б. Партнерська взаємодія у процесі становлення громадянського суспільства (соціально-філософський аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. філос. наук : спец. 09.00.03 “Історія філософії” / С. Б. Жданенко. – Х., 2016. – 16 с.

29. Жукова М. А. Индустрия туризма: Менеджмент организации / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 200 с.

30. Захарова С. Г. Роль органів місцевого самоврядування в розвитку індустрії туризму / С. Г. Захарова // Держава та регіони. Сер. “Державне управління”. – 2008. – № 4. – С. 119-125.

31. Карташевская И. Ф. Оптимизация процессов управления туристскими ресурсами на региональном уровне / И. Ф. Карташевская // Культура народов Причерноморья. – 2003. – № 45. – С.49–52.

32. Квартальнов В. А. Менеджмент туризма / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 316 с.

33. Кількість [суб'єктів ЄДРПОУ](#) за галузями економіки та організаційно-правовими формами господарювання станом на 1 січня 2017 року [Електрон-ний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу :

<http://www.ukrstat.gov.ua/>

34. Киллинг Дж. Союз с конкурентом: юридический или фиктивный / Дж. Киллинг ; пер. с англ. И. Корягиной // Маркетинг. – 2004. – № 3 (76). – С. 89–92.

35. Козлова Т. Нужны ли Украине СЭЗ и ТПП? / Татьяна Козлова // Новости турбизнеса. – 2015. – № 23–24, декабрь. – С. 18–19.

36. Козлова Т. Особенности отельного сервиса или звезда звезде рознь / Татьяна Козлова // Новости турбизнеса. – 2015. – № 19 (45), октябрь. – С. 19.

<http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=254%EA%2F96-%E2%F0>

37. Корнус В. Г. Проблеми взаємовідносин між контролюючими органами та платниками податків / В. Г. Корнус // Актуальні проблеми економіки. – 2016. – № 4 (58). – С. 37-43.
38. Коршунова Л. К. Ваш иностранный партнер / Л. К. Коршунова. – К. : А/О Финвест, 2015. – 48 с.
39. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер. – СПб : Питер Ком, 2002. – 896 с.
40. Котлер Ф. Маркетинг по Котлеру: Как создать, завоевать и удержать рынок / Ф. Котлер ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 296 с.
41. Кочкін Н. Ю. Маркетингові дослідження економічних інтересів споживачів / Н. Ю. Кочкін // Актуальні проблеми економіки. – 2015. – № 11. – С. 49–53.
42. Кракос Ю. Б. Подход к оценке уровня финансовой составляющей экономической безопасности предприятия / Ю. Б. Кракос, Н. И. Серик // Економіка, фінанси, право. – 2006. – № 12. – С. 7–12.
43. Крапива С. Ключи от номера / Сергей Крапива // Бизнес. – 2008. – № 45 (824). – С. 108–110.
44. Крапива С. Звёздный налет / Сергей Крапива // Бизнес. – 2007. – № 52 (779). – С. 134–138.
45. Красникова Е. Взаимоотношения бизнеса и фирм, занимающихся маркетинговыми исследованиями (влияние партнерских отношений на выполнение работы) / Е. Красникова // Маркетинговые исследования в Украине. – 2015. – № 5 (6) сентябрь-октябрь. – С. 57–67.
46. Краснодемська З. Розвиток через партнерство / Зоя Краснодемська // Урядовий кур'єр. – 2017. – № 20 (02 лютого). – С. 10.
47. Кривега Л. Д. Туризм: проблеми вдосконалення правового регулювання в Україні [Електронний ресурс] / Л. Д. Кривега, О. В. Головащенко // Вісник Запорізького державного університету. – 2016. – № 1. – Режим доступу до журн. :  
<http://www.zsu.zp.ua/herald/articles/2754.pdf>

48. Крэм Т. Клиенты, имеющие для Вас значение. Как построить взаимоотношения с наиболее ценными из ваших клиентов / Тони Крэм ; пер. с англ. – Д. : Баланс-Клуб, 2003. – 683 с.

49. Кузьмин О. Кооперирование на мировом туристическом рынке / О. Кузьмин, А. Гайдук // Журнал европейской экономики. / Тернопольский нац. экономический ун-т. – Тернополь, 2007. – Т. 6. – № 2 (июнь). – С. 151–165.

50. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – СПб. : Питер, 2006. – 800 с.

51. Линовицька С. А. Методи оцінки ефективності пристосування вітчизняних підприємств до змін зовнішнього середовища / С. А. Линовицька // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 5(59). – С. 49–57.

52. Литвинов Ф. И. Выбор делового партнера: без права на ошибку (методика изучения иностранной фирмы) [Электронный ресурс] / Ф. И. Литвинов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 2. – Режим доступа до журн. :<http://www.cfin.com/press/marketing/1999-2/10.shtml>

53. Мальська М. П. Менеджмент туризму / М. П. Мальська, В. В. Худо. – К. : “Знання”, 2010. – 106 с.

54. Маренков Н. Л. Ресторанный маркетинг / Н. Л. Маренков, Н. Н. Косаренко. – М. : Московский психолого-аттестационный ин-т, 2018. – 272 с.

55. Моисеева Н. К. Межфирменный маркетинг – основа взаимодействия партнеров в логистической системе / Н. К. Моисеева, Т. В. Сарычева // Маркетинг. – 2011. – № 2 (57). – С. 59-69.

<http://www.newscom.ua/arch/finance/10jan2008/doroga.html>

56. Назарова Г. Финансовый анализ рыночного партнерства / Галина Назарова // Бизнес-информ. – 2006. – № 3. – С. 44-46.

57. Носкова И. Я. Трудное партнерство соперников / И. Я. Носкова. – М. Политиздат, 2011. – 127 с.



58. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка : 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведов. – [4-е изд., доп.]. – М. : Азбуковник, 2009. – 944 с.
59. Олійник О. М. Основи менеджменту: навч.-метод. посіб. [для студ. економ. спец.] / О. М. Олійник, А. С. Татаринцева. – Запоріжжя : ПП “Галант”, 2006. – 108 с.
60. Орленко О. Як розвивати туристичний бізнес (поради фахівця) / Олександр Орленко // *Новости турбізнеса*. – 2006. – № 14 (64). – С. 19-20.
61. Павленко И. Г. Экономико-правовые аспекты развития туризма в Украине / И. Г. Павленко // *Культура народов Причерноморья*. – 2016. – № 45. – С. 59-61.
62. Панчак І. Туристичний бізнес та інформаційні технології / Іван Панчак // *Інноваційні процеси та їх вплив на ефективність діяльності підприємств : 5 наук.-прак. конф. : зб. виступів*. – К.: Укоопосвіта, 2008. – Ч. 1. – С. 110–117.
63. Папирян Г. А. Экономика туризма [Электронный ресурс] / Г. А. Папирян. – М., 2010. – 124 с. – Режим доступа : [http://buklib.net/component/option,com\\_jbook/task,view/Itemid,36/catid,165/id,6695](http://buklib.net/component/option,com_jbook/task,view/Itemid,36/catid,165/id,6695)
64. Петренко М. М. Економічна цінність сервісного продукту на основі рівноважного співвідношення “ціна – параметри якості” [Електронний ресурс]: зб. наук. праць / М. М. Петренко // *Проблеми системного підходу в економіці*. – 2017. – № 2. // Режим доступу до журналу: [http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-2/petrenko\\_207.htm](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/pspe/2007-2/petrenko_207.htm)
65. Полежаева І. О. Генерація оцінки перспективних партнерів у маркетингових каналах розповсюдження / І. О. Полежаева // *Актуальні проблеми економіки*. – 2006. – № 12 (66). – С. 84–90.
66. Пономарёв С. Партнерство без проблем не бывает / С. Пономарёв // *Обзор украинского рынка*. – 2016. – № 1 (53). – С. 26-29.

67. Примак Т. Від маркетингу відносин до маркетингу утримування клієнтів / Т. Примак // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 3. – С. 42–44.
68. Рейтинг регіонів за основними показниками ліцензіатів (туроператорів та турагентів) України за 2017 р. [Електронний ресурс] / Державна служба туризму і курортів України. – Режим доступу: <http://www.tourism.gov.ua/publ.aspx?id=1390>
69. Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учеб. пособ. / А. Э. Саак, Ю. А. Пшеничных. – СПб. : Питер, 2007. – 512 с.
70. Савельев В. Маркетинг партнерских связей [Электронный ресурс] / В. Савельев // Практический маркетинг. – 2013. – № 11. – Режим доступа к журн. : <http://www.cfin.com/press/practical/2003-11/03.shtml>
71. Свеженцева Ю. Що таке партнерство і як його вимірювати: концептуальні та операціональні аспекти соціального феномена / Ю. Свеженцева // Соціологія: теорія, методи, маркетинг. – 2017. – № 2. – С. 133–148.
72. Современный словарь иностранных слов. / [под ред. Гришина Е.А., Комарова Л. Н. и др.]. – М. : Рус. яз., 2003. – 740 с.
73. Сорокин Д. А. Пути и механизмы взаимодействия малого и среднего бизнеса: зарубежный опыт / Д. А. Сорокин // Актуальные проблемы современной науки. – 2016. – № 6. – С. 31–39.
74. Стадник А. А. Кооперативи як нова форма взаємовідносин малих підприємств / А. А. Стадник // Вісник Київського нац. ун-ту ім. Т. Г. Шевченка. Сер. “Економіка”. – 2017. – Вип. 71. – С. 50
75. Стан реалізації та пріоритетні напрями державної політики в сфері туризму і діяльності курортів [Електронний ресурс] // Україна туристична 2008 р. – Режим доступу : <http://who-is-who.com.ua/bookmaket/ukrtour2008/1/1/3.html>
76. Татаринцева А. С. Практика використання партнерства як сучасної стратегії підприємництва в діяльності туристичних підприємств / А. С. Татаринцева // Сталий розвиток підприємств сфери послуг : всеукр. наук.-

практ. конф., Ялта, 28–29 листопада, 2008 р. – Ялта : РВНЗ КГУ, 2008. – С. 123–127.

77. Татаринцева А. С. Проблеми та можливості розвитку українсько-латвійської співпраці на ринку туристичних послуг / Н. М. Куреда, А. С. Татаринцева // Україна - Латвія: історія, культура, економіка : міжнар. наук.-практ. конф., Рига, 18–21 листопада 2007 р. – К. : “Геопринт”, 2007. – С. 104–108.

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

79. Ткаченко Т. І. Туристичний продукт як об'єкт виробничого підприємництва [Електронний ресурс] / Т. І. Ткаченко // Культура народів Причорномор'я. – 2005. – № 67. – С.130–135. – Режим доступу до журн. :

[http://tourlib.net/statti\\_tourism/tkachenko.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/tkachenko.htm)

80. Третьяк О. Новый этап эволюции маркетинговой концепции управления / О. Третьяк // Новый экономический журнал. – 2017. – № 10. – С. 74–81.

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

82. Цветкова И. И. Мотивационная структура потребителей услуг / И. И. Цветкова // Вестник физиотерапии и курортологии. – 2017. – № 2. – С. 20–22.

83. Цивільний кодекс України: за станом на 1 січня 2018 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. – Офіц. вид. // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 40 – 44. – Ст. 356. – Режим доступу :

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

84. Циганкова Т. М. Сучасні моделі та тенденції розвитку стратегічного маркетингу / Т. М. Циганкова // Маркетинг в Україні. – 2017. – № 2. – С. 31-36.

85. Цьохла С. Ю. Концептуальні напрями формування стратегії економічного розвитку курортно-рекреаційної сфери України / С. Ю. Цьохла // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 115. – Т. 2. – С. 39–43.

86. Цьохла С. Ю. Трансформація рекреаційної діяльності та розвиток регіональних ринків курортно-рекреаційних послуг (методологія, аналіз і шляхи вдосконалення) : [монографія] / С. Ю. Цьохла. – Сімферополь : Таврія, 2008. – 352 с.

87. Чевертон Питер Работа с VIP-клиентами: практические приемы управления ключевыми клиентами / Питер Чевертон ; пер. с англ., под ред. О. Б. Максимовой. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2017 – 360 с.

88. Чечель А. О. Удосконалення державних механізмів управління розвитком туризму в Україні : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. держ. упр. : спец. 25.00.02 “Механізми державного управління” / А. О. Чечель. – Донецьк, 2004. – 20 с.

89. Швец И. Ю. Качественные критерии оценки эффективности деятельности туристического кластера / И. Ю. Швец // Культура народів Причорно-мор'я. – 2005. – № 67. – С. 139–142.

90. Шнипко О. С. Держава та підприємництво: партнерство в інноваційній діяльності / О. С. Шнипко // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 6 (60). – С. 130 – 138.

91. Шульгіна Л. М. Елементи системи маркетингу співпраці туристичних підприємств / Л. М. Шульгіна // Вісник Київ. нац. ун-ту технологій та дизайну. – [спец. вип.] – К. : КНУТД. – 2018. – № 4 (24). – С. 157–161.

92. Юлдашева О. Маркетинг взаємодія: філософія і методологія міжфірменних комунікацій / О.Юлдашева // Маркетинг. – 2010. – № 3. – С. 32 – 39.

93. Якунин В. И. Партнерство в механизме государственного управления / В. И. Якунин // Социологические исследования. – 2007. – № 2. – С. 58-68.
94. Alexander N., Colgate M. Retail financial services: transaction to relationship marketing / Nicholas Alexander, Mark Colgate // European Journal of Marketing. – 2000. – Vol. 34. – Is. 8. – P. 938–953.
95. Gage D. The Partnership Charter: How To Start Out Right With Your New Business Partnership (or Fix The One You're In) / David Gage. – NY : Basic Books. , 2004. – 260 p.
96. [Gummesson](#) E. Total Relationship Marketing / Evert [Gummesson](#). – [third edition]. – UK : ELSEVIER LTD, 2008. – 376 p.
97. Marketing 2.0: Strategies for Closer Customer Relationships / Gerald Corbae, Jakob B. Jensen, Dirk Schneider. – Berlin; Heidelberg; New York; Hongkong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer, 2003. – 151 p.
98. Moller K. M., Hallinen K. A. Relationships Marketing Theory: Its Roots and Direction // Journal of Marketing Management. – 2000. – Vol. 16. – P. 29– 54.
99. Moore James F. The Death of Competition / James F. Moore. – N.Y. : Harper Business, 2006. – 297 p.
100. [Nottonson](#) Ira N. Forming a Partnership : And Making It Work (Entrepreneur Legal Guides) / Ira N. [Nottonson](#). – Newburgh, NY : Entrepreneur Media, 2007. – 290 p.
101. O'Malley L., Tynan C. Relationship marketing in consumer markets: theoric or reality? / Lisa O'Malley, Caroline Tynan // European Journal of Marketing. – 2000. – Vol. 34. – Is. 7. – P. 797–815.
102. Relationship Marketing: Standortbestimmung und Perspektiven / Hrsg.: Mario Rese; Albrecht Söllner; B. Peter Utzig. – Berlin; Heidelberg; New York; Hongkong; London; Mailand; Paris; Tokio: Springer, 2003. – 306 s.
103. Wallace R. Strategic Partnerships: An Entrepreneur's Guide to Joint Ventures and Alliances / Robert Wallace. –Chicago: Deaborn Trade Publishing, 2004. – 207 p.

