

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:
СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ
РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ

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

Лорткіпанідзе
Маргарити Темуріївни

*підпис
студента*

Науковий керівник
д.е.н., проф.

*підпис
керівника* Босовська
Мирослава Великсівна

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

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

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

Лорткіпанідзе Маргариті Темуріївні

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Стратегія інтеграційного зростання ресторану «Мясторія», 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:

випускної кваліфікаційної роботи – дослідження теоретичних положень, розроблення методичних та практичних рекомендацій щодо формування та реалізації стратегії інтеграційного зростання суб’єкта ресторанного бізнесу

Об’єкт дослідження – процес розроблення та реалізації стратегії інтеграційного зростання суб’єкта ресторанного бізнесу

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

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

Рис. Динаміка основних економічних показників діяльності ресторану «Мясторія» за 2015- 2017 рр.; Зведена оцінка впливу факторів зовнішнього середовища ресторану «Мясторія»; Концептуальна модель інтеграційної взаємодії ресторану «Мясторія» з партнерами; Основні процедури реконфігурації діяльності учасника стратегічного альянсу; Економічні ефекти від участі ресторану «Мясторія» у стратегічному альянсі.

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

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та роль стратегії інтеграційного зростання підприємств

1.2. Типологія інтеграційних стратегій підприємств, особливості їх застосування у ресторанному бізнесі

1.3. Методичні підходи до планування і реалізації стратегії інтеграційного зростання суб'єкта ресторанного бізнесу

Висновки до розділу 1

РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ

2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства

2.2. Стратегічний аналіз факторів середовища діяльності підприємства

2.3. Оцінка ефективності реалізації діючої стратегії інтеграційного зростання ресторану

Висновки до розділу 2

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування інтеграційної взаємодії підприємства в межах формування стратегічного альянсу

3.2. Реконфігурація діяльності підприємств у межах стратегічного альянсу

3.3. Розробка методичних підходів до оцінки партнерських відносин та визначення синергетичного ефекту інтеграційного розвитку ресторану

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</i>	01.11.2017 р.-	01.11.2017 р.-

	<i>завдання на випускню кваліфікаційну роботу</i>	31.12.2017 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

Лорткіпанідзе М.Т.

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студент Лорткіпанідзе Маргарита Темуріївна виконала випускню кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота

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

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

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 випускню кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента Лорткіпанідзе Маргарита Темурівна
(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.....

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

стор.

7

СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ В СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та роль стратегії інтеграційного зростання підприємств	11
1.2. Типологія інтеграційних стратегій підприємств, особливості їх застосування у ресторанному бізнесі	20
1.3. Методичні підходи до планування і реалізації стратегії інтеграційного зростання суб'єкта ресторанного бізнесу	39
Висновки до розділу 1	45
РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ	
2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства	47
2.2. Стратегічний аналіз факторів середовища діяльності підприємства	58
2.3. Оцінка ефективності реалізації діючої стратегії інтеграційного зростання ресторану	69
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ	
3.1. Обґрунтування інтеграційної взаємодії підприємства в межах формування стратегічного альянсу	79
3.2. Реконфігурація діяльності підприємств у межах стратегічного альянсу	94
3.3. Розробка методичних підходів до оцінки партнерських відносин та визначення синергетичного ефекту інтеграційного розвитку ресторану	107
Висновки до розділу 3	115
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	118
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	124
ДОДАТКИ	134

ВСТУП

Актуальність роботи. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується рядом ознак, що свідчать про формування нової моделі економічного росту, яка базується на: глобалізація бізнесу, динамічному

розвитку конкуренції, появі нових прийомів і методів організації виробництва, скороченні життєвих циклів товарів. У зв'язку із цим, успішне функціонування підприємства в ринковому середовищі передбачає високу ефективність його діяльності та можливість пристосовуватись до зовнішніх умов, які змінюються. Світовий досвід показує, що найбільш ефективно ці задачі вирішуються на основі використання концепції інтеграційного зростання.

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

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

Питання розробки стратегії інтеграційного формування є по своїй суті достатньо складним та малодослідженим, оскільки пов'язане з врахуванням

інтересів багатьох господарських структур, що входять в неї. Характерною особливістю українських компаній є те, що у вітчизняній практиці відсутній досвід формування й реалізації стратегії інтеграційного зростання підприємств, розробки нових технологій стратегічного управління їх розвитку й прийняття стратегічних рішень. Це вимагає створення дієвого механізму розробки стратегії інтеграційного зростання як основної субстанції стратегічного управління.

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

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

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

- з'ясувати сутність та роль стратегії у інтеграційному розвитку сучасних підприємств;
- розглянути види інтеграційних стратегій та сфери їх застосування;
- визначити особливості планування і реалізації стратегії інтеграційного зростання;
- дослідити організаційно-економічну характеристику підприємства ресторанного господарства «Мясторія», м. Київ;
- проаналізувати фактори середовища діяльності підприємства;
- оцінити ефективність стратегії інтеграційного розвитку підприємства;
- сформулювати стратегію інтеграційного зростання підприємства;
- обґрунтувати програму заходів інтеграційного стратегічного розвитку підприємства;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження: процес розроблення та реалізації стратегії інтеграційного зростання на підприємствах ресторанного господарства.

Предмет дослідження: теоретичні, методологічні та практичні інструменти формування та реалізації стратегії інтеграційного зростання в ресторані «Мясторія» м. Київ.

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

Елементами наукової новизни є:

- розроблено наукові організаційно-економічні підходи формування інтеграційного об'єднання підприємств, що включає континуум форм, методів та інструментів, за допомогою яких відбувається узгодження інтересів учасників об'єднання з використанням ефектів масштабу, доповнення, синергії, що забезпечує отримання соціальної та економічної ефективності діяльності учасників.

Практичне значення одержаних результатів полягає в розробці основних напрямків і конкретних рекомендацій з удосконалення стратегії інтеграційного зростання підприємств в цілому та безпосередньо в ресторані «Мясторія» м. Київ.

До результатів, що мають найважливіше практичне значення, належать пропозиції щодо:

оцінювання організаційних та економічних передумов формування стратегії інтеграційного зростання, що дає змогу характеризувати рівень відносин між підприємством і його партнерами;

розроблення програми реалізації інтеграційної стратегії.

Методи дослідження. Під час наукового дослідження були використані методи горизонтального, вертикального аналізу (для оцінки ефективності фінансово-економічної діяльності), аналізу відносних показників (для оцінки економічних передумов формування стратегії інтеграційного зростання), графічні методи (для відображення аналітичних даних, структурування інформації, для створення візуального супроводження результатів дослідження,

для відображення взаємозв'язку та взаємовпливу факторів, що визначають інтеграційну стратегію підприємства).

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

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

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

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ СУБ'ЄКТА РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та роль стратегії інтеграційного зростання підприємств

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

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

В ті часи багато керівників компаніями та вчених ставили під сумнів корисність нового поняття: на їх очах протягом півсторіччя американська промисловість чудово розвивалась в умовах відсутності будь-яких «стратегій». Отже, поставало запитання: «навіщо раптом вони стали потрібні і яка від них користь фірмі?»

Серед різних визначень спільним є те, що поняття «стратегія» і її розуміння змінювалося поряд з ускладненням умов ведення бізнесу. На основі

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

Таблиця 1.1

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

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

*Складено за [14, 22; 48]

З наведених визначень можна зробити висновок, що розробка стратегії спрямована, насамперед, на адаптацію організації до змін зовнішніх умов. Узагальнюючи результати багатьох досліджень, під стратегією варто розуміти формування генерального перспективного напрямку розвитку підприємства на основі визначення якісно нових цілей, відповідність внутрішніх можливостей підприємства умовам зовнішнього середовища, розробку комплексу заходів, що забезпечують їхнє досягнення.

Інтерес до чітко сформульованої стратегії з'явився відносно недавно. Проте історія підприємства має чимало прикладів спеціальної підготовки стратегій та їх вдалої реалізації. Наприклад, вдалий перехід фірми «Дюпон» від виробництва вибухівки до хімічної індустрії. Наступного значного успіху досяг Г.Форд, коли зосередив зусилля фірми на випуску моделі «Т» для задоволення потреб зростаючого масового ринку.

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

Отже, стратегія:

- дає визначення основних напрямків і шляхів досягнення цілей зміцнення, зростання та забезпечення виживання організації в довгостроковій перспективі на основі концентрації зусиль на певних пріоритетах;
- є способом встановлення взаємодії фірми із зовнішнім середовищем;
- формується на основі дуже узагальненої, неповної та недостатньо точної інформації;
- постійно уточнюється в процесі діяльності, чому має сприяти добре налагоджений зворотний зв'язок;
- через багатоцільовий характер діяльності підприємства має складну внутрішню структуру;

- є основою для розробки стратегічних планів, проектів і програм, які є системною характеристикою напрямків та інструментами розвитку підприємства;
- є інструментом міжфункціональної інтеграції діяльності підприємства, способом досягнення синергії;
- є основою для формування та проведення змін в організаційній структурі підприємства, узагальненим стрижнем діяльності всіх рівнів і ланок ОСУ;
- є основним змістовним елементом діяльності вищого управлінського персоналу;
- є фактором стабілізації відносин в організації;
- дає змогу налагодити ефективну мотивацію, облік, контроль, та аналіз, виступаючи як стандарт, котрий визначає успішний розвиток і дає змогу оцінити досягнуті результати.

В господарській практиці України механізм стратегічного менеджменту знаходиться в стадії зародження. При цьому вітчизняні на зарубіжні аналітики вважають, що український ринок вступив у ту стадію, коли відсутність розробленої стратегії заважає підприємствам щоразу.

Процес розробки стратегії включає стратегічне планування та стратегічне управління. За Ігорем Ансоффом, стратегічне планування – це прийняття оптимального стратегічного рішення, а стратегічний менеджмент пов'язаний з досягненням стратегічних результатів: захопленням нових ринків, впровадженням нових товарів та технологій. Стратегічне планування – це аналітичний процес, стратегічний менеджмент – організаційний процес [3, с.203].

Процес розробки стратегії дозволяє:

- підтримувати спрямований у майбутнє спосіб мислення та поведінки;
- координування рішень і дії в галузі маркетингу;
- слугує для інформування співробітників про цілі та необхідні ресурси;
- мотивує співробітників, якщо від досягнення цілей підприємства залежить досягнення їх особистих цілей;

- створює передумови для оцінки та контролю результатів.

Безпосередньо процес стратегічного планування включає три логічні та хронологічні фази:

- робота починається з аналізу поточного та майбутнього становища підприємства та середовища (аналіз ситуації);
- на цій основі розробляються цілі та шляхи їх досягнення;
- визначається комбінація інструментів, що дозволяють більш ефективно реалізувати вибрані стратегії.

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

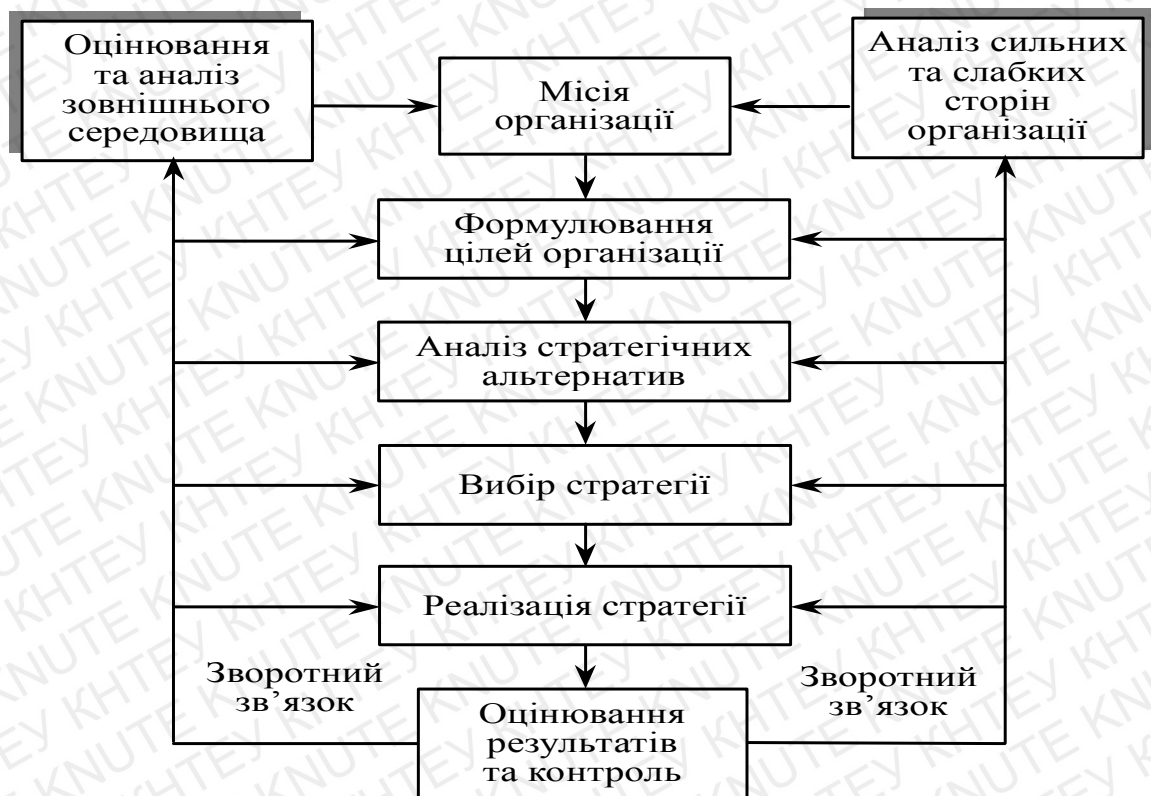


Рис. 1.1. Блок-схема процесу розроблення стратегії підприємства

Стратегічне управління – це не чітко визначені дії і тим більше не конкретний план робіт. Стратегічне управління – це концепція виживання в певних умовах. Воно дає більш чи менш конкретне уявлення про те, якою повинна бути організація в майбутньому: в якому оточенні їй необхідно буде

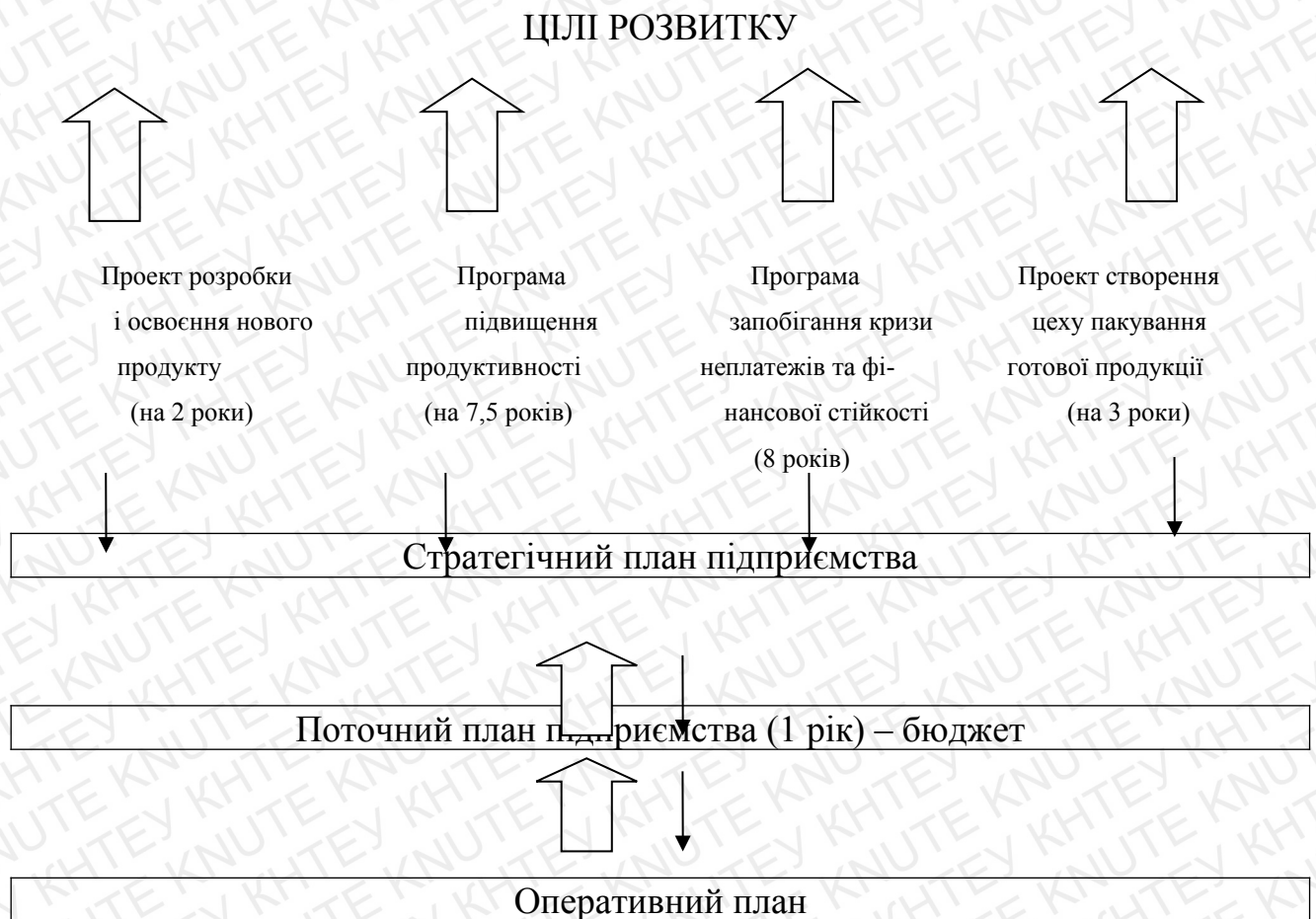
працювати, яку позицію займати на ринку, які мати конкурентні переваги, які зміни слід здійснити в організації.

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

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

8. Створення виробничого потенціалу та системи зовнішніх зв'язків, що є сприятливими до змін і дають змогу досягти майбутніх цілей.

Реалізація зазначених принципів дає змогу побудувати обгрунтовану послідовність дій щодо розробки концепції та формування системи стратегічного управління. Остання, до речі, є складовим елементом всієї планової роботи на підприємстві та взаємоузгоджується з іншими програмами й планами розвитку підприємства за такою схемою (рис. 1.2).



Умовні позначення:

- процес досягнення цілей;
 процес формування цілей.

Рис. 1.2. Взаємоузгодженість процесів формування і досягнення цілей за видами планування

Кожен з планів передбачає досягнення загальних цілей підприємства, але разом з тим відрізняється тривалістю, діапазоном контролю та управлінським

рівнем розробки й реалізації. Зокрема, місія являє собою корпоративне гасло, якусь вищу недосяжну ціль.

Передусім встановимо основні складові системи стратегічного управління, її суб'єкт та об'єкт.

Об'єкт стратегічного управління – це потенціал підприємства, який включає трудові, матеріальні, фінансові, інформаційні ресурси, залучені в господарську діяльність підприємства і які здатні визначати конкурентоспроможність підприємства в довгостроковому періоді.

Суб'єкт стратегічного управління – вища, іноді середня ланка управління підприємством, спроможна сформулювати, розробити і реалізувати стратегію розвитку.

Взаємодія об'єкта і суб'єкта утворює систему стратегічного управління.

Для кращого розуміння сутності та призначення стратегічного управління за основу ми візьмемо таке визначення.

Стратегічне управління – це управління в соціально-економічних системах, в якому можна виділити:

- а) функціональний бік, при якому управління розглядається як сукупність видів діяльності, спрямованих на досягнення певних результатів;
- б) процесний – як дію з виявлення і розв'язання проблем, тобто процес підготовки і прийняття рішень;
- в) елементний – як процес організації взаємозв'язку певних структурних елементів.

Нарешті, звернемося до результату взаємодії об'єкту та суб'єкту стратегічного управління – стратегії розвитку підприємства.

Ціль життєдіяльності фірми реалізується в її стратегії. Формуючи стратегію, фірма враховує поведінку інших економічних агентів, в першу чергу, поведінку своїх конкурентів, а також попит і дію уряду. Фірма:

- активно впливає на попит, формуючи споживацькі смаки;
- впливає на уряд, прагнучи бажаного регулювання оподаткування, митних виплат, виділення субсидій, прийняття антимонопольних законів та винятків з них;

- стає активним учасником формування галузевої, мікроекономічної, а дуже часто і макроекономічної політики держави.

Планування діяльності підприємства здійснюється за допомогою різних методів. Виділяють такі методи стратегічного планування:

- ресурсний метод (сутність цього методу полягає на аналізі наявних ресурсів на ринку, монопольних становищ конкурентів);
- цільовий метод (базується на визначенні потреб ринку в певних товарах чи послугах, споживчого попиту та пропозиції цих товарів);
- екстраполяційний метод (цей метод базується на минулих показниках і на основі них розробляється майбутні плани підприємства);
- інтерполятивний метод (в себе включає зворотній рух - від даних показників діяльності підприємства до планів їх покращення);
- статистичний (включає в себе використання статистичних показників, які є основою подальшого планування);
- факторний метод (використовується при планування ефективності виробництва, де враховуються всі чинники, які впливають на ефективність виробництва);
- нормативний метод (планування діяльності підприємства та основних його показників діяльності прирівнюються до нормативів);
- балансовий метод (цей метод використовується підприємством коли потрібен баланс між необхідними ресурсами та їх наявністю на підприємстві);
- матричний метод (цей метод являє собою побудову підприємством різного виду моделей між виробничими підрозділами та ефективності їх діяльності).

Вибір методу стратегічного планування залишається за підприємством чи організацією. На вибір методу стратегічного планування можуть впливати такі чинники як складність визначення показників діяльності підприємства, терміни планування, забезпеченість правдивою та достовірною інформацією.

1.2. Типологія інтеграційних стратегій підприємств, особливості їх застосування у ресторанному бізнесі

Стратегія формує цілі та основні шляхи їх реалізації таким чином, що формування має загальний напрямок роботи, такий, що об'єднує [109]. Гольдштейн Г. [37, с. 183] характеризує стратегію як систему дії та управлінських підходів для забезпечення досягнення організаційних завдань і цілей підприємства.

Узагальнення різних визначень поняття стратегія, що зустрічаються в економічній літературі, кожне з яких доповнює і уточнює елементи в розумінні цього поняття [28, 48, 70, 84, 90, 96, 143, 148], дозволяє зробити висновок, що стратегія визначає орієнтири і сукупність правил, що слугують звуженню варіантів вибору поведінки по розв'язанню суперечностей в межах заданих обмежень. Сутність і зміст стратегії визначається відбором потрібного напрямку розвитку із багаточисельних альтернатив, починаючи від базової стратегії і закінчуючи функціональними стратегіями та окремими програмами, зосередження виробничо-господарської діяльності у вибраному напрямку.

Отже, стратегія представляє собою принципи організації діяльності з метою досягнення поставлених цілей [130, с. 117-118].

В бізнесі найбільш розповсюджені стратегії називаються загальними. Ряд авторів [48, 84, 90] виділяють наступні загальні стратегії:

- „обмеженого зростання”, коли мета розвитку визначається „від досягнутого” і конкретизується в залежності від змін умов на ринку;
- „зріст”, яка характеризується визначенням значного щорічного зростання над рівнем попереднього;
- „скорочення”, коли планові показники визначають нижче рівня досягнутого в попередній термін;
- „поєднання” – комбінації трьох попередніх.

Окремі автори [30, 112] визначають три базові стратегії:

- стратегію зростання, яка характеризується направленою діяльністю підприємства чи об'єднання до збільшення обсягів реалізації, прибутку, капіталу (наступальна);

- стратегія стабілізації, спрямована на досягнення стабілізації прибутку з наступним його збільшенням (наступально-оборонна);
- стратегія виживання, яка застосовується в умовах глибокої кризи економічної діяльності (чисто оборонна).

Така класифікація базових стратегій викликає особливу зацікавленість для підприємств льонопереробної галузі нашої держави, оскільки вони мають велике значення для їх виживання і стабілізації в сьогоденні.

Виханський О. С, і Наумов О. І. дають більш розширену класифікацію стратегій [22] з опорою на можливості розвитку, яку розглянув Ф. Котлер [64, с. 536]. Вони вважають, і ми підтримуємо цю позицію, що базові стратегії виражають чотири різних підходи до зросту підприємства чи об'єднання і пов'язані зі зміною одного або декількох наступних елементів: продукту, ринку, галузі, положення підприємства чи об'єднання в галузі чи економіці країни, технологія. Ці елементи можуть існувати як в діючому, так і новому станах. На їх думку, першу групу базових стратегій складають стратегії концентричного (інтенсивного) зростання, які використовують в тому випадку, коли підприємство чи об'єднання ще не повністю вичерпали можливості розвитку. До цієї групи можна віднести:

- стратегію розвитку ринку збуту;
- стратегію розвитку продукту;
- стратегію гнучкого впровадження на ринок.

Друга група – це стратегії інтеграційного розвитку, використання яких виправдане в тих випадках, якщо галузь чи галузі, в яких діє підприємство чи об'єднання, має незаперечні перспективи прогресу, що очевидно для льонопереробної галузі нашої держави, або є можливість збільшити прибуток шляхом придбання або контролю над діяльністю постачальників (регресивна інтеграція), системою розподілу товару (прогресивна інтеграція), підприємств конкурентів (горизонтальна інтеграція).

До третьої групи автори віднесли стратегії диверсифікованого зростання, які застосовують у випадку неможливості розвитку підприємства на даному ринку з даним продуктом в межах однієї галузі [72].

Четверта група містить стратегії цілеспрямованого скорочення, які реалізуються у перегрупованні сил після довготривалого періоду зросту або в зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, коли намічається спад виробництва або кардинальні зміни в економіці. Ця група базових стратегій представлена стратегіями ліквідації, „збору врожаю”, скорочення виробництва і скорочення видатків.

Дана класифікація є більш зручною і дозволяє підприємству чи об'єднанню вибрати базову стратегію розвитку у відповідності зі своїми ресурсними, кадровими та збутовими можливостями.

Шершньова З. Е. і Оборська С. В. [59, с. 252] виокремили наступні стратегії:

- ріст (різними темпами);
- підтримки (стабілізації);
- реструктуризації;
- скорочення діяльності;
- ліквідації;
- комбінування.

Вищезазначені класифікації стратегій [22, 30, 48, 64] дозволяють зробити висновок, що наведені класифікації не суперечать одна одній, а лише уточнюють, доповнюють чи поглиблюють в деякій мірі одна одну. Результати узагальнення можна виокремити у табл. 1.1.

Більшість авторів, які досліджували стратегію підприємства [37, 48, 70, 109], визначають її як план управління фірмою в цілому. Реальна стратегія підприємства, яка застосовується в ресторанному бізнесі, складається з двох частин:

1. Продуманих цілеспрямованих дій.
2. Реакції на непередбачений розвиток подій і на конкуренцію, що посилюється.

Виділяють три основні рівні стратегій:

1. Загальнокорпоративна стратегія;
2. Стратегія бізнесу;

3. Функціональна стратегія.

Таблиця 1.2

Сукупність базових стратегій розвитку підприємства

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

На рівні всієї організації її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія. Вона має знайти відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися організація?” Загальнокорпоративна стратегія визначає:

- місію організації,
- види та ринки її діяльності,
- бажане зростання та рентабельність.

Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів.

На підставі загальнокорпоративної стратегії опрацьовується стратегія бізнесу. Вона є подальшою деталізацією загальнокорпоративної стратегії, але орієнтованої на конкретний структурний підрозділ організації. Стратегія

бізнесу спрямована на забезпечення конкурентних переваг даної структурної одиниці на певному ринку або у певній галузі.

Функціональна стратегія. Управління організацією здійснюється за функціями (виробництво, маркетинг, фінанси, облік тощо). Функціональні служби організації опрацьовують стратегії оптимального використання ресурсів організації в цілому за певними функціями, а не за окремими структурними підрозділами.

Усі три рівні стратегій щільно пов'язані між собою і утворюють в сукупності так звану піраміду стратегій (рис. 1.3).

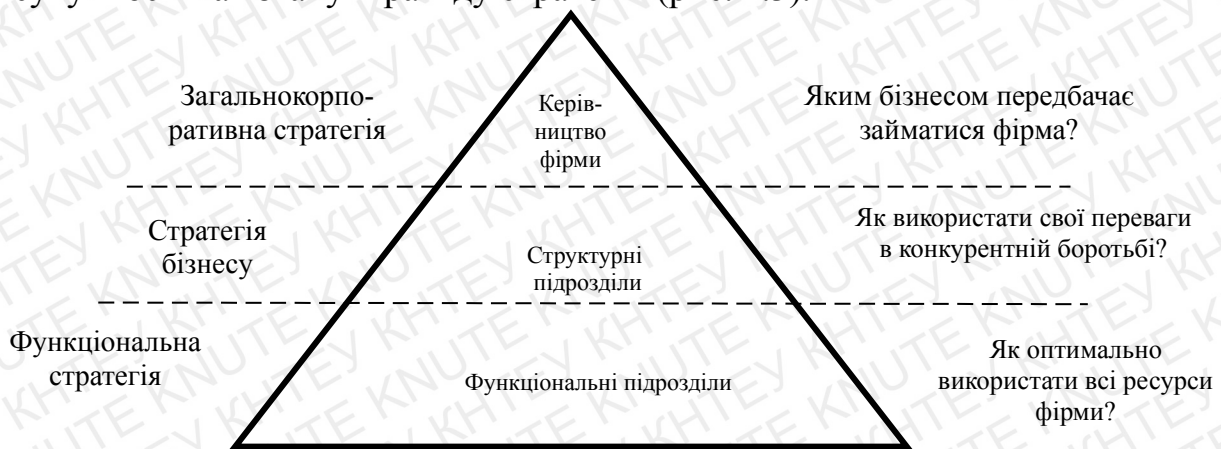


Рис. 1.3. Піраміда стратегій інтегрованої організації

Розглянемо більш детально загально корпоративну стратегію.

При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на класифікацію стратегій за цілями. Відповідно до цього критерію розрізняють (табл. 1.2.):

- стратегію зростання;
- стратегію стабільності;
- деструктивну стратегію;
- комбіновану стратегію.

Стратегія зростання – може здійснюватися кількома способами, тобто існують різні стратегічні варіанти росту.

Стратегія стабільності – цю стратегію застосовують організації, які задоволені своїм попереднім курсом дій та бажають залишити існуючий стан.

Реструктивна стратегія – використовується у випадках, коли організація залишає певні ринки, або перепрофілює виробництво. В межах реструктивної стратегії існує декілька варіантів.

В діяльності великих корпорацій стратегії зростання, стабільності та реструктуризації змінюють одна одну або використовуються у комплексі. Виникає четвертий вид стратегій – комбінована стратегія.

Таблиця 1.2.

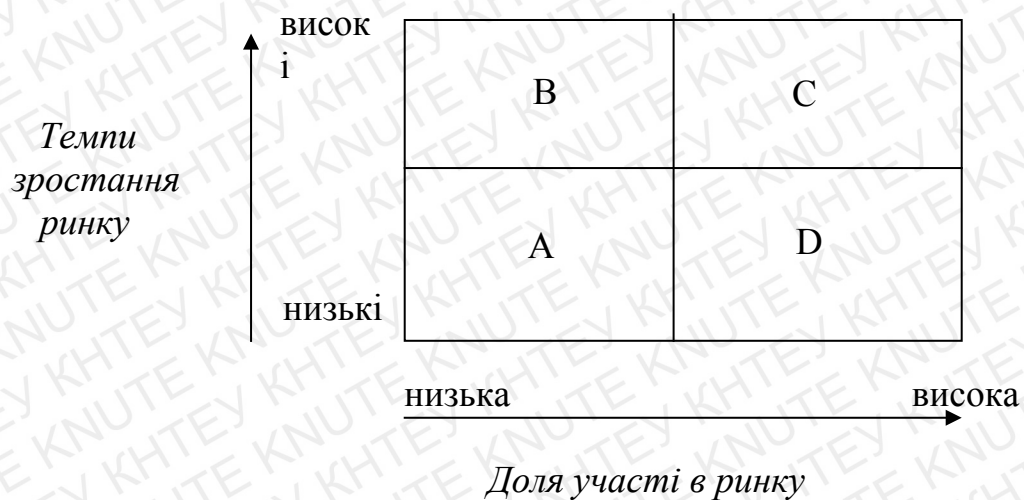
Типи та види загальнокорпоративної стратегії [20, с.132]

<i>Типи загальнокорпоративних стратегій</i>	<i>Варіанти загальнокорпоративної стратегії різних типів</i>
1. Стратегія зростання	<p>1.1. За напрямками зростання розрізняють:</p> <p>а) Стратегію експансії:</p> <ul style="list-style-type: none"> - захоплення ринку; - розвиток ринку; - розвиток виробництва <p>б) Стратегію диверсифікації:</p> <ul style="list-style-type: none"> - горизонтальна; - вертикальна; - центрована (споріднена); - неспоріднена; - конгломератна <p>в) Стратегію інтеграції:</p> <ul style="list-style-type: none"> - вертикальна інтеграція; - горизонтальна інтеграція; - інтеграція “вперед”; - інтеграція “назад”; <p>1.2. За методами зростання розрізняють:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) стратегію внутрішнього росту; б) стратегію зовнішнього росту <p>1.3. За темпами зростання розрізняють:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) офензивну (наступальну) стратегію; б) дефензивну (оборонну) стратегію
2. Стратегія стабільності	-
3. Реструктивна стратегія	<p>3.1. Стратегія ліквідації</p> <p>3.2. Стратегія відсікання зайвого</p> <p>3.3. Стратегія переорієнтації</p> <p>3.4. Стратегія створення “стратегічних коаліцій”</p>
4. Комбінована стратегія	-

На практиці існує декілька методів вибору загальнокорпоративної стратегії. В основу багатьох з них покладено метод “пакетного менеджменту”. Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями. Розглянемо принцип матричної техніки за допомогою таких двох критеріїв:

- 1) темпи зростання ринку,
- 2) частка участі продукції фірми у ринку.

На рис. 1.4. зображені позиції чотирьох груп продукції фірми (A, B, C, D) відповідно до сформульованих критеріїв.



*Рис. 1.4. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії
(методологія пакетного менеджменту)*

Групи продукції A і D, навряд чи, будуть демонструвати в майбутньому зростання, скоріше буде спостерігатися падіння обсягів їх виробництва. Групи продукції B і C потенційно мають сильні позиції. Тут можна очікувати значного приросту. Проте бажане зростання вимагатиме значних капіталовкладень, особливо група B. Позиції продукції A і B щодо конкурентів слабкі, а у C і D, навпаки, – сильні.

Враховуючи, що завоювання більшого сектору ринку спричиняє зменшення собівартості одиниці продукції за рахунок обсягів виробництва, можна говорити про високий прибуток груп продукції C і D. Особливо прибутковим може бути сектор D, оскільки сюди не робляться додаткові капіталовкладення під майбутнє зростання.

Отже, як логічні стратегії для фірми, яка випускає групи продукції від А до D, можна було би запропонувати наступні:

- 1) реструктивна стратегія для А;
- 2) стратегія зростання для С;
- 3) стратегія стабільності для D;
- 4) стратегія зростання (або реструктивна стратегія) для В.

Принцип матричної техніки покладено в основу багатьох конкретних методів вибору загальнокорпоративної стратегії, зокрема, в основу побудови старої та нової матриці BCG (Бостонської консультативної групи).

Матриця BCG.

BCG з метою ідентифікації тих видів продукції, які мають високий потенціал і тих, які виснажують ресурси організації запропонувала ідею використання матриці розмірністю 2 на 2. Їх матриця “частка – зростання” наведена на рис. 1.5.

“Дійні корови” – продукти цієї категорії приносять найбільший прибуток, але їх перспективи майбутнього зростання обмежені.

“Зірки” – ці продукти також приносять прибуток, але вони знаходяться у швидкозростаючому ринку і є там домінуючими.

“Знаки запитання” – це спекулятивні продукти, виробництво яких ризиковано, вони прибуткові, але займають малу частку ринку.

“Собаки” – категорія продуктів, які не приносять прибутку та не обіцяють покращення ситуації.

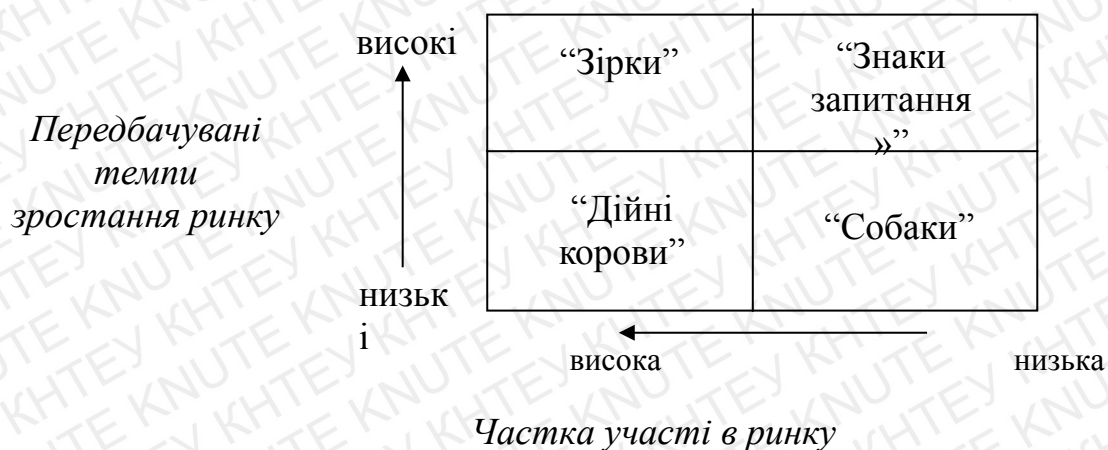


Рис. 1.5. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії (Матриця BCG)

Яку стратегію слід обрати менеджеру для кожної групи продуктів?

Менеджер має:

- 1) доїти “корів” так довго, як це можливо. Використовувати прибуток, який вони приносять для фінансування більш перспективних продуктів;
- 2) “зірки” є такими перспективними продуктами. Високі інвестиції у “зірки” принесуть значні дивіденди. “Зірки” у перспективі перейдуть у категорію “дійних корів”, тоді, коли дозріє їх ринок та впадуть темпи його зростання;
- 3) найбільш важке рішення стосується “знаків запитання”. Одні товари з цієї категорії можуть не розвиватися, тоді як інші можуть перетворитися у “зірки”. Тому “знаки запитання” називають ризикованими продуктами;
- 4) “собаки” – не є стратегічною проблемою. Вони мають бути зменшені та ліквідовані при першій ліпшій нагоді.

Матриця BCG є інструментом для позиціонування товарів та балансування їх набору в компанії. Нова матриця BCG. Нова версія матриці BCG ґрунтується на трьох передбаченнях:

- 1) компанія, яка досягла конкурентних переваг буде прибутковою;
- 2) кількість шляхів досягнення конкурентної переваги та потенційний розмір переваги змінюється в залежності від галузі;
- 3) розвиток галузі змінює природу та значущість цих переваг.

Ключеві характеристики галузі можуть бути визначені:

- за допомогою оцінки кількості шляхів досягнення переваги;
- за допомогою оцінки величини (розмірів) цієї переваги (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Інструменти вибору загальнокорпоративної стратегії

Традиційна галузь – ці галузі мають обмежену кількість шляхів досягнення переваги та будь-яка перевага у цій галузі буде незначною (сталеварне виробництво, пивоваріння тощо).

Об'ємна галузь – ці галузі звичайно мають обмежену кількість шляхів досягнення переваги, але вони роблять цю перевагу дуже значною, завдяки масовому типу виробництва (компанія ВІС).

Спеціалізована галузь – фірми у такій галузі обирають свою нішу на ринку та спеціалізуються у цій ніші (автомобілебудівні компанії).

Фрагментарна галузь – у цій галузі існує багато шляхів виділитися, але не існує такої переваги, яку не можуть скопіювати конкуренти.

Що означає виділення зазначених галузей з точки зору розробки стратегій? BCG зробила такі висновки:

1. *Традиційні галузі* пропонують обмежену кількість можливостей. Тому менеджмент має шукати будь-які засоби зменшення витрат та економії готівки.

2. В *об'ємних галузях*, які надають значну перевагу, необхідно якомога ширше її використовувати. Менеджмент має агресивно управляти конкуренцією, намагаючись знизити її інтенсивність. Фірми, які мають малу частку ринку повинні думати про вихід з галузі або шукати нові шляхи виділитися у цій галузі.

3. Якщо фірма знаходиться у *спеціалізованій галузі*, необхідно шукати можливості запобігання конкуренції, створюючи перевагу, яку важко досягти конкурентам. При цьому необхідно постійно спостерігати за змінами у природі конкуренції у цій галузі.

4. У *фрагментарній галузі* менеджмент має виважено підходити до нових інвестицій, прискорювати їх окупність, підтримуючи свою позицію. Необхідно бути надзвичайно обережним у питаннях розширення бізнесу.

Підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”.

Консультаційна фірма Artur D. Little INC запропонувала для вибору загальнокорпоративної стратегії підхід з позиції моделі “життєвого циклу продукту”. Як показано на рисунку 1.7. цей підхід класифікує продукти фірми за стадіями їх життєвого циклу.



Рис. 1.7. Модель «життєвого циклу» продукту

Цей 4-х стадійний цикл дуже схожий на матрицю BCG. За аналогією можна зробити висновки щодо стратегії фірми на кожній стадії життєвого циклу продукту. Потрібно зазначити, що матриця *ADL* особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару короткий і де бізнес може не досягнути своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію.

Інший різновид портфельної матриці, що одержала назву «екран бізнесу», була розроблена консультаційною групою *McKinsey* разом з корпорацією *General Electric*, в якій використовуються системні критерії: конкурентна позиція фірми та привабливість виду діяльності (рис. 1.8).

На основі «портфельного аналізу» по кожному з напрямків діяльності, СЗГ можуть бути розроблені такі стратегічні альтернативи їх подальшого існування:

- агресивна експансія (офензивна стратегія);
- зміцнення позиції на ринку (дефензивна стратегія);
- скорочення діяльності;
- реструктуризація виробничо-збутового потенціалу;
- підготовка до розпродажу та закриття окремих підрозділів підприємства.

Модель *McKinsey* включає в розгляд істотно більше даних, ніж Бостонська матриця. Фактор росту ринку трансформувався в даній моделі в багатофакторне поняття «привабливість ринку (галузі)», а фактор частки ринку — у стратегічний стан (конкурентні позиції) бізнес-одиниць. Причому фахівці

McKinsey вважають, що фактори, які визначають привабливість галузі і позиції бізнесу на окремих ринках, різні. Тому при аналізі кожного ринку варто спочатку виділити фактори, які найбільшою мірою відповідають специфіці даного ринку, а потім намагатися об'єктивно оцінити їх, використовуючи три рівні: низький, середній, високий.

Привабливість галузі	100 Висока	В Селективний ріст		С Агресивний ріст
	Середня			
	Низька 0	А Деінвестування		Д Низька активність
		Низька	Середня	100 Висока
		Конкурентоспроможність		

Рис. 1.8. Матриця портфельного аналізу McKinsey — General Electric

		← Прибутковість (привабливість) видів діяльності		
		висока	середня	низька
К О Н К У Р Е Н Т Н А	висока	зростання; пошуки шляхів лідирування; максимізація інвестицій	вибіркове зростання (пошук «сегментів росту»); контрольоване інвестування; підтримка позиції	підтримка «граничної» позиції; стабілізація; пошуки готівки; інвестування в підтримку рівня
	середня	вибіркове зростання; оцінка потенціалу для лідирування через сегментацію; визначення слабкостей та запобігання їм; підтримка сильних сторін через контро-	стабілізація; визначення зростаючих сегментів; вибіркове інвестування; скорочення в окремих напрямках	скорочення напрямку (асортименту); мінімізація інвестицій (збирання врожаю); позиція «відмови» або плановий вихід
	П О З И Ц І А	стабілізація; пошуки ніш; розгляд варіанта придбання (значні інвестиції); планове скорочення;	стабілізація; пошуки ніш (вибіркове інвестування); розгляд варіанта виходу («збирання врожаю»)	ліквідація, швидкий вихід

Рис. 1.9. Матриця «GE-McKinsey» (варіанти стратегічних рішень, що приймаються)

Найбільш характерний стан знаходиться в кутових квадрантах матриці. Проміжні позиції часто важко інтерпретувати, тому що висока оцінка одного параметра може поєднуватись з низькою оцінкою іншого.

Основні стратегічні альтернативи даної матриці такі:

- інвестувати, щоб утримувати зайняту позицію і прямувати за розвитком ринку;
- інвестувати з метою поліпшення позиції, що займає фірма зміщаючи по матриці вправо, в бік підвищення конкурентноздатності;
- інвестувати, щоб відновити загублену позицію. Таку стратегію важко реалізувати, якщо привабливість ринку слабка чи середня;
- знизити рівень інвестицій з наміром «зібрати врожай», наприклад шляхом продажу бізнесу;
- деінвестувати і піти з ринку (чи з ринкового сегмента) із низькою привабливістю, де підприємство не може досягти істотної конкурентної переваги.

У 1975 році британо-голландська хімічна компанія Shell розробила і впровадила у практику стратегічного аналізу і планування свою власну модель, яка отримала назву „матриця спрямованої політики”. Матриця Shell/DPM зовні схожа на матрицю GE/McKinsey і є своєрідним розвитком ідеї стратегічного позиціонування бізнесу, закладеної в основу моделі BCG.

Модель Shell/DPM орієнтує менеджерів на перерозподіл певних фінансових потоків з тих секторів бізнесу, які породжують грошову масу, у сектори бізнесу з високим рівнем рентабельності інвестицій у майбутньому.

Як і всі інші класичні моделі стратегічного планування, модель DPM являє собою двовимірну таблицю, де вісь X відображає сильні сторони підприємства (конкурентну позицію), а вісь Y - галузеву (продукт-ринок) привабливість (рис. 1.10). Точніше, вісь X відображає конкурентоспроможність сектора бізнесу компанії, або його здатність отримувати переваги за рахунок тих можливостей, які існують у відповідній галузі. Вісь Y, отже, є загальним виміром стану і перспектив галузі. Розбивку моделі Shell/DPM на 9 клітин (у вигляді матриці 3 x 3) зроблено не випадково. Кожна з 9 клітин відповідає специфічній стратегії.

Позиція „Лідер бізнесу”. Галузь є привабливою і компанія посідає у ній сильні позиції, будучи лідером; потенційний ринок досить значний, темпи

зростання ринку високі; слабких сторін компанії, а також явних загроз з боку конкурентів не помічено.

Можливі стратегії: продовжувати інвестування у бізнес, доки галузь продовжує зростати, для того, щоб захистити свої провідні позиції (будуть потрібні великі капіталовкладення, більші, ніж можна забезпечити за рахунок власних можливостей); продовжувати інвестувати, поступаючись поточними вигодами заради майбутніх прибутків.

100

Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес	Стратегія посилення конкурентних переваг	Лідер у бізнесі
Обережно продовжувати бізнес або частково згортати	Обережно продовжувати бізнес	Стратегія зростання
Стратегія зростання бізнесу	Стратегія часткового згортання бізнесу	Стратегія генератора коштів
0	конкурентоспроможність бізнесу	100

Рис. 1.10. Матриця спрямованої політики (модель Shell/DPM)

Позиція „Стратегія зростання”. Галузь є середньою за привабливістю, але компанія посідає у ній сильні позиції. Така компанія є одним з лідерів, що перебуває на стадії зрілості життєвого циклу даного бізнесу. Ринок є помірковано зростаючим або стабільним, з непоганою нормою прибутку і без наявності будь-якого іншого сильного конкурента.

Можливі стратегії: намагатися зберегти поточні позиції, оскільки ці позиції можуть забезпечити необхідні фінансові ресурси для самофінансування і генерувати додаткові кошти, які можна інвестувати в інші перспективні галузі бізнесу.

Позиція „Стратегія генератора коштів”. Компанія посідає достатньо сильну позицію у непривабливій галузі. Вона, якщо і не є абсолютним лідером,

то хоча би належить до групи лідерів. Ринок є стабільним, але таким, що скорочується, а норма прибутку у галузі - такою, що знижується. Існують певні загрози з боку конкурентів, хоча продуктивність компанії досить висока, а витрати низькі.

Можливі стратегії: бізнес, що потрапляє у цю клітину, є основним джерелом доходу компанії. Оскільки жодного розвитку цього бізнесу у майбутньому, як правило, не прогнозується, то стратегія полягає у тому, щоб здійснювати незначні інвестиції, отримуючи максимальний дохід.

Позиція „Стратегія посилення конкурентних переваг”. Компанія посідає середні позиції у привабливій галузі. Оскільки частка ринку, якість продукції, а також репутація компанії є достатньо високими (майже такими ж, як у лідера галузі), то компанія може перетворитися у лідера, якщо використає свої ресурси і можливості належним чином. Перед тим, як здійснювати будь-які витрати у даному випадку, необхідно ретельно проаналізувати залежність економічного ефекту від капіталовкладень у даній галузі.

Можливі стратегії: інвестувати, якщо галузь є досить привабливою, здійснюючи при цьому детальний аналіз інвестицій; з метою перетворитися на лідера (інвестиції можуть бути значними); галузь розглядається як приваблива для інвестування, якщо вона може забезпечити посилення конкурентних переваг. Необхідні інвестиції будуть більшими, ніж очікуваний дохід, і тому можуть знадобитися додаткові капіталовкладення за рахунок інших секторів бізнесу для подальшої боротьби за свою частку ринку.

Позиція „Обережно продовжувати бізнес”. Компанія посідає середні позиції у галузі з середньою привабливістю. Жодних особливих сильних сторін або можливостей додаткового розвитку у компанії немає; ринок зростає повільно; повільно знижується середньогалузева норма прибутку.

Можливі стратегії: обережне інвестування і тільки тоді, коли є впевненість, що віддачу буде отримано швидко; постійний аналіз свого економічного становища.

Позиція „Стратегія часткового згорання”. Компанія посідає середні позиції у непривабливій галузі. Жодних особливо сильних сторін і фактично жодних можливостей розвитку компанія не має; ринок є непривабливим (низька норма прибутку, потенційні надлишки виробничих потужностей, високий рівень концентрації капіталу у галузі).

Можливі стратегії: оскільки мало ймовірно, що, потрапляючи у цю позицію, компанія буде продовжувати отримувати істотний доход, стратегією, що пропонується, буде не розвивати цей вид бізнесу, а поступово перетворювати фізичні активи і становище на ринку у грошову масу, а потім використати мобільні власні ресурси для освоєння більш перспективного бізнесу.

Позиція „Подвоїти обсяг виробництва або згорнути бізнес”. Компанія посідає слабкі позиції у привабливій галузі.

Можливі стратегії: інвестувати або залишити цей бізнес. Оскільки спроба посилити конкурентні позиції такого бізнесу шляхом „наступу на широкому фронті” вимагає занадто значних і ризикованих інвестицій, вона може бути здійснена лише після детального аналізу. Якщо виявляється, що компанія здатна боротися за лідерство у галузі, тоді стратегічна лінія поведінки – „подвоєння бізнесу”. У протилежному випадку, найкращим стратегічним рішенням повинно бути рішення залишити цей бізнес.

Позиція „Обережно продовжувати бізнес або частково згорнути виробництво”. Компанія посідає слабкі позиції у галузі із середньою привабливістю.

Можливі стратегії: жодних інвестицій; все управління повинно бути зосереджено на балансі потоку грошових коштів; намагатися утримуватися у цій позиції до тих пір, доки вона дає прибуток; поступово згорнути бізнес.

Позиція „Стратегія згорання бізнесу”. Компанія посідає слабкі позиції у непривабливій галузі. Можливі стратегії: оскільки компанія, яка потрапляє у цю клітину матриці, і майже завжди втрачає кошти, необхідно

зробити все можливе, щоб позбавитися від такого бізнесу, і чим швидше, тим краще.

Стратегічні рішення, що приймаються з допомогою моделі Shell/DPM, залежать від того, що перебуває у центрі уваги менеджера - життєвий цикл виду бізнесу або грошові потоки підприємства.

У першому випадку (рис. 1.10., напрям 1) оптимальною вважається наступна послідовність розвитку позицій компанії: від позиції „Подвоєння обсягу виробництва або згорання бізнесу” - до „Стратегії посилення конкурентних переваг” - до „Стратегії лідера” - до „Стратегії зростання” - до „Стратегії генератора коштів” - до „Стратегії часткового згорання” - до „Стратегії згорання (виходу з бізнесу)”.

У випадку посиленої уваги до потоків грошових коштів (рис. 1.10., напрям 2) оптимальною вважається розвиток позицій компанії з нижніх правих клітин матриці Shell/DPM до верхніх лівих. Це означає, що кошти, зароблені компанією на стадіях „Генератор коштів” і „Часткове згорання”, використовуються для інвестицій у такі сектори бізнесу, яким відповідають позиції „Подвоєння обсягу виробництва” і „Посилення конкурентних переваг”.

Узагальнимо характеристику наведених методів в табл. 1.3, визначимо їх переваги і недоліки.

Зазначена інформація достатньо повно характеризує досліджувані методи стратегічного аналізу для формування загального уявлення про них. Важливо розуміти вплив різних факторів на достовірність аналітичних даних та інтерпретацію результатів. Таким чином, вважаємо, що представлені основні матриці не лише допомагають оцінити зовнішні та внутрішні фактори впливу на підприємство, продукцію і правильність прийняття управлінських стратегічних рішень, але й відповідають різним рівням стратегічного планування: корпоративний рівень, функціональний, бізнес-рівень.

Порівняльний аналіз матричних методів дає нам можливість охарактеризувати їх переваги та недоліки, а також визначити основну мету їх використання.

Порівняльна характеристика основних методів стратегічного аналізу *

Назва матриці	Мета	Розмір	Зовнішній фактор	Внутрішній фактор	Загальна характеристика	Переваги	Недоліки
BCG	зростання частки ринку, збільшення прибутковості	2x2 2x3	темп зростання ринку	відносна частка на ринку	Перша портфельна модель. Проста у використанні. Однак значення частки ринку порівняно з іншими параметрами переоцінене. Взята за основу для формування інших матричних моделей	- простота, доступність, наочність; - можливість збалансувати портфель бізнесів в плані фінансування, поєднати види діяльності; - дає можливість визначити подальші стратегії розвитку бізнес-одиниць.	- незначна кількість аналізованих чинників, значення яких переоцінене; - ігнорування багатьох параметрів, що впливають на прибутковість бізнесу; - увага акцентується лише на фінансових потоках, розподілі інвестицій між СОБ відповідно до їх позицій на матриці; - не враховується взаємозв'язок окремих бізнес-одиниць.
ADL /LC	Формування збалансованого бізнес-портфеля життєвого циклу і конкурентних положень СБО	5x4	стадії життєвого циклу	відносне становище на ринку	Планування будується на концепції життєвого циклу і виконується в три етапи: простий вибір, специфічний вибір, вибір уточненої стратегії. Уперше (1980 р.) запропоновано 24 уточнені стратегії	- широкий діапазон вибору стратегій; - корисна для високотехнологічних галузей, товари яких мають короткий життєвий цикл	- матриця занадто схематична; - не дає рекомендацій щодо можливих стратегій для галузей, життєвий цикл яких треба змінити.

Продовження таблиці 1.3

Назва матриці	Мета	Розмір	Зовнішній фактор	Внутрішній фактор	Загальна характеристика	Переваги	Недоліки
GE/McKinsey	спрямування ресурсів у сильний бізнес, вилучення зі слабких	3x3 4x4	привабливість ринку	конкуренція тоспроможність підприємства	Кожна вісь матриці має багатофакторний вимір. Детальніша класифікація порівнюваних видів бізнесу і широкі можливості для вибору. Проте стратегії видаються поверхневими	<ul style="list-style-type: none"> - ширші можливості стратегічного вибору в порівнянні з БКГ; - гнучкість; - широта застосування 	<ul style="list-style-type: none"> - складність вибору границь і масштабів ринку, велика кількість критеріїв; - суб'єктивність оцінок; - статичний характер моделі; - загальний характер рекомендацій
Shell / DPM	перерозподіл фінансових потоків зі зрілого бізнесу в бізнес, що розвивається	3x3	привабливість галузі	конкуренція тоспроможність підприємства	Графічне зображення подібне до GE/McKinsey, змістовний аспект розвиває ідеї, закладені в моделі BCG. Використання матриці обмежене капіталомісткими галузями промисловості	<ul style="list-style-type: none"> - Поєднує якісні та кількісні показники в єдину параметричну систему; - Порівняно з моделлю GE/McKinsey більше уваги концентровано на кількісних параметрах бізнесу; - Велика кількість змінних дозволяє здійснити глибокий і системний аналіз чинників. 	<ul style="list-style-type: none"> - Складність вибору із значної кількості змінних найбільш значимих; - Відсутність критерію за яким можна визначити необхідну для аналізу кількість змінних; - ускладнення присвоєння питомої ваги змінним при конструюванні шкал матриці; - складно порівнювати бізнес-одиниці, які належать до різних галузей, оскільки змінні занадто прив'язані до галузі; - використання обмежене капіталомісткими галузям

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

1.3. Методичні підходи до планування і реалізації стратегії інтеграційного зростання

Процес стратегічного планування посідає центральне місце в системі стратегічного управління. Більшість західних і східних фірм використовують стратегічне планування для того, щоб змінити себе, вийти з безнадійних ситуацій, які сформувались зовні та в середині підприємства.

Стратегічне планування — це систематизовані та більш-менш формалізовані зусилля усієї організації, спрямовані на розробку стратегій, оформлення їх у вигляді стратегічних планових документів різного типу, організацію виконання цих стратегічних планів, проектів і програм.

Керівництвом великих підприємств процес розробки стратегії здійснюється на кількох організаційних рівнях.

Рис. 1.11 показує піраміду розробки стратегії для інтеграційного та одногалузевого підприємства.

Для багатогалузевих об'єднань пріоритетними залишаються проблеми визначення, в яких сферах здійснювати свою діяльність і як розподілити ресурси між різними її видами. Ці обставини, в свою чергу, породжують цілий комплекс дрібніших, але не менш важливих питань: як організувати управління організацією; яку роль у розробленні стратегічних рішень передати самостійним господарським підрозділам; які види діяльності залишити в централізованому управлінні; як розподілити ресурси між підрозділами; як

найефективніше використати зв'язки між різними, але взаємопов'язаними підрозділами всередині корпорації?



Рис. 1.11. Рівні розробки стратегій інтегрованого та одногалузевого підприємства

Важливим інструментом у прийнятті управлінських рішень з перелічених питань є загальна стратегія організації. Розглянемо їх детальніше.

- Вибір напрямів диверсифікації. При формуванні стратегії для визначення сфери діяльності аналізують, чи диверсифікація обмежиться декількома галузями, чи набуде широкого розмаху.

- Поліпшення загальних показників діяльності у вибраних галузях. Загальна стратегія диверсифікованої організації переважно передбачає швидке зростання перспективних самостійних підрозділів; забезпечення нормального функціонування основних сфер діяльності; підтримання та підвищення ділової активності низькоприбуткових, але перспективних напрямів; відмову від тих сфер діяльності, які не відповідають довгостроковим цілям.

- Досягнення синергічного ефекту серед споріднених господарських підрозділів. Збільшуючи кількість видів діяльності з подібними технологіями, аналогічними каналами збуту і покупцями, організація досягає переваг перед організаціями, які освоюють абсолютно нові, не пов'язані з її діяльністю, галузі. Чим сильніший зв'язок між різними напрямками діяльності, тим більша можливість для спільних зусиль, досягнення конкурентних переваг. Така диверсифікація є привабливою завдяки спільним зусиллям, у результаті яких досягають синергічної стратегічної відповідності між близькими за видом діяльності самостійними підрозділами. Вважають, що вдало розподілені між видами діяльності інвестиції можуть створити ефект синергізму, коли витрати на розвиток системи менші, ніж на кожний з видів її діяльності. Переваги синергізму визначають як $2+2=5$, тобто сумарна віддача капіталовкладень корпорації вища, ніж віддача всіх господарських підрозділів.

- Забезпечення інвестиційних пріоритетів і вкладення ресурсів у перспективні галузі. Різні сфери діяльності диверсифікованої організації відрізняються за потребою в додатковому інвестуванні. Керівництво стикається з проблемою рангування видів діяльності за рівнем привабливості інвестування з метою розподілу ресурсів між найперспективнішими з них. Зменшення інвестицій у неперспективні види дає змогу підтримати перспективні господарські підрозділи, або виділити кошти на придбання нових організацій.

Отже, загальна стратегія охоплює всі напрями діяльності організації. Вона складається з дій, спрямованих на утвердження позицій організації у різних галузях економіки та забезпечення найкращого результату її діяльності.

Розроблення загальної (корпоративної) стратегії є складовою процесу стратегічного управління організацією.

Структуру стратегічного планування на корпоративному рівні схематично зображено на рис. 1.12.

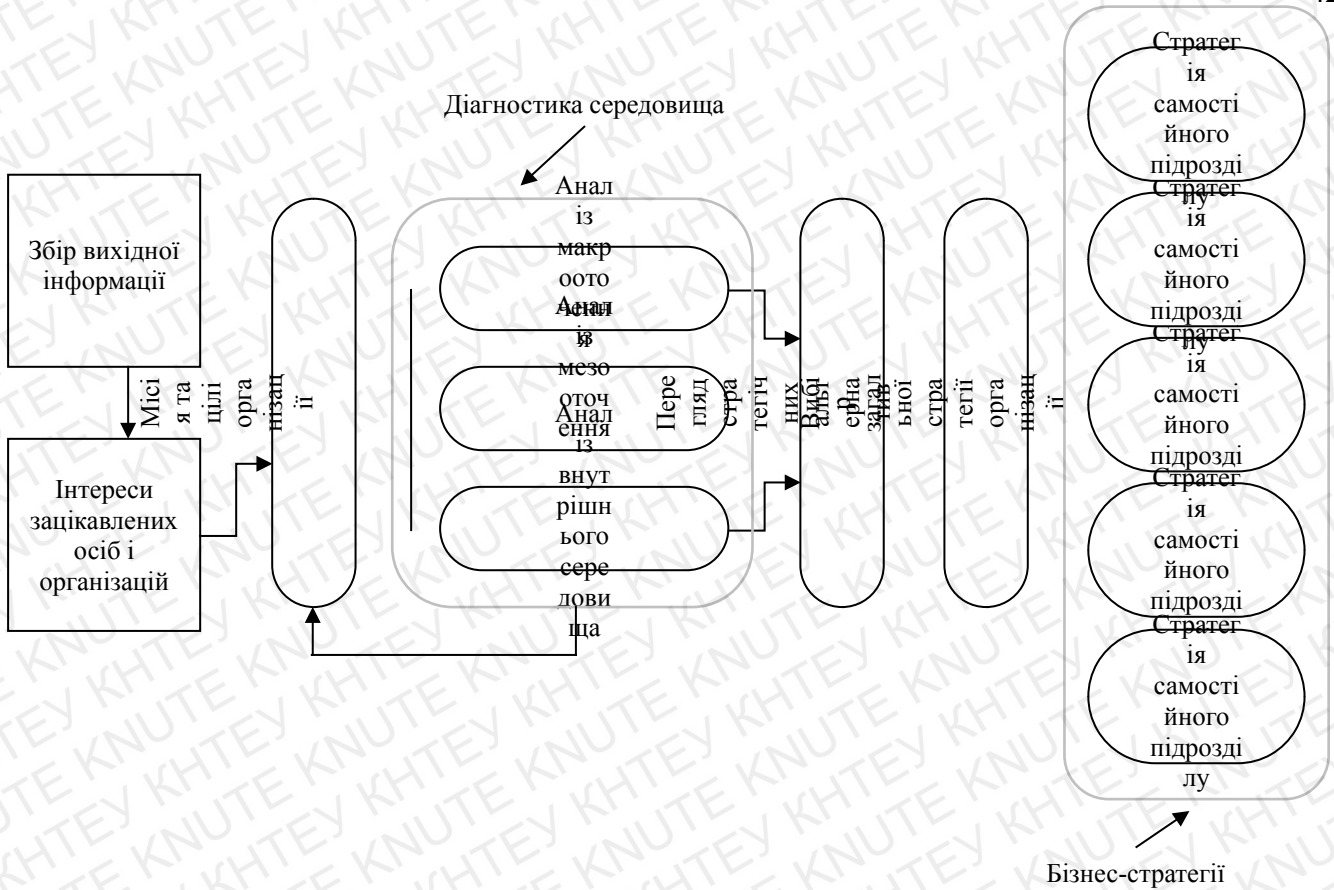


Рис. 1.12. Процес розроблення інтеграційної загальної стратегії

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

Частина корпорацій за основу розроблення цілей свого розвитку приймає стратегічні цілі, які характеризують певне надзавдання. Наприклад, на початку 60-х рр. ХХ ст. маловідома японська корпорація "Комацу" визначила для себе завдання: обійти на світовому ринку американську корпорацію "Катерпілер" за показником "частка ринку" через 25 років. Цієї стратегічної мети корпорація успішно досягла.

Діагностика середовища. На цій стадії сформульовані цілі проходять через своєрідний "фільтр" з метою отримання відповіді на таке запитання: "Чи

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

Перегляд стратегічних альтернатив. На цій стадії здійснюють узагальнюючу оцінку чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, уточнюють стратегічні цілі та можливі (альтернативні) способи їх вирішення. Одним з важливих інструментів генерації стратегічних альтернатив на корпоративному рівні є аналіз господарського портфеля як сукупності окремих напрямів діяльності. В результаті аналізу виявляють, які напрями діяльності слід розвивати і якою мірою, а які — ліквідувати. При розробленні стратегій господарський портфель може бути поповнений за рахунок включення нових видів діяльності. Для проведення портфельного аналізу застосовують різноманітні методи, наприклад, метод Бостонської консалтингової групи, метод "Дженерал Електрик" — "МакКінсі". Такі формальні моделі в сучасних умовах дещо втрачають привабливість як самостійний метод, тому все частіше доповнюються творчим аналізом.

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

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

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

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

Висновки до розділу 1

В результаті дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного інтеграційного управління підприємством можна зробити наступні висновки:

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

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

3. Виділяють три основні рівні стратегій: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія. На рівні інтегрованої організації (об'єднання) її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія. Вона має знайти відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися організація?” Загальнокорпоративна стратегія визначає: місію організації, види та ринки її діяльності, бажане зростання та рентабельність. Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів. При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на класифікацію стратегій за цілями. Відповідно до цього критерію розрізняють: стратегію зростання; стратегію стабільності; реструктивну стратегію; комбіновану стратегію.

4. На практиці існує декілька методів вибору стратегії інтеграційного зростання. В основу багатьох з них покладено метод “пакетного менеджменту”. Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції та послуг організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями:

темпи зростання ринку, частка участі продукції фірми у ринку. Для вирішення цих завдань використовуються такі різновиди матриць: матриця І.Ансоффа “товар – ринок”, матриця Бостонської консультативної групи, матриця Дженерал Електрик - МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця А.Д.Літгла, та інші. головними перевагами зазначених методів стратегічного аналізу є комплексне дослідження бізнес-одиниць; простота і наочність представлення можливих стратегій, в більшості випадків – конкретні варіанти стратегій. Серед основних недоліків слід відзначити переважно статичний характер результатів (що усувається шляхом регулярної побудови матриць протягом певного періоду), обмежену кількість показників, стратегій, процес нормалізації даних (у випадку багатофакторних матриць) а також суб’єктивізм побудови матриць та їх інтерпретації.

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

РОЗДІЛ 2

ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ

2.1. Організаційна та економічна характеристика підприємства

Ресторан «Мясторія» за організаційно-правовою формою є товариством з обмеженою відповідальністю та функціонує як суб'єкт господарювання на ринку ресторанних послуг. Підприємство має 4 магазини-ресторани, що знаходиться в м. Києва, концепція підприємства базується на пропаганді м'ясних страв та європейської кухні; діє згідно статуту, установчого договору та чинного законодавства України.

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

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

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

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

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

Метою діяльності ресторану „Мясторія” виробництво та реалізація споживачам якісної продукції власного виробництва, широкого асортименту страв європейської кухні, десертних страв та різноманітних страв з м'яса, використання широкого асортименту напоїв, організації дозвілля для молоді та дітей, з максимально комфортним обслуговуванням, а також:

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

Основними задачами діяльності ресторану „Мясторія” є:

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

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

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

Нормативними документами, що регламентують роботу закладу є:

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

Таблиця 2.1

Загальна характеристика ресторану „Мясторія”, м. Київ

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

Продовження табл. 1. 1

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

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

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

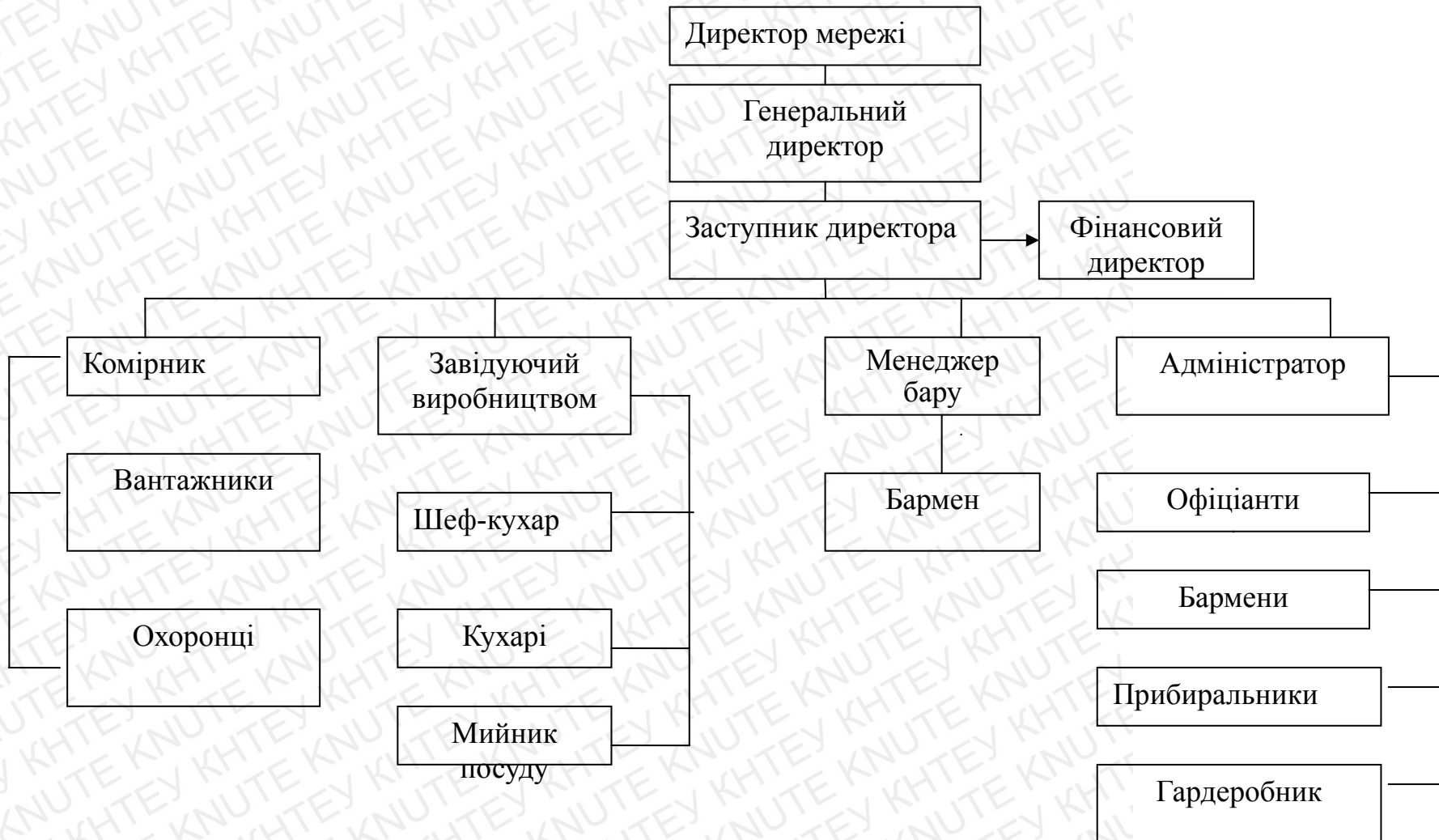


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ресторану «Мясторія», м. Київ

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

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

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

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

Основні економічні показники діяльності ресторану “Мясторія” мають позитивну динаміку за 2015- 2017 роки. Так, у 2016 році дохід від реалізації ресторану “Мясторія” збільшився на 421 тис.грн., або на 33,68% у порівнянні з 2015 роком. У 2017 році дохід ще збільшився – на 59,7 тис.грн., або на 35,73% у порівнянні з 2016 роком. Взагалі за досліджуваний період дохід від реалізації збільшився на 101,8 тис.грн., або на 81,44%, що є наслідком відносного підвищення попиту споживачів на послуги закладу та зростання цін . Сума операційних витрат ресторану “Мясторія” за 2015- 2017 роки також поступово зростає, що є наслідком збільшення обсягів реалізації продукції та послуг закладу за цей період та зростанням цін на сировину, матеріали, комунальні послуги як результат девальвації.

Таблиця 2.2

**Динаміка основних економічних показників діяльності ресторану “Мясторія”
за 2015- 2017 роки, тис.грн.**

Показники	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
				2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Дохід (виручка) від реалізації	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Податок на додану вартість	208,00	279,00	378,00	71,00	99,00	170,00	134,13	135,48	181,73
Чистий дохід від реалізації продукції	1042,00	1392,00	1890,00	350,00	498,00	848,00	133,59	135,78	181,38
Інші операційні доходи	-	-	2	-	2	2	-	-	-
Разом чисті доходи	1042,00	1392,00	1892,00	350,00	500,00	850,00	133,59	135,92	181,57
Разом витрати	994,00	1284,00	1865,00	290,00	581,00	871,00	129,18	145,25	187,63
Фінансовий результат від звичайної діяльності	48,00	108,00	27,00	60,00	-81,00	-21,00	225,0	25,0	56,25
Інші витрати	20,00	-	-	-20,00	-	-20,00	-	-	-
Фін.результат до оподаткування	28,00	108,00	27,00	80,00	-81,00	-1,0	385,71	25,00	96,43
Податок на прибуток	7,00	27,00	6,75	20,00	-21,25	-0,25	385,71	25,00	96,43
Чистий прибуток	21,00	81,00	20,25	60,00	-60,75	-0,75	385,71	25,00	96,43

Найбільша сума прибутку до оподаткування ресторану “Мясторія” зафіксована у 2016 року – 108 тис.грн., що у 3,9 рази вище, ніж у 2015 році та у 4 рази більше, ніж у 2017 році і свідчить про більш ефективне здійснення операційної діяльності саме у 2016 році. Відповідно, після сплати відсотку податку у 2016 році заклад отримав найбільший обсяг чистого прибутку в цьому періоді – 81 тис.грн., що на 60, 75 тис.грн. менше, ніж у 2017 та 2017 роках.

Тобто, за досліджуваний період спостерігається збільшення обсягів реалізації продукції та послуг, і найбільш ефективно серед 2015 -2017 роках фінансово–господарська діяльність ресторану “Мясторія” здійснена у 2016 році, про що свідчить обсяг прибутку до оподаткування закладу у цьому періоді. Динаміка обсягових показників діяльності підприємства у 2015-2016 роках зростає. А в 2017 році знижується за рахунок зростання обсягу операційних витрат.

Аналіз динаміки та структури товарообороту ресторану “Мясторія” наведений в табл.2.3. Аналізуючи дані таблиці 2.3, можна сказати, що товарооборот ресторану “Мясторія” у 2016 році зростає на 421 тис.грн., або на 33,68% в порівнянні з 2015 роком у 2017 роком – на 597 тис.грн. або на 35,73% у порівнянні з попередніми роком, що є наслідком збільшення обсягу роздрібного товарообороту. Взагалі протягом 2015 - 2017 роки валовий товарооборот ресторану “Мясторія” зростає на 1018 тис.грн., або на 81,44%, що відбувається в основному внаслідок збільшення обсягів реалізації продукції власного виробництва внаслідок зростання попиту на продукцію ресторану “Мясторія”. Позитивним є той фактор, що зростання обсягів діяльності ресторану відбувається в умовах фінансової кризи, зниження платоспроможного попиту на ресторанный послуги в країні та зростання конкурентоспроможності в галузі (кількості підприємств ресторанного господарства та місць в них).

Таблиця 2.3

Структура доходів ресторану «Мясторія» у динаміці за 2015- 2017 роки

Показники	Од.ви- мірюв- ання	2015 р.	2016 р.	2017 р.	Абсолютне відхилення, тис.грн.			Відносне відхилення, %		
					2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Дохід (виручка) від реалізації	тис.грн	1250,00	1671,00	2280,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Роздрібний товарооборот	тис.грн	1250,00	1671,00	2268,00	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
- Оборот по продукції власного виробництва	тис.грн	561,00	857,00	1168,00	296,00	311,00	607,00	152,73	136,26	208,11
Питома вага обороту по продукції власного виробництва у валовому товарообороті	%	44,9	51,3	51,5	6,4	0,2	6,6	-	-	-
- Оборот по закупним товарам	тис.грн	689,00	814,00	110,00	125,00	286,00	411,00	118,15	135,17	159,71
Питома вага обороту по закупним товарам у валовому товарообороті	%	55,1	48,7	48,5	-6,4	-0,2	-6,6	-	-	-

Оборот по продукції власного виробництва за аналізований період також має позитивну динаміку. Так, в 2016 року його сума збільшилась на 286 тис.грн., або на 52,73% в порівнянні з 2015р., а в 2017р. сума обороту по продукції власного виробництва досліджуваного закладу зросла ще на 311 тис.грн., або на 36,26% в порівнянні з 2016 роком. Взагалі за аналізований період оборот по продукції власного виробництва збільшився на 607 тис.грн., або у 2 рази. Разом зі збільшенням суми обороту по продукції власного виробництва за аналізований період зростає її питома вага у валовому товарообороті закладу. Так, питома вага обороту по продукції власного виробництва ресторану “Мясторія” за 2015- 2017 роки зросла на 6,6%. Це свідчить про відносне збільшення обсягів виробничої діяльності ресторану “Мясторія” за останні три роки, що позитивно характеризує господарську діяльність закладу.

З наведеної таблиці 2.3 також помітно, що оборот по закупним товарам займає найбільшу частку у валовому товарообороті ресторану “Мясторія” в 2015 році – 55,1%. Проте, вже у 2016 році питома вага обороту по закупним товарам знижується до 48,7%, а в 2016 – до 48,5%. Тобто, за аналізований період помітна тенденція до зниження питомої ваги обороту по закупним товарам закладу на 6,6%, хоча його сума зростає на 59,71%.

Характеризуючи ефективність господарської діяльності ресторану “Мясторія”, розглянемо динаміку та структуру його операційних витрат за 2015-2017 роки (табл. 2.4). Аналізуючи дані таблиці, можна відмітити, що за аналізований період спостерігається тенденція до стрімкого зростання загальної суми операційних витрат ресторану “Мясторія”. За період з 2015 рік -2017 рік їх сума зросла на 871 тис. грн. або у 1,9 рази. Так, в 2016 рік сума операційних витрат ресторану «Мясторія» збільшилась на 29,18% у порівнянні з 2015 роком, а в 2017 рік – на 46,25% у порівнянні з 2016 роком. Тобто, за 2015 - 2017 роки відбувається зростання обсягу операційних витрат, що є пропорційним до зростання суми доходу закладу за цей період та тенденції постійного зростання цін на сировину у постачальників.

Таблиця 2.4

Склад та структура операційних витрат ресторану “Мясторія” у динаміці за 2015- 2017 роки, тис.грн.

Статті витрат	2015 рік		2016 рік		2017 рік		Абсолютне відхилення суми, +/-			Відносне відхилення, %		
	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	Сума тис. грн.	Питома вага, %	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015	2016 до 2015	2017 до 2016	2017 до 2015
Матеріальні витрати	294,00	29,58	409,00	31,85	685,00	36,73	115,00	276,00	391,00	139,12	167,48	232,99
Витрати на оплату праці	129,00	12,98	128,00	9,97	129,00	6,92	-1,00	1,00	-	99,22	100,78	100,00
Відрахування на соціальні заходи	34,00	3,42	62,00	4,83	44,00	2,36	28,00	-18,00	10,00	182,35	70,97	129,41
Амортизація	66,00	6,64	60,00	4,67	55,00	2,95	-6,00	-5,00	-11,00	90,91	91,67	83,33
Інші витрати	471,00	47,38	625,00	48,68	952,00	51,05	154,00	327,00	481,00	132,70	152,32	202,12
Сума витрат	994,00	100,0	1284,00	100,0	1865,00	100,0	290,00	581,00	871,00	129,18	145,25	187,63
Дохід від реалізації продукції (послуг)	1250,00	-	1671,00	-	2268,00	-	421,00	597,00	1018,00	133,68	135,73	181,44
Рівень витрат, %	79,52	-	76,84	-	82,23	-	-2,7	5,4	2,7	-	-	-
Витратовіддача, тис.грн.	1,25	-	1,30	-	1,15	-	1,45	1,02	1,17	-	-	-

Аналізуючи дані таблиці 2.5 можна сказати, що за період з 2015- 2017 роки рівень витрат ресторану “Мясторія” має тенденцію до зростання. Розмір підвищення рівня витрат за 2015 - 2017 роки склав 2,7%, що негативно характеризує політику управління операційними витратами закладу.

Проте, в 2016 рік значення рівня витрат ресторану «Мясторія» дещо знизився – на 2,7%.

Рівень витрат на оплату праці персоналу ресторану “Мясторія” невисокий – 12,98%, і знижується в 2015 році до 9,97%, а в 2017 році – до 6,92%, що взагалі є невласивим для закладу ресторанного господарства. У зв’язку з цим, негативною оцінку заслуговує скорочення рівня витрат на оплату праці. Проте взагалі у ресторану “Мясторія” достатньо високий рівень операційних витрат в порівнянні з аналогічними закладами, що вказує на недостатньо високу ефективність управління ними.

В 2016 рік відмічається підвищення витратовіддачі ресторану «Мясторія» - у 3 рази в порівнянні з 2015 роком, що є наслідком зниження рівня витрат в цьому періоді. Проте, в 2017 році витратовіддача ресторану «Мясторія» знижується на 0,07 тис.грн. і становить 0,014 тис.грн., що на 82,79% нижче, ніж у 2016 році. В зв’язку з цим, можна зробити висновок про зниження ефективності здійснення витрат в 2017 році.

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

2.2. Стратегічний аналіз факторів середовища діяльності підприємства

На інтеграційну діяльність ресторану «Мясторія» впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища.

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

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

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

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

Проаналізуємо сильні та слабкі сторони ресторану «М'ясторія» у вигляді табл. 2.5.

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

функціонування підприємства, на досягнення яких воно орієнтує свою діяльність.

Таблиця 2.5

**Фактори внутрішнього середовища ресторану "Мясторія"
станом на 1.10.2017 р.**

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

Тепер проаналізуємо фактори безпосереднього оточення ресторану «Мясторія» (таблиця 2.6).

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

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

Таблиця 2.6

**Фактори безпосереднього оточення ресторану «Мясторія»
станом на 1.10.2017 р.**

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

Оцінка конкурентів ресторану «Мясторія» наведено в таблиці 2.7.

При аналізі використовувалася стовідсоткова шкала, а також якісна й кількісна оцінка конкурентів. Оцінка проводилася за наступними критеріями: якість послуг; ціна послуг; додаткові послуги; імідж / репутація; дослідження попиту; рівень задоволення попиту; реклама; персонал (досвід і навчання);

показники діяльності (доля на ринку, заповнюваність, рентабельність); фінансове становище. Критерії проведеної оцінки представлені в табл. 2.7.

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

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

Таблиця 2.7

Оцінка конкурентів ресторану „Мясторія” на ринку ресторанних послуг

Показники	Конкуренти				
	Ле Бурже	Мясторія	Парус	Мафія	Муракам і
Якість послуг	середня	висока	середня	середня	низька
Додаткові послуги	Є	Є	Є	Є	—
Імідж / репутація	високий	високий	середній	високий	низький
Маркетинг: -дослідження попиту; -рівень задоволення попиту.	60%	70%	50%	40%	10%
Реклама:	60%	60%	50%	55%	20%
Персонал: -досвід; -навчання.	80% 60%	80% 50%	70% 0%	70% 20%	30% 0%
Доля на ринку (району):	5%	5%	3%	4%	1%
Рівень завантаження залу	60%	60%	40%	55%	20%
Рентабельність	40%	50%	40%	30%	10%
Фінансове положення:	стійке	стійке	нестійке	стійке	нестійке

1. Проаналізувавши показники, представлені, у табл. 2.3 можна зробити наступні висновки: якість ресторанних послуг, надаваних рестораном «Мясторія» значно вище, ніж у ресторанах-конкурентах; стосовно конкурентів ресторан перебуває в середній ціновій ніші, що дозволяє підприємству привернути увагу клієнтів з різним рівнем доходу; імідж і репутація ресторану залишаються на незмінно високому рівні, що виділяє його серед безлічі аналогічних ресторанів; за рівнем розвитку маркетингової діяльності ресторан поступається лідируючим місцем; досвід персоналу й навчання у ресторані «Мясторія» на досить високому рівні, що робить його лідером по цьому показнику серед найближчих конкурентів; доля на ринку ресторанних послуг перевищує долю основних ресторанів-конкурентів та складає близько 5%; за рівнем завантаження залу ресторан знаходиться на другому місці;

Після розгляду окремих показників можна підбити підсумок. Серед найближчих конкурентів у ресторану «Мясторія» є конкуренти. Однак за результатами представленого аналізу ресторан перебуває в конкурентно привабливішому положенні відносно конкурентів, що виражається в більш низькому відсотку заповнюваності зали й долі ринку.

Головним же конкурентом ресторану «Мясторія» є ресторан «Ле Бурже». У той же час, «Ле Бурже» надає послуги більш високої якості й перебуває в вищій ціновій ніші, а значить, надає послуги іншому сегменту споживачів.

Проведемо аналіз показників конкурентоспроможності ресторану «Мясторія» (табл. 2.8).

Аналіз конкурентоспроможності ресторану «Мясторія» показав, що такі показники конкурентоспроможності, як: спеціалізація в різних областях, уміння вирішувати складні проблеми, творче рішення проблем - вимагають поліпшення з боку керівництва ресторану «Мясторія». Для більш ефективного ведення конкурентної боротьби пропонується підвищити якість надаваних ресторанних послуг і вдосконалити маркетингову діяльність.

Поліпшивши ці показники, ресторан «Мясторія» зможе скласти гідну конкуренцію своїм конкурентам, крім того, з метою реалізації стратегії зростання може як за договором франчайзингу реалізовувати власні бізнес-технології на ринку України так і нарощувати свій потенціал шляхом формування програми стратегічного партнерства з іншими суб'єктами ринку ресторанних послуг.

Таблиця 2.8

Оцінка показників конкурентоспроможності ресторану «Мясторія»

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

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

Перелік заходів, що надають можливість розвитку успішних факторів та скорочення ризиків представлено в таблиці 2.9 по кожному

окремому фактору за десятибальною шкалою. Перший стовпчик кожної із нижчеприведених таблиць носить найменування фактора, другий – оцінку експерта, третій та четвертий – напрямок впливу на діяльність компанії, п'ятий – опис дій компанії щодо даних факторів.

Таблиця 2.9

**Підсумкова таблиця факторів політико-правового середовища ресторану
«Мясторія», м. Київ**

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

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

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

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

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

Розглянемо тепер економічні фактори. Вивчення економічного середовища дозволяє зрозуміти, яким чином формуються і розподіляються ресурси суспільства. Цілком очевидно, що ці знання є життєво необхідними для підприємства, оскільки компанія сама будує свою діяльність на використанні ресурсів. Вплив економічних факторів зведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

**Зведена оцінка факторів економічного середовища
ресторану «Мясторія»**

№п/п	Фактор	Бальна оцінка	Загроза	Можливість	Дії компанії
1.	Негативний характер економіки й	10	+		Будувати стратегію фірми відповідно до фази економічного циклу

	економічних процесів				
2.	Високі розміри і темпи зміни розмірів ринку	9		+	Пошук шляхів до збільшення масштабів компанії
3.	Зростання ставки банківського відсотка	7	+		Розробка ефективних фінансових схем
4.	Система ціноутворення	6	-		Пошук шляхів зниження собівартості продукції (послуг)
5.	Висока вартість землі	5	-		Моніторинг ринку з метою пошуку привабливих пропозицій

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

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

Проаналізуємо вплив факторів демографічного середовища на діяльність компанії (таблиця 2.11)

Таблиця 2.11

Підсумкова таблиця факторів демографічного середовища ресторану «Мясторія»

№п /п	Фактор	Бальна оцінка	Загроза	Можливість	Дії компанії
1.	Чисельність населення	10	-		Пошук шляхів до збільшення масштабів компанії
2.	Територіальне розміщення населення	7		+	Вивчення територіального розміщення населення з метою визначення регіонів найвищого попиту на послуги
3.	Рівень народжуваності та	9	-		Моніторинг змін з метою визначення структури попиту на

	смертності. Статевий склад населення				послуги
4.	Міграція населення	6	-		Концентрація надання послуг у регіонах з найвищою концентрацією населення

Після аналізу впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства їх необхідно звести в єдину таблицю (таблиця 2.12).

Таблиця 2.12

**Підсумкова таблиця факторів зовнішнього середовища ресторану
«Мясторія»**

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

Продовження табл. 2.12

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

11.	Наявність системи контролю якості	8	Постійний контроль якості	Розвиток наявної системи отримання міжнародних сертифікатів якості
-----	-----------------------------------	---	---------------------------	--

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

Тепер необхідно здійснити аналіз портфелів бізнесу. Аналіз портфелів бізнесу є одним із найважливіших інструментів стратегічного управління. Він розкриває взаємозв'язок окремих частин бізнесу і дає уявлення про те, що портфель, як ціле, істотно відрізняється від простої суми його частин і набагато важливіший для підприємства, ніж стан його окремих частин. Для портфельного аналізу обираємо матрицю Бостонської консультативної групи «зростання – частка ринку» (рис. 2.2), яку побудуємо для ресторанних послуг підприємства «Мясторія».

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

Високий 20

10

Низький 0



10

1

0,1

Високий

Частка ринку

Низький

Рис. 2.2. Матриця «зростання – частка ринку» для ресторану «Мясторія»

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

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

2.3. Оцінка ефективності реалізації діючої стратегії інтеграційного зростання ресторану

Ефективність інтеграційної стратегії управління виявляється в успішній діяльності компанії у всіх важливих для неї сферах. Тому для оцінки ефективності стратегії інтеграційної стратегії проведемо фінансовий аналіз діяльності підприємства.

Фінансовий аналіз діяльності підприємства охоплює оцінку стану майна та джерел фінансування підприємства, та ефективність діяльності.

Ліквідність підприємства - це його здатність швидко продати активи й одержати гроші для оплати своїх зобов'язань. Аналіз ліквідності підприємства здійснюється за даними балансу та дозволяє визначити спроможність підприємства сплачувати свої поточні зобов'язання.

Коефіцієнт покриття, згідно Положення про порядок здійснення аналізу фінансового стану підприємств, що підлягають приватизації від 26.01.2001 №49/121, є показником загальної ліквідності. Економічний зміст той самий, тільки називається він по-іншому. У табл. 2.13 наведені показники ліквідності ресторану «Мясторія».

Таблиця 2.13

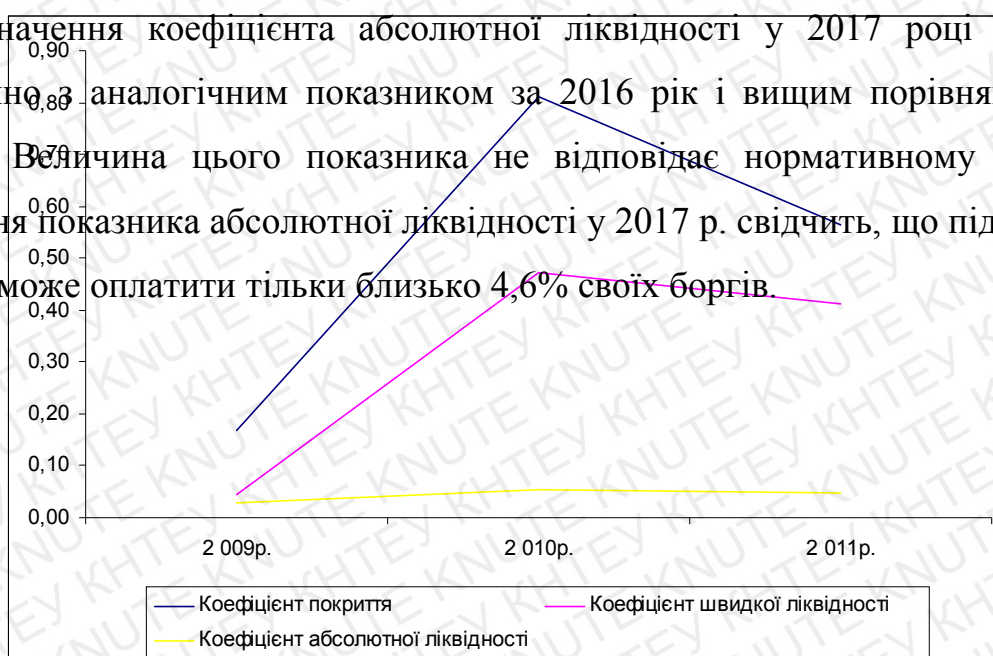
**Показники ліквідності (платоспроможності) «Мясторія» у динаміці за
2015-2017 рр.**

Показник	Нормативне значення	2015 р.	2016 р.	2017 р.
1. Коефіцієнт покриття	>1	0,17	0,81	0,56
2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,6-0,8	0,05	0,47	0,41
3. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,2 – 0,25	0,028	0,054	0,046
4. Чистий оборотний капітал, тис.грн.	>0 збільшення	-60382,0	-6887,0	-18963,0

Як видно з даних табл. 2.13, коефіцієнт покриття за період 2015-2017 рр. не відповідає нормативному значенню, але має тенденцію до зростання, тобто у підприємства збільшується обсяг ресурсів, необхідних для погашення його поточних зобов'язань. У 2015 р. величина цього коефіцієнту була найменшою за останні три роки.

Проаналізувавши значення коефіцієнт швидкої ліквідності за останні три роки, можна побачити, що його значення не відповідає нормативному у 2015-2017 рр. Отже, можна зробити висновок, що ресторан «Мясторія» протягом зазначених років не мало достатньої можливості розрахуватись за поточними зобов'язаннями за рахунок найбільш ліквідних оборотних засобів за умови своєчасного розрахунку з дебіторами. Аналізуючи значення цього показника за останні три роки, можна помітити, що є тенденція до збільшення значення цього показника порівняно з 2015 роком (рис. 2.3).

Значення коефіцієнта абсолютної ліквідності у 2017 році є нижчим порівняно з аналогічним показником за 2016 рік і вищим порівняно із 2015 роком. Величина цього показника не відповідає нормативному значенню. Значення показника абсолютної ліквідності у 2017 р. свідчить, що підприємство одразу може оплатити тільки близько 4,6% своїх боргів.



2015	2016	2017
------	------	------

Рис. 2.3. Динаміка показників ліквідності ресторану «Мясторія» за 2015-2017 рр.

Проаналізувавши значення показника чистого оборотного капіталу за три роки, можна помітити тенденцію до збільшення його величини, тобто зростають можливості підприємства щодо сплати своїх поточних зобов'язань та розширення діяльності. Хоча підприємство неспроможне повністю оплатити свої поточні зобов'язання, значення цього показника відповідає нормативному перш за все через тенденцію до його збільшення. У 2017 р. порівняно з 2015 р. величина чистого оборотного капіталу збільшилась на 41419,0 тис.грн.

На основі здійсненого аналізу можна зробити висновок, що досліджуване підприємство є неліквідним, тобто в достатній мірі і своєчасно воно неспроможне розрахуватись по зобов'язаннях.

Перейдемо до аналізу фінансової стійкості підприємства. Такий аналіз здійснюється за даними балансу підприємства, характеризує структуру джерел фінансування ресурсів, ступінь фінансової стійкості і незалежності підприємства від зовнішніх джерел фінансування. У таблиці 2.14 наведені показники фінансової стійкості ресторану «Мясторія».

Таблиця 2.14

Показники фінансової стійкості ресторану «Мясторія» у динаміці за 2015-2017 рр.

Показник		Роки
----------	--	------

	Нормативне значення	2015	2016	2017
1. Коефіцієнт платоспроможності (автономії)	>0,5	-0,79	0,21	0,18
2. Коефіцієнт фінансування (фінансового левериджу)	<1 зменшення	-2,02	2,96	3,85
3. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	>0,1	-4,96	-0,23	-0,77
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	>0 збільшення	1,48	-0,49	-1,52

Як видно з даних таблиці, у 2017 році спостерігається тенденція до збільшення питомої ваги власного капіталу у загальній сумі засобів, що авансовані у його діяльність (на основі аналізу коефіцієнта платоспроможності (автономії)). Це є позитивним явищем, оскільки чим менша питома вага власного капіталу, тим менш фінансово стійким є дане підприємство. В цілому значення коефіцієнту платоспроможності за всі ці роки не відповідає нормативному значенню.

Значення коефіцієнта фінансування (фінансового левериджу) збільшувалось протягом останніх трьох років, зокрема у 2017 р. порівняно з 2015 р. воно збільшилось на 5,87. Отже, збільшується залежність підприємства від залучених засобів - це негативне явище.

Дослідивши значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними засобами за період 2015-2017 рр., можна побачити, що з року в рік він то збільшується, то зменшується. Але в цілому величина цього показника за 2017 р. та за два попередні роки не відповідає нормативному значенню.

Чим більше підприємство коштів спрямовує на здійснення виробничої діяльності, тим більше у нього можливостей щодо підвищення результативності виробничо-господарської діяльності.

Перейдемо до аналізу ділової активності підприємства (таблиця 2.15).

Таблиця 2.15

Показники ділової активності ресторану «Мясторія»

у динаміці за 2015-2017 рр.

Показник		Роки
----------	--	------

	Нормативне значення	2015	2016	2017
1. Коефіцієнт оборотності активів	Збільшення	1,50	1,52	1,17
2. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Збільшення	1,07	2,71	1,93
3. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Збільшення	59,63	6,42	5,23
4. Строк погашення дебіторської заборгованості, днів	Зменшення	6,12	56,82	69,83
5. Строк погашення кредиторської заборгованості, днів	Зменшення	340,76	134,47	189,12
6. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Збільшення	263,93	3838,96	402,40

У 2017 році порівняно з 2016 роком коефіцієнт оборотності активів збільшився на 0,01, а порівняно із 2015 роком - зменшився на 0,33 пункти. Це свідчить про те, що в цілому підприємство у 2017 році менш ефективно використовувало ресурси ніж у 2015 році.

Як видно з даних таблиці 2.12, у 2017 році порівняно з 2015 роком значення даного коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості збільшилось на 0,86 пункти. Це є позитивним, оскільки чим більше значення коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості, тим більша швидкість обертання кредиторської заборгованості і, як наслідок, тим менші строки її погашення.

Щодо коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості, то у 2017 році порівняно з 2015 роком він знизився практично у 12 разів. Це означає уповільнення швидкості обертання дебіторської заборгованості, що негативно вплинуло на діяльність підприємства.

На основі аналізу строків погашення дебіторської та кредиторської заборгованостей можна зробити висновок, що середній період погашення дебіторської заборгованості ресторану «Мясторія» у 2017 році порівняно з 2015 роком зріс практично у 12 разів. Це негативно вплинуло на виробничо-господарську діяльність підприємства, оскільки збільшились строки, протягом яких значна частина грошових коштів знаходилася поза межами підприємства.

Також за період 2015-2017 років зменшився середній період погашення кредиторської заборгованості підприємства на 151,6 дні, що є позитивним.

На основі аналізу даних, наведених у таблиці 2.15, можна спостерігати тенденцію до збільшення значення коефіцієнта оборотності матеріальних запасів у 2017 році порівняно із 2015 роком. Це позитивно впливає на діяльність досліджуваного підприємства, оскільки з прискоренням реалізації товарно-матеріальних запасів, зменшуються обсяги запасів, що простоюють на складах. Як наслідок, менше коштів знаходяться поза господарським оборотом.

Проаналізувавши всі вищенаведені показники, можна зробити висновок, що за період 2015-2017 років та, зокрема, за період 2016-2017 років, підприємство «Мясторія» знизило ефективність основної діяльності та уповільнило обертання основних фінансових та матеріальних ресурсів.

Для аналізу рентабельності досліджуваного підприємства використовуємо такі показники (коефіцієнти):

- коефіцієнт рентабельності активів;
- коефіцієнта рентабельності власного капіталу;
- коефіцієнта рентабельності власного послуг та продукції;
- загальний рівень рентабельності по підприємству; (таблиця 2.16).

Таблиця 2.16

**Показники рентабельності ресторану «Мясторія»
у динаміці 2015-2017 рр.**

Показник	Нормативне значення	Роки		
		2015	2016	2017
1. Коефіцієнт рентабельності (збитковості) активів	>0 збільшення	-0,15	0,84	-0,02
2. Коефіцієнт рентабельності (збитковості) власного капіталу	>0 збільшення	0,18	3,93	-0,13
3. Коефіцієнт рентабельності (збитковості) діяльності	>0 збільшення	-0,10	0,55	-0,02
4. Коефіцієнт рентабельності (збитковості) діяльності	>0 збільшення	-0,21	-0,11	-0,45

У 2017 році ресторан «Мясторія» працювало збитково, чистий збиток становив 1669 тис. гривень. Отже, коефіцієнт рентабельності активів

підприємства у 2017 році мав негативне значення, це свідчить про те, що досліджуване підприємство неефективно використовувало активи. Тобто у 2017 році на 1000 гривень вартості активів припадало 0,2 гривень збитку.

Як видно з даних таблиці також за досліджуваний період знизилась збитковість діяльності. У 2017 році порівняно з 2015 роком вона знизилась на 0,08 (рис. 2.4). Це свідчить про те, що у 2017 році підприємство більш ефективно здійснювало продаж своєї продукції (послуг), ніж у 2015 році.

Здійснивши аналіз рівня рентабельності продукції за останні три роки, можна дійти до висновку, що знижується економічна ефективність виробництва та ступінь окупності поточних витрат підприємства. Так, у 2017 році порівняно з 2015 роком рівень збитковості по підприємству підвищилася на 0,23. Значення цього показника можна інтерпретувати так: у 2017 році на тисячу гривень виробничих витрат припадало 4,5 гривень валового збитку. Здійснивши аналіз показників рентабельності, можна зробити висновок, що протягом досліджуваного періоду на підприємстві знизилась економічна ефективність виробництва, менш раціонально використовувалися кошти підприємства.

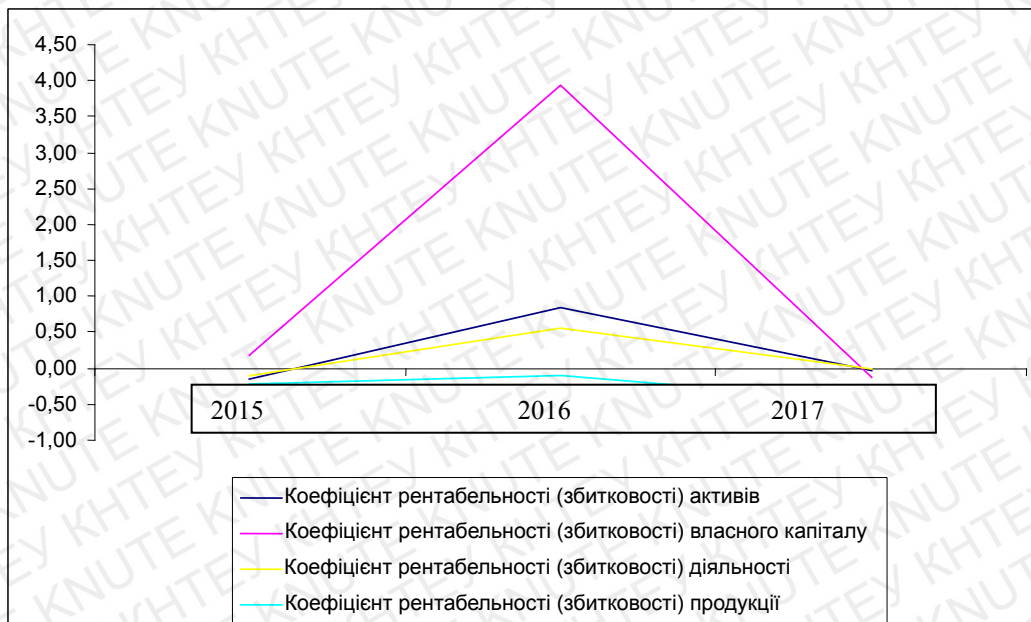


Рис. 2.5. Динаміка показників рентабельності ресторану «Мясторія» у 2015-2017 рр.

Таким чином, на основі наведеної вище інформації, ми можемо зробити висновок, що корпоративна стратегія ресторану «Мясторія» є не досить ефективною на даний час і потребує удосконалення.

Висновки до розділу 2

На основі дослідження умов для формування стратегії інтеграційного зростання ресторану «Мясторія» можна зробити наступні висновки:

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

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

3. На діяльність ресторану «Мясторія» впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Серед проаналізованих факторів зовнішнього середовища ресторану «Мясторія» на ринку найбільшу вагу як надійного

партнера мають: унікальні технології приготування спеціалізованих страв японської кухні; власні технології обслуговування; наявність високих стандартів якості, високі розміри і темпи зміни розмірів ринку, зростання наявності системи контролю якості. Усі ці чинники позитивно впливають на діяльність компанії та створюють для неї додаткові можливості. Загрозами розвитку організації можуть стати: нестійка політична ситуація; економічна ринкова криза; негативний характер розвитку економіки й нестійкі умови протікання економічних процесів, світові глобалізаційні процеси та часті зміни податкового законодавства.

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

5. На основі здійсненого аналізу показників ліквідності можна зробити висновок, що досліджуване підприємство є низьколіквідним, тобто в достатній мірі і своєчасно воно неспроможне розрахуватись по зобов'язаннях. Проаналізувавши показники фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності можна зробити висновок, що за період 2015-2017 років та, зокрема, за період 2016-2017 років, ресторан «Мясторія» знизив ефективність фінансової діяльності, що уповільнило обертання основних фінансових та матеріальних ресурсів, знизилась економічна ефективність виробництва, менш раціонально використовувалися кошти підприємства. Це потребує активної політики щодо зміни стратегії розвитку, на нашу думку це можливо в межах формування та розвитку інтеграційних процесів, що надасть додаткових унікальних стратегічних переваг суб'єкту на ринку ресторанних послуг.

РОЗДІЛ 3

РЕАЛІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЙНОГО ЗРОСТАННЯ

РЕСТОРАНУ «МЯСТОРИЯ», М. КИЇВ

3.1. Обґрунтування інтеграційної взаємодії підприємства в межах формування стратегічного альянсу

Вступ досліджуваного підприємства до складу стратегічного о альянсу обумовлює необхідність впровадження ряду змін у його операційну та стратегічну діяльність, а ефективне функціонування альянсу вимагає розробки відповідних координаційних механізмів, які б забезпечили компроміс між учасниками альянсу стосовно процедур прийняття рішень та виконання відповідних функцій у альянсі. Аналіз теоретико-методичних підходів до формування та функціонування стратегічних альянсів виявляє «прогалину» у методичному забезпеченні ефективної взаємодії учасників альянсу для

досягнення встановлених цілей, оскільки увага дослідників фокусується більшою мірою на визначенні цілей формування альянсів та наслідків їх функціонування. Дослідження участі українських підприємств у стратегічних альянсах та аналіз теоретико-методичних надбань щодо утворення альянсів дає підстави для визначення нагальної потреби в науково обґрунтованих методичних рекомендаціях щодо забезпечення взаємодії підприємств в межах стратегічних альянсів з урахуванням галузевої специфіки діяльності підприємств ресторанного господарства..

Аналіз практики партнерських відносин свідчить, що основними перешкодами для повноцінного співробітництва підприємств в альянсах є, по-перше, наявність декількох структур, відповідальних за прийняття рішень; по-друге, складність організації спільної діяльності підприємств, обумовлена потребою забезпечення взаємодії персоналу партнерських підприємств; по-третє, необхідність постійних переговорів між учасниками альянсу; по-четверте, бажання досягти індивідуальних цілей за рахунок партнера, тобто саме проблеми організації взаємодії підприємств.

Різноманітність форм, типів стратегічних альянсів не дозволяє розробити єдиний методичний підхід до забезпечення успішної взаємодії досліджуваного підприємства з учасниками альянсу. Рекомендації, викладені в економічній літературі, щодо досягнення учасниками альянсу успіху, найчастіше носять декларативний характер і зводяться до таких:

- необхідність встановлення довіри між партнерами;
- управління альянсом на принципах менеджменту окремого підприємства;
- відкритість навчання [70, с.245-260].

На наш погляд, це більше відповідає принципам ефективного функціонування альянсу. Основи взаємодії підприємств у альянсі, вважаємо за необхідне, визначити через розкриття оперативних, організаційних та управлінських аспектів співробітництва підприємств та визначення в їх контексті таких основних питань. По-перше, вихідним пунктом досягнення

стратегічних цілей учасників альянсу є спільне використання ресурсів, яке в прикладному аспекті проявляється у здійсненні підприємством-учасником альянсу певного роду діяльності, що в сукупності з діяльністю партнера забезпечує реалізацію цілей. Основною проблемою в даному напрямку є визначення саме того виду діяльності партнерів, що становить оперативну основу (базис) співробітництва. По-друге, організація спільної діяльності, заснована на виконанні партнерами своїх функцій в альянсі, може набувати різних форм: від укладання угод, що визначають роботи партнерів та передбачають їх незалежне виконання на партнерських підприємствах, до створення спільного підприємств. Визначення форми організації спільної діяльності є наступним завданням вибору способу взаємодії підприємств. По-третє, альянс як будь-яка інша господарююча система представляє собою об'єкт управління. Виходячи з рекомендацій Дж. Бадаракко щодо управління альянсом на принципах менеджменту окремої компанії [70, с.235], структура альянсу повинна дозволяти йому функціонувати як самостійній компанії. Для цього, зокрема, необхідно визначити орган управління альянсом та принципи формування його складу.

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



Рис. 3.1. Концептуальне уявлення щодо способу взаємодії ресторану «Мясторія» з партнерами у межах стратегічного альянсу

Відповідно, основними компонентами способу взаємодії підприємства є:

- роботи (процеси), на основі яких здійснюється спільна діяльність підприємств в альянсі;
- організаційна форма альянсу;
- орган управління альянсом.

Визначення основних компонентів спільної діяльності підприємств в альянсі дозволяє уникнути ряду проблем, через які партнерські відносини виявляються неефективними. Аналіз досвіду функціонування альянсів зарубіжних компаній виявляє причини, по яким відносини, оцінені на етапі формування альянсу як найбільш успішні та стабільні, з часом руйнуються. Серед таких, по-перше, надання одній з сторін альянсу значних прав та повноважень, що може призвести до зловживань партнером високим рівнем довіри та тісними зв'язками на свою користь. Прагнення одного з партнерів до отримання прибутків може нейтралізувати мотиви формування альянсу, які полягають у досягненні вигод для обох сторін та призвести до появи конфліктів між учасниками альянсу. По-друге, втрата конкурентоспроможності, стимулів до інновацій та прогресу, неможливість взаємодії з іншими підприємствами через значну залежність від партнера та альянсу. Значне пристосування діяльності підприємства до вимог партнера, потреб альянсу з часом може обмежити його можливості, знизити гнучкість та адаптивність. По-третє, проблеми координації діяльності альянсу та його учасників через нечіткість організації взаємодії персоналу, визначення форми існування альянсу.

Особливості взаємодії підприємств в межах альянсу пов'язані із специфікою задач партнерів. Цілі учасників є тим вирішальним чинником, що визначають спосіб організації взаємовідносин учасників альянсу. В першу чергу, це пов'язано із обумовленістю оперативних засад співробітництва цілями підприємств-учасників. В залежності від встановлених цілей визначаються функції підприємств-партнерів, роботи, які вони мають виконувати, а виходячи з цього – форма взаємодії та спосіб управління

альянсом. Поліваріантність цілей партнерів унеможливорює врахування в повній мірі унікальності взаємодії підприємств в межах тих чи інших альянсів. Вивчення емпіричних даних про створення та функціонування стратегічних альянсів в Україні та світі дають підстави для виділення у всьому спектрі цільових настанов трьох основних груп цілей, реалізація яких спрямована на набуття підприємствами конкурентних переваг: ринкові, виробничі та технологічні.

До першої групи – ринкових цілей – відносяться пов’язані із розширенням існуючих ринків, виходом на нові географічні ринки, закріпленням на ринку, вдосконалення маркетингу та збуту. Група виробничих цілей включає ті, що пов’язані з покращенням процесів виробництва, його матеріально-технічним забезпеченням, підвищенням якості продукції тощо. Цільові настанови, пов’язані із техніко-технологічним розвитком підприємств, розробкою нових продуктів, розробкою та впровадженням нових технологій, а також прагненням оволодіти знаннями відносяться до третьої групи цілей – технологічних (рис.3.2).

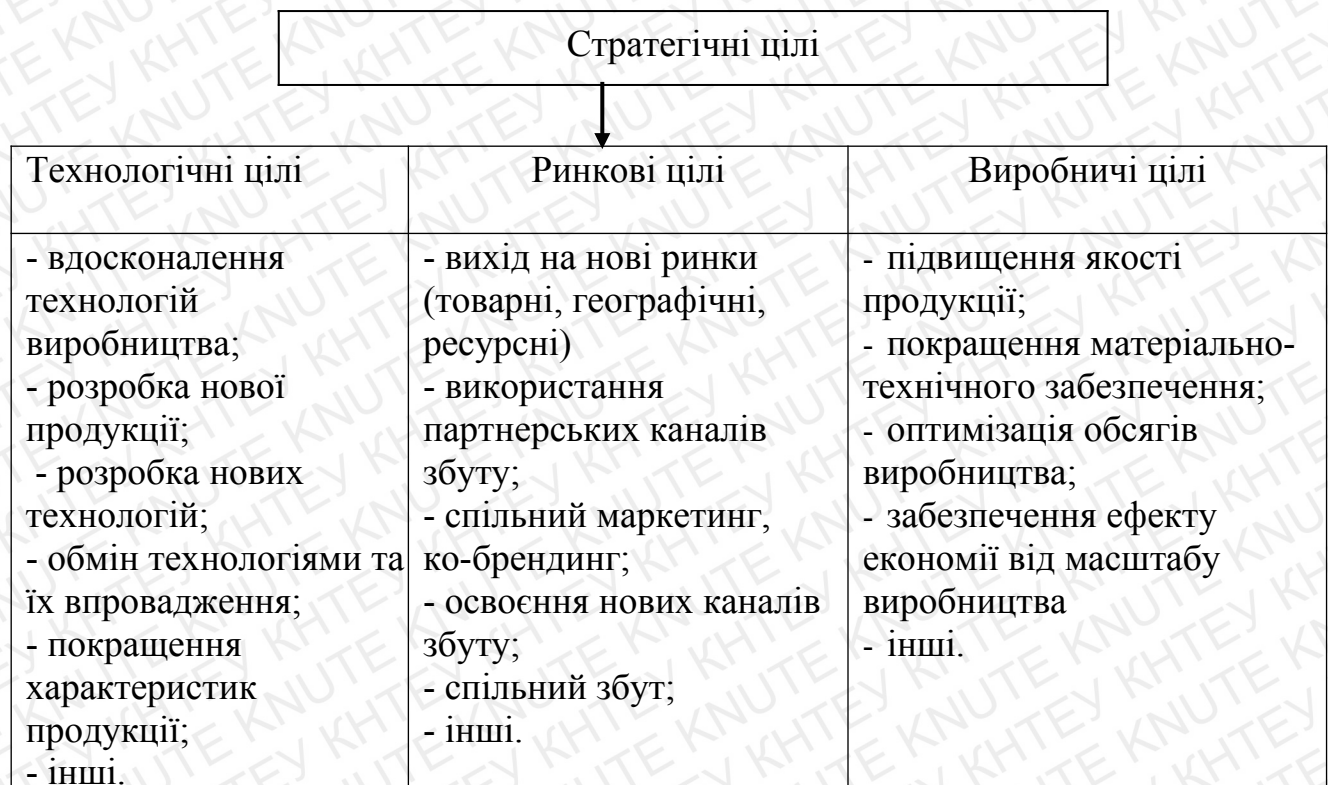


Рис.3.2. Цілі підприємств-учасників стратегічного альянсу

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

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

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

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

Таблиця 3.1

Варіанти можливих конфігурацій цілей підприємств-учасників альянсу

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

українських підприємств			-	«Козирна карта» та «Світова карта»	ресторанної галузі: «Швидко» та «Шерінг»	ресторанної галузі: «Макдональдс» та «Бістро»
-------------------------	--	--	---	------------------------------------	--	---

Виходячи з цілей підприємства та функціональної специфіки його діяльності в альянсі, визначається оперативна основа взаємодії партнерів. Це проявляється у взаємному пристосуванні певних бізнес-процесів підприємств-учасників альянсу, без чого неможливо досягнення вигод. Прикладами такого пристосування може бути адаптація діяльності у відповідності до вимог ключового клієнта, специфікація роботи підприємств на ринку ресторанних послуг. Досить часто бізнес-процеси розглядаються в розрізі чотирьох категорій, до яких відносяться розвиток продуктів та послуг, генерування попиту, задоволення попиту, планування та управління підприємством [57, 118]. Згідно інших підходів виділяють основні процеси, які перетворюють ринкові можливості в прибуток, та допоміжні, які забезпечують ефективне функціонування основних; стратегічні та нестратегічні процеси в залежності від значення процесу для досягнення цілей компанії; ключові та неключові. П.Кін визначає ключові процеси як «найбільш яскраві – ці процеси, найсильніше пов’язані із сутністю діяльності компанії (ті, які наочно відрізняють її від суперників), і пріоритетні види діяльності – свого роду двигун, що дозволяє кожного дня досягати значимих показників функціонування» [73, с.497].

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

Таблиця 3.2

Оперативна основа співробітництва ресторану «Мясторія» в розрізі реалізації основних бізнес-процесів

Функціональна специфіка діяльності підприємства в альянсі		
Розробка продукту	Виробництво	Маркетинг, збут, обслуговування
- проектування	- планування вимог	- дослідження та

Основні процеси	продукту, устаткування; - розробка інноваційних видів продукції; - сертифікація продукції; - дегустація продукції; - проведення НДР; - розробка заходів щодо вдосконалення виробничих процесів.	до поставок; - придбання сировини та матеріалів; - управління запасами; - визначення вимог до товарів, що постачаються; - безпосередньо виробництво; - підтримка надійності, якості виробництва; - покращення процесу виробництва.	аналіз ринку; - побудова взаємовідносин з споживачами (клієнтами); - вивчення потреб споживачів; - розробка ринкових стратегій; - просування послуг; - надання споживачам інформації та послуг; - управління якістю; - управління обслуговуванням
-----------------	---	--	--

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

Таблиця 3.3

Матриця оцінки значення бізнес-процесів підприємства-учасника стратегічного альянсу

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

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

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

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

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

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

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

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

Для опису організаційних аспектів взаємодії підприємств, на наш погляд, доцільно звернути увагу на такий параметр функціонування альянсу як місцезнаходження альянсу, який визначається місцем розміщення персоналу альянсу. Статус персоналу партнерських підприємств може проявлятися різними способами в залежності від ієрархічного рівня персоналу (табл.3.4).

Таблиця 3.4

Прояви належності працівників партнерських підприємств до персоналу альянсу

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

В разі такої організації персоналу потребує детального опрацювання система взаємодії персоналу: визначення термінів, процедур обміну інформацією та прийняття рішень, відповідальних працівників. Необхідним є формування єдиного інформаційного простору через пояснення сутності співробітництва (концептуальний простір), визначення обов'язків та повноважень персоналу (прояв реального простору) та розробку та роз'яснення основної семантики спільної діяльності (перцептуальний простір), що дозволить уникати непорозумінь при обміні інформацією, ефективно приймати управлінські рішення. У інших варіантах необхідне виділення персоналу підприємств-партнерів, який формуватиме персонал альянсу. Крім необхідності формування інформаційного простору, це може супроводжуватись виникненням проблем, пов'язаних з невідповідністю формальної належності працівників до підприємств, альянсу та відчуттям належності персоналу до своєї організації та альянсу, невпевненістю персоналу щодо майбутнього. Для подолання або послаблення таких негативних проявів можуть бути сформульовані такі рекомендації: по-перше, доведення до працівників цілей формування стратегічного альянсу та пояснення саме такої форми організації взаємодії підприємств; по-друге, розробка комплексу заходів соціального захисту.

Узагальнення практики функціонування альянсів дає підстави для виділення двох основних підходів до визначення способу управління альянсом: через створення органу управління альянсу.

Органом управління альянсом може виступати група управління альянсом (координаційна рада, рада альянсу, рада директорів альянсу та ін.), до складу якої входять представники підприємств-партнерів, у т.ч. досліджуваного, при цьому формально залишаючись працівниками своїх організацій.

Згідно одному з законів системного підходу – закону фон Бергаланфі – для систем завжди існує декілька способів досягнення одного і того самого результату, одного і того стану. В контексті питання формування та функціонування стратегічного альянсу це означає, що досягти встановлених

цілей можна через різні сполучення основних елементів взаємодії підприємств. В той же час цільові настанови підприємств визначають основні характеристики спільної діяльності.

Спосіб взаємодії підприємств визначається комбінацією варіантів процесів, на основі яких здійснюється співробітництво, місця розміщення персоналу, органу управління альянсу.

Нами були визначені основні характеристики способу взаємодії підприємств в сфокусованих альянсах, виходячи з того, що цільові настанови підприємств-партнерів відносяться до однієї групи (технологічні, виробничі або ринкові) (табл.3.5).

У разі належності цільових настанов підприємств-партнерів до різних груп та здійсненні діяльності в різних функціональних сферах в стратегічних альянсах змішаного типу, відбувається взаємне пристосування процесів партнерів: попередні та наступні по відношенню один до одного процеси мають бути певним чином скориговані. Ступінь такого корегування визначається масштабом та глибиною співробітництва підприємства і може варіюватися від врахування при розробці продукції технологічних умов виробництва партнера, незначних змін у виробничих процесах до повної зміни виробничої технології.

Запропонована характеристика взаємодії підприємств в межах різних учасників альянсу частково дозволяє вирішити проблеми організації спільної діяльності підприємств та функціонування альянсу. Конфігурація цілей обумовлює визначення основних параметрів, характеристик взаємодії підприємств, які задають загальну схему функціонування альянсу, в кожному конкретному випадку вимагаючи її уточнення. Це спрощує розробку заходів щодо спільної діяльності в межах альянсу і дозволяє більш детально проробляти питання забезпечення успішності функціонування альянсу та підприємств-учасників, зокрема, визначення подальших напрямків перетворень для забезпечення успішності стратегічного альянсу та підтримки ефективності функціонування його учасників.

Таблиця 3.5

Характеристика взаємодії підприємств при схожих цілях учасників

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

Продовження табл.3.5

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

Таблиця 3.6

Характеристика взаємодії підприємств за різних цільових настанов

Тип альянсу	Технологічно-виробничий	Виробничо-комерційний	Технологічно-комерційний
-------------	-------------------------	-----------------------	--------------------------

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

3.2. Реконфігурація діяльності підприємств у межах стратегічного альянсу

Вступ підприємства до стратегічного альянсу, пов'язаний із тісною взаємодією з партнерами, розширенням мережі контрактів, обумовлює зміну меж підприємства. Як пояснює [1] «через високі зовнішні трансакційні витрати фактичні межі підприємства розширюються за межі юридично зареєстрованого». Співробітництво підприємств у альянсі передбачає зміну внутрішніх умов їх функціонування, оформлюються зв'язки між підприємствами-партнерами, спільно встановлюється, визначається базис альянсу, створюється нова формальна або неформальна структура, що представлятиме альянс, розширюються межі партнерських підприємств (рис.3.6).



Рис. 3.6. Концептуальне уявлення про місце ресторану в альянсі

Розширення меж підприємств-учасників відбувається через:

- виділення кожним членом альянсу працівників, наділених правом представляти інтереси підприємства;
- обмін інформацією членів альянсу про стратегічні рішення, які вони приймають, про складові альянсу, що включають цільові функції його учасників;

- спільний вибір партнерами рішень щодо ідентифікації параметрів стану альянсу, по його плануванню та реалізації, по стимулюванню результатів діяльності представників партнерських підприємств, що здійснюється ними на основі узгодженої інформації та ін.

Зміна меж фірм та статус учасника альянсу обумовлює необхідність ряду змін у діяльності підприємства та пристосування до нових умов функціонування. Враховуючи стратегічне значення альянсу та важливість його для подальшого розвитку підприємства, на етапі формування стратегічного альянсу як міжфірмового утворення, його учасникам доцільно визначити напрямки внутрішніх трансформацій, впровадження яких забезпечить ефективну взаємодію з партнерами. Ідентифікація необхідних змін на етапі формування дозволяє передбачити внутрішньоорганізаційні бар'єри та складнощі участі підприємства у альянсі, розробити заходи щодо корекції умов співробітництва для забезпечення гомеостазу підприємства.

Успішність функціонування альянсу в цілому та ефективність його учасників залежить від дотримання ряду принципів, серед яких Гребешкова О.М. виділяє корпоративну конгруентність, проактивну поведінку об'єкта господарювання на ринку, домінування людського капіталу у процесі прийняття управлінських рішень, узгоджену автономність підрозділів, максимальну «прозорість» функціонування, орієнтування на корпоративну стратегію [29, 30]. На нашу думку, даний перелік може бути доповнений також принципом адаптивності – здатністю підприємств пристосовуватись до умов співробітництва. Від того, наскільки ефективно підприємства-учасники можуть вносити зміни в свою діяльність, корегувати та адаптувати процеси, структури до умов спільної діяльності та діяти в межах партнерських утворень залежать якісні та кількісні результати функціонування альянсу.

Необхідність впровадження змін підприємством-учасником альянсу обумовлена умовами угоди про співробітництво, їх масштаб та напрямок визначаються, перш за все, цільовими настановами вступу підприємства до

альянсу та тими функціями, які покладені на партнера у відносинах співробітництва. Залежно від стану задач, необхідності і ступеня зміни основних факторів, від стану галузі, організації, продукту і ринку Віханський О.С. виділяє п'ять досить стійких і визначено завершених типів змін: перебудова організації, радикальне перетворення, помірне перетворення, звичайні зміни, незмінне функціонування [97]. Такі типи змін можуть бути віднесені до змін, викликаних вступом підприємства до альянсу, окрім перебудови організації, оскільки вона припускає фундаментальну зміну місії підприємства, радикальний перегляд основних стратегічних настанов підприємства, що суперечить принципу підпорядкування цілей вступу до альянсу загальним цілям підприємства. В залежності від специфіки альянсу, способу взаємодії партнерів, підприємство може забезпечувати його функціонування без впровадження будь-яких змін, спираючись на накопичений досвід (незмінне функціонування), а може потребувати змін в організаційній структурі, виробничих процесах тощо.

Для характеристики змін, обумовлених участю підприємства в альянсі, пропонуємо використовувати термін «реконфігурація діяльності підприємства». Під реконфігурацією розумітимемо зміни в складових системи підприємства та їх взаємозв'язках для досягнення встановлених цілей участі в альянсі та збереження гомеостазу підприємства. Головним завданням реконфігурації підприємства є узгодження незалежної від альянсу діяльності підприємства із функціонуванням в межах стратегічного альянсу. Напрямки та сфери здійснення реконфігурації визначаються виходячи з наступних положень. Підприємство як відкрита соціально-економічної система характеризується:

- використанням основних елементів виробництва;
- основними функціями управління;
- здатністю адаптуватися до змін у середовищі, встановлювати зв'язки;
- властивістю змінювати структуру та механізм функціонування;
- здатністю формувати власну поведінку [55, с.38].

В контексті ситуаційної теорії управління підприємством, забезпечення спроможності системи адаптуватися до змін визначається характеристиками таких підсистем:

- підсистеми цілей, яка включає загальні та окремі цілі підприємства;
- підсистеми людських ресурсів, до якої відносяться персонал організації, лідерство та система мотивації;
- виробничої підсистеми, яка забезпечує перетворення факторів виробництва на продукцію;
- підсистеми управління, що координує взаємодію та функціонування інших підсистем, відносини організації з його оточенням [74, с.92].

Узагальнення зазначених та інших опублікованих теоретичних розробок послужило основою для виділення основних напрямків реконфігуративних змін, обумовлених вступом підприємства до альянсу – контекстів реконфігурації: за рівнями управління підприємством виділені стратегічний та оперативний контексти, за системоутворюючими характеристиками підприємства – структурний та соціально-психологічний контексти (табл. 3.7). Стратегічний контекст відображає зміни в підсистемі цілей; оперативний – трансформацію виробничої підсистеми, структурний та соціально-психологічний – зміни в підсистемі людських ресурсів та координуючій відносини організації з оточенням.

Розглянемо кожний з зазначених контекстів реконфігурації.

Стратегічний контекст реконфігурації передбачає корегування стратегічних завдань підприємства з врахуванням його участі у альянсі. Зокрема, це визначення співвідношення власних стратегічних орієнтирів з цілями альянсу та індивідуальними цілями партнерських підприємств. Відповідно, вимагають аналізу конкурентні стратегії підприємств-учасників альянсу (особливо у разі формування альянсу конкурентами в межах одного ринку). Індивідуальні цілі підприємств повинні корелюватися між собою та співвідноситись з цілями, що можуть бути досягнуті в результаті спільної діяльності. Спільні цілі мають важливе значення для всіх партнерів і вони в

однаковій мірі зацікавлені в їх реалізації. В стратегічному контексті реконфігурації в повній мірі має проявлятися дія принципу корпоративної конгруентності, що дозволить зменшити витрати, пов'язані із уточненням та узгодженням стратегічних настанов партнерів.

Таблиця 3.7

Контексти реконфігурації діяльності підприємства «М'ясторія» в ході формування стратегічного альянсу

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

Протиріччя в цільових настановах та опортунізми в діяльності партнерів можна уникнути через чітке формулювання та у разі необхідності корегування індивідуальних стратегічних цілей, довгострокових цільових

настанов окремих підрозділів підприємств або цілей формування альянсу. Для цього необхідна оцінка власних стратегічних цілей підприємства та альянсу за рядом критеріїв:

- ступінь формалізація стратегічних цілей;
- чіткість та ясність визначення стратегічних завдань;
- розуміння та підтримка ключовими працівниками та іншими співробітниками стратегічних цілей;
- відповідність оперативних та тактичних планів стратегічним цілям.

Така оцінка базується на використанні експертної інформації, зібрані при анкетуванні та інтерв'юванні дані обробляються та оцінюються в ході проведення мозкового штурму, використання методів комісій та конференцій, бального та цільового методу, «павутини» та контрольних питань [34, с.71]. Для забезпечення об'єктивності та точності такої оцінки, вона має проводитися експертною групою, до складу якої входитимуть працівники різних ієрархічних рівнів – від топ-менеджерів до працівників підрозділів. Така оцінка дозволить виявити напрямок корегування цілей в контексті стратегічної реконфігурації.

Як зазначалось раніше, для стратегічних альянсів, як достатньо «м'якої» форми кооперації підприємств із результатами, що важко передбачити, притаманною, і навіть бажаною, є певна модифікація цілей у процесі функціонування, що дозволяє забезпечувати гнучкість та, відповідно, ефективність спільної діяльності.

Оперативний контекст реконфігурації передбачає зміни на рівні функціональних сфер діяльності підприємства (технологічні розробки, виробництво, маркетинг), які обумовлені необхідністю реалізації певних процесів підприємства для забезпечення функціонування стратегічного альянсу. Наряду з виконанням поточних завдань, участь підприємства у альянсі передбачає здійснення працівниками додаткових функцій. Узгодження поточної оперативної діяльності із діяльністю, пов'язаною із функціонуванням альянсу є ключовим елементом оперативної конфігурації.

Співробітництво підприємств передбачає спільну роботу не тільки на рівні управління, але й участь партнерів в розробці та прийнятті рішень на рівні оперативної діяльності, поточної діяльності поза межами альянсу, врахування партнерських інтересів. Спільна діяльність партнерських підприємств обумовлює пристосування процесів у технологічній, виробничій, збутовій та інших сферах діяльності. Ступінь пристосування певною мірою визначає значення альянсу для його учасників. У разі значної зміни ключових процесів відповідно до вимог, потреб партнерів та альянсу, велика ймовірність залежності підприємства від альянсу в цілому або окремих його учасників. Уникнути таких проблем простіше підприємствам, які мають схожі виробничі процеси. Наприклад, українські фармацевтичні компанії, утворюючи альянси з провідними світовими компаніями, частково беруть на себе виробничі та маркетингові функції. Змінами у практиці відповідно до вимог партнерів, вітчизняні компанії забезпечують не тільки задоволення потреб альянсу, але й вдосконалення власної діяльності, зокрема, через впровадження GMP. Напрямок та масштаб таких змін дозволяють у разі припинення співпраці без значних втрат продовжити автономне функціонування. Забезпечення збереження певного рівня незалежності базується на дотриманні принципу узгодженої автономності підрозділів (в нашому випадку, підприємств) [25], який забезпечує адекватні реакції партнерів на зміни умов співробітництва.

Необхідність створення певних управлінських структур, додаткових підрозділів, розподілу функціональних обов'язків, повноважень та відповідальності працівників в межах спільної діяльності підприємств, налагодження комунікацій та інформаційних потоків знаходить своє відображення в структурному контексті реконфігурації партнерських підприємств. Структурна реконфігурація може зачіпати всі ієрархічні рівні від топ-менеджменту до нижчих операційних рівнів.

Підприємства-учасники координують діяльність альянсу через створення спеціального управлінського органу, відокремленого від

материнських підприємства, або через розподіл управлінських функцій між персоналом партнерських підприємств. На ці формальні або неформальні утворення покладається виконання таких функцій:

- прийняття рішень стосовно діяльності альянсу та їх узгодження із діяльністю партнерських підприємств;
- координуючі – узгодження діяльності підприємств-партнерів із функціонуванням альянсу, вирішення конфліктів інтересів;
- контрольні – відслідковування процесу реалізації рішень;
- інформаційні – пов'язані із своєчасним інформуванням керівництва підприємств-учасників про прийняття рішень щодо діяльності альянсу.

Адаптація до нових умов діяльності, пов'язаних із формуванням альянсу, неможлива без певних перетворень, організаційних заходів, що забезпечать стабільність діяльності у майбутньому. Тому структурна реконфігурація передбачає певні зміни, модифікації організаційної структури партнерських підприємств. Ці зміни пов'язані із створенням нових структурних підрозділів, закріпленням нових функцій за працівниками та перерозподілом їх повноважень та відповідальності. Такі тенденції мають бути враховані при визначенні структури управління альянсом та її «вбудовування» в структуру управління підприємств-учасників. Це дає можливість описувати існуючі та розробляти майбутні, в межах альянсу, матеріальні, інформаційні, грошові потоки та напрямки, зв'язки та характер управлінських дій.

Реалізація структурного контексту реконфігурації ускладнюється тим, що в більшості вітчизняних підприємств формальна структура не відповідає реальному розподілу прав та повноважень, а структура, що відображає реальну ситуацію в організації, збалансована з точки зору прав та відповідальності є необхідним елементом управління, особливо у випадку необхідності управління не безпосередньо підприємством, а взаємодією партнерських підприємств. Тому, структурний контекст реконфігурації передбачає вирішення ряду питань, пов'язаних із розробкою нових процедур

управлінської діяльності. До завдань розробки таких процедур відносяться: визначення складу нових підрозділів (апарат управління, координаційна рада, групи, посади), визначення чисельності нових підрозділів, трудомісткості основних видів робіт та кваліфікаційний склад виконавців, розподіл задач та робіт між конкретними працівниками, встановлення відповідальності за їх виконання, розробка порядку взаємодії підрозділів та деякі інші [94]. Основою розробки таких процедур має бути якісна оцінка персоналу за такими напрямками:

- ефективність існуючої на підприємстві системи розподілу повноважень та відповідальності;
- володіння працівниками, що займають ключові посади, необхідними навиками, уміннями та знаннями;
- ефективність існуючої системи мотивації та просування працівників;
- співвідношення осіб неформальних та формальних лідерів;
- сила впливу неформальних лідерів.

При надзвичайно важливому значенні ефективного механізму координації та взаємодії компаній в межах партнерського утворення, необхідності забезпечення своєчасною та повною інформацією всіх учасників альянсу, подолання розривів комунікаційного характеру між менеджерами управлінської команди, уваги заслуговує концепція створення систем планування та адміністрування (PAS – planning and administration systems), запропонованої Джоном Грантом, Нандіні Раджагопалан (Університет Південної Кароліни). Дана концепція охоплює різноманітні умови, види діяльності та якості, якими можна управляти для отримання у майбутньому бажаної поведінки та необхідних характеристик організації. Система планування та адміністрування представляє собою організаційні та функціональні системи, що безпосередньо або опосередковано впливають на розробку, реалізацію та оцінювання стратегічних рішень, а також загальної стратегії [73, с.517-518]. Така система може бути використана для забезпечення управління стратегічним альянсом, налагодження зв'язків між

персоналом партнерських підприємств, оскільки вона вносить значний вклад в якість інформації, своєчасність її отримання та структуру. Для її створення необхідне закріплення певних видів діяльності за конкретними працівниками або їх групами та розподіл цих видів у часі. До таких видів діяльності можуть бути віднесені моніторинг зовнішнього середовища, оцінка спільних ресурсів та розробка стратегічних альтернатив, складання спільних бюджетів, оцінка показників функціонування альянсу та ін. Виконання цих завдань розподіляється між працівниками підприємств-учасниками альянсу, при цьому набувають важливості питання одночасного здійснення працівниками своїх повсякденних функцій та тих, що обумовлені спільною діяльністю підприємств. У разі створення окремого органу управління альянсом або у разі формування спільного підприємства (як форми альянсу), це питання дещо втрачає свою актуальність для персоналу, задіяного в даних структурних (організаційних) одиницях.

Важливими аспектами створення системи планування та адміністрування, що забезпечує управління альянсом, є визначення вимог щодо інформації, яка надається всіма учасниками альянсу. Для прийняття рішень менеджерам необхідно володіти базовими даними, які дозволятимуть оперативно вирішувати питання взаємодії партнерських підприємств. При вирішенні таких проблем особливої актуальності набуває концепція інформаційного простору дослідження процесів формування та функціонування стратегічних альянсів підприємств, використання якої сприятиме забезпеченню релевантною інформацією процесів прийняття рішень учасниками альянсу. На основі виділення інформаційного простору, партнери визначають якою саме інформацією та в якому вигляді (письмово/усно/електронно) мають забезпечити один одного; яким чином відбуватиметься обмін нею (звіти, наради, відеоконференції); які документи регламентують її обмін; які працівники і кому на різних управлінських рівнях мають надавати інформацію та для чого вона необхідна (її призначення); який графік надання інформації (регламент) необхідний для того, щоб

кожний працівник, задіяний у альянсі, ефективно виконував свої функції; яка система зворотного зв'язку (можливість уточнення інформації, оперативність отримання відповідей на запити) та ін.

Отже, структурна реконфігурація передбачає певну модифікацію організаційних структур підприємств-партнерів для пристосування до нових умов діяльності в межах альянсу, відповідний цьому перерозподіл функцій та повноважень персоналу та формування системи планування та адміністрування альянсу, в якій вагоме місце займає формування інформаційного простору для інформаційного забезпечення діяльності альянсу.

Соціально-психологічний контекст реконфігурації, на наше переконання, передбачає врегулювання двох основних проблем співробітництва: визначення відношень підприємств-учасників альянсу зі своїми стейкхолдерами (як внутрішніми, так і зовнішніми) – соціальний контекст; сприйняття змін працівниками з позиції корпоративної культури підприємств-партнерів – психологічний контекст.

Формування стратегічного альянсу та визначення його цілей вимагають від підприємств прийняття до уваги інтересів різних сторін, які можуть формувати певні неформальні коаліції та впливати на успішність бізнесу. 72% підприємців у світі визнають, що успішні бізнесмени враховують інтереси не тільки акціонерів, але й більш широких зацікавлених груп. Саме стейкхолдери формують систему, здатну або підтримати бізнес у складний момент, або позбавити можливості діяти.

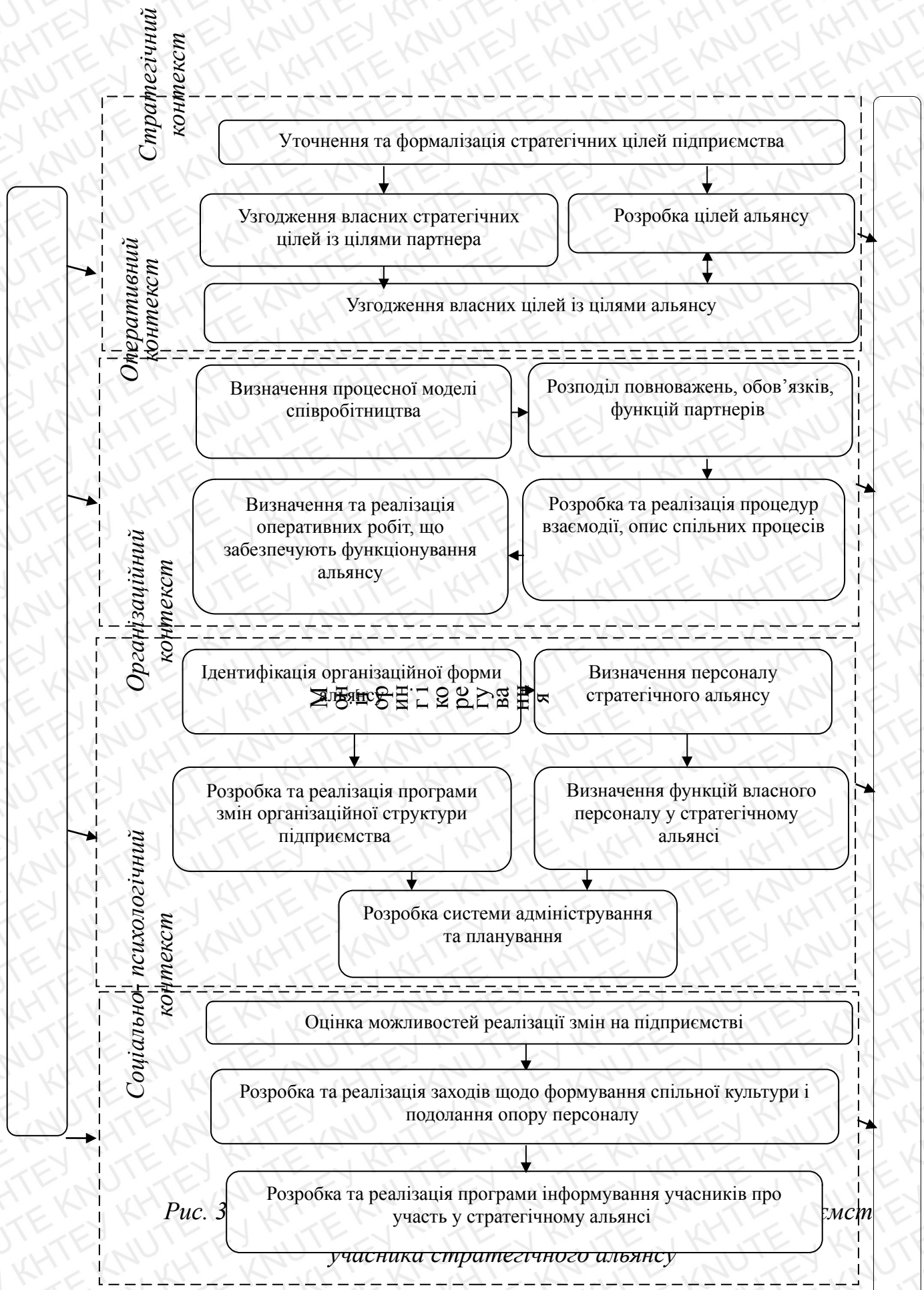
На інтереси різних груп зацікавлених осіб, що можуть корегувати поведінку підприємства, може здійснити вплив модифікація його цілей, обумовлена вступом до альянсу. Категорія стейкхолдерів, напрямок та ступінь впливу на їх інтереси залежить від типу, виду, цільової спрямованості альянсу. В межах даного дослідження спробуємо узагальнити інтереси основних зацікавлених осіб при формуванні стратегічних альянсів (табл.3.8).

Для раціоналізації роботи із стейкхолдерам в ході реконфігурації діяльності підприємства може бути використана модель Мітчелла, згідно якій кожна група стейкхолдерів оцінюється на предмет володіння релевантними атрибутами, що визначають їх значущість та належність до певного класу значущості. Такими атрибутами є влада, законність та терміновість вимог стейкхолдерів. Сполучення цих трьох атрибутів утворюють сім класів стейкхолдерів, з яких три володіють тільки одним атрибутом, три – двома, і один – всіма трьома атрибутами. Дані класи можна впорядкувати в залежності від важливості набору атрибутів, що їм відповідає. Володіння атрибутами не носить постійного характеру: сторони можуть набувати або втрачати їх протягом часу.

Таблиця 3.8

Інтереси зацікавлених сторін при вступі підприємства до стратегічного альянсу

Категорія стейкхолдерів		Інтереси
Внутрішні	Топ – менеджери	Складність та амбіційність нових завдань Визнання професійних досягнень Соціальний статус Особистий внесок у розвиток компанії Розмір заробітної плати, можливість додаткових доходів
	Менеджери середнього рівня	Збереження робочого місця Кар'єрне просування та збільшення доходів, обумовлені позитивними результатами від спільної діяльності компанії Чітка система управління та розподілу повноважень і функцій при функціонуванні альянсу Відповідна винагорода при зростанні обсягів роботи Враховання та використання ідей та пропозицій у діяльності підприємства
	Працівники компанії	Збереження робочого місця Збільшення доходів Відчутність результатів власної діяльності у роботі альянсу
	Акціонери	Зростання вартості компанії Збільшення розміру дивідендів Низький рівень ризикованості спільної діяльності
Зовнішні	Інвестори	Можливість отримання додаткового прибутку Рівень додаткових коштів, необхідних для здійснення спільної діяльності Низький рівень ризикованості спільної діяльності
	Державні органи	Дотримання антимонопольного законодавства Виконання патентних та ліцензійних норм Своєчасна сплата податків
	Соціальні групи	Соціальна відповідальність підприємств – учасників альянсу Збереження зовнішнього середовища
	Постачальники	Збереження та розвиток відносин «постачальник - клієнт» Дотримання термінів та обсягів поставок
	Споживачі	Нові продукти (послуги) відповідної якості та ціни Вдосконалення продукції Якість продукції та послуг Відповідний рівень обслуговування



Отже, реконфігурація підприємства в стратегічному альянсі обумовлена необхідністю пристосування до нових умов функціонування та підтримки звичайної діяльності. Вступ підприємства до стратегічного альянсу вимагає корегування його стратегічних цілей, що може вплинути на очікування основних учасників та обумовити необхідність організаційних перетворень, які можуть бути викликані і спільним виконанням оперативних робіт. Адекватне сприйняття персоналом партнерських компаній цих змін може бути забезпечене за умови розвиненості корпоративних культур. Контексти реконфігурації, що були нами виділені, відображають основні напрямки трансформації підприємств, обумовленої його участю в альянсі, які між собою взаємопов'язані та взаємообумовлені та відповідають основним елементам способу взаємодії підприємства в альянсі (рис.3.7).

3.3. Розробка методичних підходів до оцінки партнерських відносин та визначення синергетичного ефекту інтеграційного розвитку ресторану

Виходячи з концептуального підходу до стратегічного альянсу як моделі розвитку підприємства ресторанного господарства «Мясторія», можливо запропонувати у якості інтегрального критерію його результативності покращення конкурентної позиції кожного учасника партнерства в межах визначеного цільового спрямування партнерської взаємодії. Ефективність стратегічного альянсу у такому разі може розглядатися як оптимальне співвідношення досягнутих результатів та витрат, необхідних для їх досягнення. Використання такого підходу дає підстави для розгляду результативності як якісної характеристики, що може бути визначена за допомогою методів експертних оцінок. Щодо оцінювання ефективності інтеграційної взаємодії, в сучасній економічній науці можна виділити такі підходи до її визначення [5, 159]:

1. На основі теорії трансакційних витрат. Згідно даного підходу ефективність різних форм міжфірмової спільної діяльності забезпечується

економією, яка досягається через впорядкування ринкової поведінки окремих фірм на основі укладання довгострокових контрактів, що регулюють спільну діяльність.

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

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

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

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

Деякі з наведених оціночних підходів базуються на теоріях, в межах яких пояснюється виникнення стратегічних альянсів та інших форм співробітництва, зокрема, теорія трансакційних витрат, концепція конкурентних переваг. Але жодний з підходів до оцінювання ефективності співробітництва не може претендувати на звання універсального. На нашу думку, це обумовлено врахуванням окремих аспектів співробітництва в межах кожного підходу, без врахування стратегічної специфіки спільної діяльності. До того ж, такі підходи до оцінювання ефективності більше підходять до традиційних організаційно-господарських форм інтегрованих систем (концернів, корпорацій, конгломератів, фінансово-промислових груп). Їх використання ускладнюється труднощами, пов'язаними із кількісним

виміром та визначенням ефективності (зокрема, проблеми пов'язані із визначенням трансакційних витрат, оцінкою конкурентних переваг).

Виходячи із специфіки партнерських відносин, уточнимо поняття ефективності та визначимо критерії, за допомогою яких вона може бути оцінена. Розглядаючи ефективність як співвідношення досягнутих результатів, ефекту та витрат і виходячи з цільової спрямованості альянсів, такі критерії мають забезпечувати оцінку безпосередньо ефекту від формування та функціонування стратегічних альянсів. Під таким ефектом пропонуємо розглядати досягнення цільових настанов підприємств-учасників альянсу. Досягнення стратегічних цілей вимагає від підприємства реалізацію цілей більш низького порядку, які відображаються в економічних показниках функціонування підприємства, тому вважаємо за доцільне оцінку ефекту та ефективності участі у альянсі здійснювати на двох рівнях: стратегічному та оперативному.

$$Ef_{\text{can}} = \langle Ef_c + Ef_o \rangle, \quad (3.1)$$

де Ef_{can} – ефект від участі підприємства у стратегічному альянсі;

Ef_c – реалізація стратегічних цільових настанов;

Ef_o – реалізація оперативних цільових настанов.

Для оцінювання ступеня реалізації цільових настанов підприємств-учасників альянсу пропонуємо використовувати ряд критеріїв (табл.3.9).

Таблиця 3.9

Ефекти від участі підприємства «Мясторія» у стратегічному альянсі

Рівень ефективності альянсу	Можливі цільові настанови	Критерії оцінки реалізації цільових настанов
Стратегічний	- забезпечення виходу на нові ринки; - отримання доступу до нових технологій; використання партнерських	- якість; - кількість; - своєчасність;

Продовження табл. 3.9

Рівень ефективності альянсу	Можливі цільові настанови	Критерії
	<ul style="list-style-type: none"> - каналів збуту; - розширення клієнтської бази; - налагодження взаємовідносини з постачальниками; - зменшення ризикованості діяльності; - покращення конкурентної позиції; - збільшення ринкової частки; - зменшення рівня напруженості конкурентної боротьби. 	<ul style="list-style-type: none"> - економічність
Оперативний	<ul style="list-style-type: none"> - покращення якості продукції; - збільшення обсягів діяльності; - збільшення обсягів реалізації продукції; - зниження собівартості; - оптимізація використання виробничих потужностей; - оптимізація структури запасів; - економія виробничих витрат, витрат на збут, НДДКР та ін. 	<ul style="list-style-type: none"> - збільшення доходів; - зменшення витрат.

Розглянемо оцінку реалізації стратегічних настанов підприємств.

Запропоновані критерії дозволяють здійснити оцінку в таких напрямках:

- відповідність встановлених цілей досягнутим (якість);
- ступінь досягнення цілей (кількість);
- дотримання термінів досягнення цілей (своєчасність);
- співвідношення фактичних та планових витрат (економічність).

Тоді реалізація стратегічних цільових настанов може бути представлена як:

$$Цс = \langle Vц; Pц; Cц; Eц \rangle, \quad (3.2)$$

де $Vц$ – ступінь відповідності досягнутих цілей встановленим;

$Pц$ – ступінь реалізації цілей;

Сц – ступінь своєчасності реалізації цілей;

Ец – рівень фактичних витрат по відношенню до планового.

Для оцінювання відповідності досягнутих результатів плановим на основі Унікальність альянсів визначає сферу застосування та параметри оцінок в кожному окремому випадку. Для оцінки ступеню реалізації стратегічних цілей як ефекту від функціонування альянсу підприємств пропонуємо наступну загальну схему, побудовану на використанні евристичних методів (рис.3.8).



Рис. 3.8. Схема оцінки стратегічного ефекту від функціонування альянсу підприємств

Визначення ефективності стратегічного альянсу вимагає порівняння досягнутих цілей із витратами, необхідними для їх досягнення. Складність вимірювання витрат пов'язана із неможливістю врахування розміру трансакційних витрат, до яких відносяться витрати на пошук партнера, укладання та контроль виконання угод та інше, тому в межах даного дослідження пропонуємо брати до уваги фактичні витрати підприємств-партнерів, до яких відносяться не тільки поточні (наприклад, собівартість), але й довгострокові – інвестиції, кредити.

Економія витрат або зростання прибутку при здійсненні спільної діяльності дає можливість для визначення синергійного ефекту від альянсу. Досягнення синергії в стратегічному альянсі виступає одночасно як мета його формування, так і як показник визначення його доцільності, стратегічної значущості. В залежності від специфіки партнерського утворення синергія може проявлятися в різних сферах діяльності підприємства (рис.3.9).



Рис.3.9. Джерела виникнення синергійних ефектів

Сфера отримання економії витрат або збільшення доходів визначається типом альянсу та цільовими настановами його учасників. Відповідно до визначених цілей в рамках даного дослідження, сферами виникнення ефекту є технологічна, виробнича, ринкова. Крім показників економії витрат та збільшення доходів оцінювання ефективності участі підприємства у альянсі доповнюється рядом інших показників, які визначають наслідки спільної діяльності для партнерів (табл. 3.10).

Таблиця 3.10

Характеристика ефектів від участі підприємства у альянсі

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

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

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

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

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

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

Значення показника відображає наскільки результати функціонування альянсу перевищують результати від самостійної діяльності підприємств. В залежності від масштабу спільного використання ресурсів змінюється значення показника синергії. Воно може бути достатньо низьким, якщо спільне використання ресурсів відсутнє або зовсім незначне. В залежності від значення, що набуває цей показник, приймаються рішення щодо доцільності вступу підприємства у альянс ще на етапі його планування. Такий підхід може бути використаний для оцінки доцільності як альянсів сфокусованого типу (в яких партнери спільно здійснюють однакову/схожу діяльність), так і змішаного (при зосередженні зусиль партнерів на різних роботах). У сфокусованих альянсах можна оцінити економію витрат, що досягається у разі спільного здійснення НДДКР, виробництва та просування продукції. При співробітництві партнерів в змішаних альянсах визначення синергії дозволяє оцінити наскільки вигідний розподіл робіт у порівнянні з

самостійною діяльністю або ринковими угодами. Зокрема, у разі, коли одне з підприємств займається виробництвом продукції, а інше – її збутом.

Даний методичний підхід використаний для оцінки ефективності участі підприємства «Мясторія» у альянсі, розрахований виходячи з даних про динаміку доходів, витрат та прибутку. Прогнозовані значення показників враховують плановані зміни обсягів виробництва, тенденції розвитку підприємств та їх цільові настанови. (табл.3.11).

Таблиця 3.11

Оцінка синергійного ефекту від участі підприємства «Мясторія» у альянсі

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

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

Висновки до розділу 3

1. За результатами аналітичного дослідження діяльності ресторану «Мясторія» було визначено необхідність формування та реалізації інтеграційної стратегії у напрямі участі в стратегічному альянсі підприємств ресторанного господарства. Нами обґрунтовано проект методичного

забезпечення формування та функціонування стратегічного альянсу. Було здійснено формалізацію та подальше удосконалення способів забезпечення ефективної взаємодії учасників альянсу та її оцінку. Методологічним забезпеченням діяльності альянсу стали такі запропоновані положення: основними параметрами організації взаємодії підприємств в межах альянсу мають бути його цілі та наслідки та конкретні механізми здійснення спільної діяльності підприємств-партнерів.

2. Задля уточнення механізму взаємодії підприємств в межах альянсу виявлено шість можливих конфігурацій цільових настанов учасників альянсу: технологічна, виробнича, ринкова, технологічно-виробнича, виробничо-ринкова, технологічно-ринкова. Виходячи з визначених конфігурацій запропонований підхід щодо компонентів способу взаємодії партнерів, до яких віднесено процесну модель співробітництва, організаційну форму альянсу та формат управління альянсом. Процесна модель співробітництва передбачає визначення сфери та змісту робіт партнерів щодо забезпечення функціонування альянсу. Організаційна форма альянсу відображає спосіб організації спільної діяльності персоналу підприємств-учасників в контексті розподілу повноважень та відповідальності в межах альянсу. Формат управління альянсом задає способи та методи координації дій підприємств-партнерів.

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

4. Встановлено, що актуальною методичною проблемою залишається оцінка ефективності та результативності альянсу з позиції його окремих учасників, що позначається в нерозвиненості методичних прийомів та інструментів виявлення ефектів партнерської взаємодії на рівні підприємства. Виходячи з цього, було запропоновано концепцію оцінки ефективності участі підприємства в альянсі, теоретико-методичним надбанням якої вважаємо розмежування та визначення понять «ефект» та «ефективність» участі підприємства у альянсі, що дозволяє оцінювати якісні та кількісні наслідки співробітництва підприємств.

5. Під ефектом участі підприємства в альянсі, якій доцільно виявляти на стратегічному та оперативному рівнях, запропоновано розуміти ступінь досягнення цільових настанов, визначених при формуванні альянсу. Зокрема, стратегічний ефект визначається за критеріями реалізації стратегічних цілей на основі використання запропонованої в роботі схеми евристичних методів. Оперативний ефект проявляється у досягненні операційної синергії в наслідок економії витрат або приросту прибутку. Методичним підґрунтям оцінки оперативного ефекту партнерської взаємодії в межах альянсу на рівні підприємства є визначення синергії на основі зниження витрат через виключення дублювання управлінських функцій, збільшення масштабів виробництва, диверсифікації та ін. Даний методичний підхід використаний для оцінки ефективності участі підприємства «Мясторія» у альянсі, розрахований виходячи з даних про динаміку доходів, витрат та прибутку. Це дає підстави для визначення ефективності партнерської взаємодії в перший рік існування альянсу та прогнозування зростання рівня синергії в майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті дослідження теоретико-методологічних основ стратегічного інтеграційного управління підприємствами ресторанного господарства, оцінки економічних передумов впровадження інтеграційної стратегії діючого підприємства ресторанного господарства та розроблення напрямів подальшого інтеграційного розвитку досліджуваного підприємства можна зробити наступні висновки:

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

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

3. Виділяють три основні рівні стратегій: загальнокорпоративна стратегія; стратегія бізнесу; функціональна стратегія. На рівні інтегрованої організації (об'єднання) її вищим керівництвом опрацьовується загальнокорпоративна стратегія. Вона має знайти відповіді на запитання: “Яким бізнесом передбачає займатися організація?” Загальнокорпоративна стратегія визначає: місію організації, види та ринки її діяльності, бажане зростання та рентабельність. Таким чином, основними елементами загальнокорпоративної стратегії є: сфера стратегії та розподіл ресурсів. При обґрунтуванні цієї стратегії найчастіше спираються на класифікацію стратегій за цілями. Відповідно до цього критерію розрізняють: стратегію

зростання; стратегію стабільності; реструктивну стратегію; комбіновану стратегію.

4. На практиці існує декілька методів вибору інтеграційної стратегії. В основу багатьох з них покладено метод “пакетного менеджменту”. Сутність методу полягає в тому, що групи (або пакети) продукції та послуг організації розподіляються відповідно до їх рейтингу за двома критеріями: темпи зростання ринку, частка участі продукції фірми у ринку. Для вирішення цих завдань використовуються такі різновиди матриць: матриця І.Ансоффа “товар – ринок”, матриця Бостонської консультативної групи, матриця Дженерал Електрик - МакКінсі, матриця управлінських політик Shell/DPM (Direct Marketing Policy), матриця А.Д.Літтла, та інші. головними перевагами зазначених методів стратегічного аналізу є комплексне дослідження бізнес-одиниць; простота і наочність представлення можливих стратегій, в більшості випадків – конкретні варіанти стратегій. Серед основних недоліків слід відзначити переважно статичний характер результатів (що усувається шляхом регулярної побудови матриць протягом певного періоду), обмежену кількість показників, стратегій, процес нормалізації даних (у випадку багатофакторних матриць) а також суб’єктивізм побудови матриць та їх інтерпретації.

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

На основі дослідження умов для формування стратегії інтеграційного зростання ресторану «Мясторія» можна зробити наступні висновки:

6. Об’єктом дослідження є ресторан «Мясторія». Ресторан «Мясторія» входить до складу ТОВ «Дом-Н» та функціонує як суб’єкт господарювання на ринку ресторанних послуг. Підприємство знаходиться в центрі м. Києва, концепція базується на німецькій кухні та наявності пивоварні у структурі ресторану. Для даного підприємства характерна лінійно-функціональна

організаційна структура трьох рівнів, яка спирається на розподіл повноважень та відповідальності за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Серед методів, використовуваних в управлінні, є загальні, широко застосовувані в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому): адміністративні, економічні, соціально-психологічні — і велика кількість конкретних, часткових методів.

7. Аналіз основних техніко-економічних показників ресторану «Мясторія» показує, що підприємство працює не досить ефективно, та зазнає конкурентного тиску. Свідченням цих тенденцій став 2016 рік, протягом якого знизилась обсяги реалізації послуг, що, відповідно, зумовило зниження прибутковості діяльності підприємства, що пов'язано із загостренням конкуренції на ринку та зменшенням кількості відвідувачів, тобто підприємством вичерпано резерви внутрішнього зростання, тому необхідно використовувати – зовнішні - за рахунок формування стратегічного партнерства (стратегія інтеграційного зростання).

8. На діяльність ресторану «Мясторія» впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Серед проаналізованих факторів зовнішнього середовища ресторану «Мясторія» на ринку найбільшу вагу як надійного партнера мають: унікальні технології приготування спеціалізованих страв японської кухні; власні технології обслуговування; наявність високих стандартів якості, високі розміри і темпи зміни розмірів ринку, зростання наявності системи контролю якості. Усі ці чинники позитивно впливають на діяльність компанії та створюють для неї додаткові можливості. Загрозами розвитку організації можуть стати: нестійка політична ситуація; економічна ринкова криза; негативний характер розвитку економіки й нестійкі умови протікання економічних процесів, світові глобалізаційні процеси та часті зміни податкового законодавства.

9. Ресторан «Мясторія» знаходиться в стратегічній зоні господарювання «Дійна корова», оскільки галузь є достатньо освоєною та розвиненою, а продукція та послуги є прибутковими та потрібними на ринку (підприємство знаходяться на етапі зрілості). Основною стратегією, якої має

дотримуватись підприємством з метою утримання розширення позицій на ринку – інтеграційне зростання. Дослідження показало, корпоративна стратегія ресторанного комплексу «Мясторія» є не досить ефективною на даний час і потребує удосконалення.

10. На основі здійсненого аналізу показників ліквідності можна зробити висновок, що досліджуване підприємство є низьколіквідним, тобто в достатній мірі і своєчасно воно неспроможне розрахуватись по зобов'язаннях. Проаналізувавши показники фінансової стійкості, ділової активності та рентабельності можна зробити висновок, що за період 2015-2017 років та, зокрема, за період 2016-2017 років, ресторан «Мясторія» знизив ефективність фінансової діяльності, що уповільнило обертання основних фінансових та матеріальних ресурсів, знизилась економічна ефективність виробництва, менш раціонально використовувалися кошти підприємства. Це потребує активної політики щодо зміни стратегії розвитку, на нашу думку це можливо в межах формування стратегічного альянсу.

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

12. Задля уточнення механізму взаємодії підприємств в межах альянсу виявлено шість можливих конфігурацій цільових настанов учасників альянсу: технологічна, виробнича, ринкова, технологічно-виробнича, виробничо-ринкова, технологічно-ринкова. Виходячи з визначених конфігурацій запропонований підхід щодо компонентів способу взаємодії

партнерів, до яких віднесено процесну модель співробітництва, організаційну форму альянсу та формат управління альянсом. Процесна модель співробітництва передбачає визначення сфери та змісту робіт партнерів щодо забезпечення функціонування альянсу. Організаційна форма альянсу відображає спосіб організації спільної діяльності персоналу підприємств-учасників в контексті розподілу повноважень та відповідальності в межах альянсу. Формат управління альянсом задає способи та методи координації дій підприємств-партнерів.

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

14. Встановлено, що актуальною методичною проблемою залишається оцінка ефективності та результативності альянсу з позиції його окремих учасників, що позначається в нерозвиненості методичних прийомів та інструментів виявлення ефектів партнерської взаємодії на рівні підприємства. Виходячи з цього, було запропоновано концепцію оцінки ефективності участі підприємства в альянсі, теоретико-методичним надбанням якої вважаємо розмежування та визначення понять «ефект» та «ефективність» участі підприємства у альянсі, що дозволяє оцінювати якісні та кількісні наслідки співробітництва підприємств.

15. Під ефектом участі підприємства в альянсі, якій доцільно виявляти на стратегічному та оперативному рівнях, запропоновано розуміти ступінь досягнення цільових настанов, визначених при формуванні альянсу. Зокрема,

стратегічний ефект визначається за критеріями реалізації стратегічних цілей на основі використання запропонованої в роботі схеми евристичних методів. Оперативний ефект проявляється у досягненні операційної синергії в наслідок економії витрат або приросту прибутку. Методичним підґрунтям оцінки оперативного ефекту партнерської взаємодії в межах альянсу на рівні підприємства є визначення синергії на основі зниження витрат через виключення дублювання управлінських функцій, збільшення масштабів виробництва, диверсифікації та ін. Даний методичний підхід використаний для оцінки ефективності участі підприємства «Мясторія» у альянсі, розрахований виходячи з даних про динаміку доходів, витрат та прибутку. Це дає підстави для визначення ефективності партнерської взаємодії в перший рік існування альянсу та прогнозування зростання рівня синергії в майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Податковий Кодекс України. Редакція станом на 20.09.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
2. Господарський Кодекс України. Редакція станом на 20.09.2017 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
3. Акимов О.Ю. Малый и средний бизнес: эволюция понятий, рыночная среда, проблемы развития / О.Ю. Акимов. – М.: "Финансы и статистика", 2016. – 356 с.
4. Авдашева С. Акционерные и неимущественные механизмы интеграции в российских бизнес-группах / С.Авдашева, В.Дементьев // Российский экономический журнал. – 2005. – №1. – С.13-27.
5. Аверкиев А.Б. Инновационная деятельность по созданию информационного пространства управления предприятием на основе реинжиниринга [Електронний ресурс] / А.Б.Аверкиев // Электронная библиотека «Кот ученый: экономика, бюджетирование, финансовый менеджмент». – Режим доступу: <http://www.smartcat.ru/Management/CashflowDf7.shtml>.
6. Азоев Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л.Азоев, А.П.Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2005. – 256с.
7. Алексеев С. Оценка эффекта интеграции / С.Алексеев // Управление компанией. – 2016. – № 50. – С.49-51.
8. Андрианов А.Ю. Стейкхолдеры в социальном партнерстве [Електронний ресурс] / А.Ю.Андрианов // Экономика региона (электронный научный журнал). – 2007. – №18. – Режим доступу до журн.: <http://journal.vlsu.ru/index.php?id=1753>.
9. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И.Ансофф; [пер. с англ. С.Жильцова; под.ред. Ю.Н.Каптуревского]. – Питер, 2009. – 414с.

10. Барашков Д. Преимущества бизнес-сетей: выгоды от кооперации / Д.Барашков // Менеджмент сегодня. – 2010. – №4. – С.35-39.
11. Баринов В.А. Организационное проектирование: учебник / В.А.Баринов. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 399с.
12. Бирюков В Проектный подход в современном бизнесе [Электронный ресурс] / В.Бирюков, В.Дрожжинов // Портал ITem.ru – технологии корпоративного управления. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section_42/article_2826/.
13. Бобина М. Стратегические межфирменные альянсы / М.Бобина // Вопросы экономики. – 2012. – № 4. – С.96-110.
14. Бойетт Дж.Г. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Дж.Г.Бойетт, Дж.Т.Бойетт; пер.с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. – 416с.
15. Бойко М.Г. Ціннісно орієнтоване управління в туризмі : монографія / М.Г. Бойко. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 524 с.
16. Босовська М.В. Інтеграційні процеси в туризмі : монографія / М.В. Босовська. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 832 с.
17. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия / К. Бурман // Проблемы теории и практики управления. – 2016. – №3. – С.14.
18. Василькова Н.В. Стратегічні альянси як один з інструментів конкурентної боротьби в умовах глобалізації / Н.В.Василькова // Стратегія економічного розвитку України. – 2006. – №19. – С.118-123.
19. Васконселлос-и-Са Ж. Забытая фирма: Перспективный подход к решению проблемы одновременного управления настоящей компанией и компанией будущего / Пер. с англ. / Жоржи Васконселлос-и-Са. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 176с.
20. Васконселлоса Ж Стратегічні ходи: 14 наступальних та оборонних стратегій для досягнення конкурентної переваги / Пер. з англ. / Жоржі Васконселлос-и-Са.- Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2007. – 240с.

21. Внутрішній економічний механізм підприємства: навч. посібник / [М.Г.Грещак, О.М.Гребешкова, О.С.Коцюба]; за ред. М.Г.Грещака. – К.: КНЕУ, 2011. – 228 с.
22. Ведмідь Н.І. Санаторно-курортний комплекс: сервісне управління: монографія. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 536 с.
23. Ганін В.І. Методологія соціально-економічного дослідження: навч. посібник / В.І.Ганін, Н.В. Ганіна, К.Д. Гурова – К.: Центр учбової літератури, 2008. – 224 с.
24. Гаррет Б. Стратегические альянсы / Б. Гаррет, П. Дюссож; пер. с англ. – М.: ИНФРА – М, 2002. – XX, 332с. – (Серия «Менеджмент для лидера»).
25. Гребешкова О.М. Принципи формування неструктур в процесі зовнішнього зростання підприємств / О.М. Гребешкова // Стратегія економічного розвитку України. – 2009. – № 19. – С.8-14.
26. Гребін'як Лоуренс.Дж. Як змусити працювати вашу стратегію: Ефективна реалізація стратегії та впровадження змін / Лоуренс Дж. Гребін'як; пер. с англ. – Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2006. – 352 с.
27. Горемыкин В.А. Стратегии развития предприятия: Учебное пособие для студентов вузов / В.А.Горемыкин, Н.В.Нестерова. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2004. – 594с.
28. Гуиляр Ф.Ж. Преобразование организации / Гуиляр Франсис Ж., Келли Джеймс Н.; пер. с англ. – М.: Дело, 2010. – 376с.
29. Джонс Э. Стратегические альянсы в фармацевтических разработках: одна голова хорошо, а две лучше [Электронный ресурс] / Э.Джонс, Л.Клиффорд // Провизор. – 2006. – №1. – Режим доступа до журн.: http://www.provisor.com.ua/archive/2006/N1/art_34.htm?part_code=26&art_code=5044.
30. Динз Г. К победе через слияния: Как обратить отраслевую консолидацию себе на пользу / Грейм Динз, Фриц Крюгер, Стефан Зайзель; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 252с.

31. Добренёва Е.В. Стратегическое управление бизнесом / Е.В.Добренёва, А.Н. Долгоруков. – М.: Международный университет бизнеса и управления, 2012. – 407с.
32. Драчева Е.Л. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур / Е.Л.Драчева, А.М. Либман // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. – С.12-21.
33. Економічна енциклопедія: у 3 т. / [ред. С.В.Мочерний]. – К.: Видавничий центр «Академія», 2009. – 864с.
34. Задерей Н. Всепоглинаюче зростання / Н. Задерей // Контракти. – 2017. – №11. – С.18-19.
35. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т.Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415с.
36. Иванов Ю.В. Слияния, поглощения и разделения компаний: стратеги и тактика трансформаций бизнеса / Ю.В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2017. – 244с.
37. Иванов Ю.В. Трансформация предприятий / Ю.В.Иванов. – М.: Изд-во НАИ, 2000. – 66с.
38. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. д.э.н., проф.А.А.Аузана. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 416с.
39. Институциональная экономика: учеб. пособие / [ред. Д.С.Львов] – М.: ИНФРА – М, 2001. – 318с.
40. Институциональная экономика: учебник / [общ. ред. А.Олейника]. – М.: ИНФРА – М, 2005. – 704 с.
41. Ионцев М.Г. Корпоративные захваты: слияния, поглощения, гринмэйл / М.Г. Ионцев. – М.: Ось – 89, 2015. – 176с.
42. Каїра З.С. Стратегічні альянси: навч. посіб. для студ. вищ. учб. закл. / З.С.Каїра, А.І.Омельянчук, О.В.Іванова – Донецький держ. ун-т управління; Донецьк: Юго-Восток, 2006. - 204с.

43. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес – курс / Стивен Карделл. – Пер. с англ. К. Ткаченко. – М.: ФАИР – ПРЕСС, 2005. – 256с.: ил. – (Британская ассоциация консультантов в области управленческого консультирования).
44. Карпова Н.Н. Стратегические альянсы на мировом рынке интеллектуальной собственности [Электронный ресурс] / Н.Н. Карпова // Режим доступа: http://194.87.14.125/new/rus/m32_9.htm.
45. Клейнер Г. Системная парадигма и теория предприятия / Г.Клейнер // Вопросы экономики. – 2012. – №3. – С.47-69.
46. Когда и зачем создавать альянсы: тема номера // Инвестгазета. – 2016. – №48. – С.26-34.
47. Котельников В. Зачем нужны стратегические альянсы и как их строить [Электронный ресурс] / В.Котельников // Сайт Центра предпринимательского творчества и системных инноваций. – Режим доступа: http://www.cecsi.ru/coach/strategic_alliances.html.
48. Коуз Р. Фирма, рынок и право / Р.Коуз; пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД» при участии изд-ва «Catallaxy», 2003, – 192с.
49. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд. / Р.Кох. – СПб: Питер, 2003. – 320с.
50. Кэмбелл Э. Стратегический синергизм, 2-е изд. / Э.Кэмбелл, К.Саммерс Лачс; пер с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 416с.: ил. - (Серия «Теория и практика менеджмента»).
51. Лаврененко В.В. Організаційний розвиток підприємства: навч. посібник / В.В. Лаврененко, В.І.Тоцький. – К.: КНЕУ, 2016. – 247с.
52. Лайм Ф. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фазй, Роберт Ренделл; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2016. – 608 с.
53. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте / М.В. Локтионов. – М.:Генезис, 2010. – 288 с.
54. Махова Г.В. Стратегічні альянси підприємств: сутність та передумови створення / Г.В.Махова // Наука молода. – 2006. – № 6. – С.37-40.

55. Махова Г.В. Теоретичні підходи до визначення причин формування та сутності стратегічних альянсів підприємств / Г.В.Махова // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. – № 19. – С.118-123.

56. Мильнер Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2003. – 558с.

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

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

59. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємств. Сучасний стан та напрямки розвитку / А.П. Наливайко. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.

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

61. Ноздрева Р.Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе / Р.Б.Ноздрева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – № 6. – С.89-98.

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

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

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

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

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

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

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

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

70. Розанова Н. Эволюция взглядов на природу фирмы в западной экономической науке / Н. Розанова // Вопросы экономики. – 2002. – № 1. – С. 50-68.

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

72. Синк Скот Д. Управление производительностью, планирование, измерение и оценка, контроль и повышение / Д. Скот Синк. - М.:Прогресс, 1989. – 387с.

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

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

75. Тарушкин А.Б. Институциональная экономика: Идеи и концепции: Учеб. пособие для студ. вузов / А.Б. Тарушкин. – СПб.: Питер, 2004. – 365с.

76. Ткаченко Т.І. Управління якістю готельних послуг : монографія / Т. І. Ткаченко, С. В. Мельниченко, М. В. Босовська. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 736 с.

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

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

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

80. Україна: Стратегічні пріоритети. Аналітичні оцінки – 2016 / [ред. О.С.Власюка]. – К.: Нац. ін-т стратегічних досліджень, 2016. – 576 с.

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

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

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

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

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

86. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации / Кристиан Фрайлингер, Иоганесс Фишер; пер. с нем. Н.П.Береговой, И.А.Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2015. – 264с.

87. Храброва И.А. Корпоративное управление: вопросы интеграции. Аффилированные лица, организационное проектирование, интеграционная динамика / И.А. Храброва – М.: Издательский дом «АЛЬПИНА», 2000. – 198с.

88. Хэмел Г. Стратегическая гибкость / Г.Хэмел, К.Прахалад, Г.Томас, Д.О'Нил; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 386с.

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

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

91. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник./ З.Є. Шершньова – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

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

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

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

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

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

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

98. Grossman Sanford J. The Costs and Benefits of Ownership: A Theory of Vertical and Lateral Integration / Grossman Sanford J., Hart Oliver D. – The Journal of Political Economy, 2004 (4), 691-719.
99. Hamel G. Competing for the Future: Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating Markets of Tomorrow / Hamel G., Prahalad C.K. – Boston: Harvard Business School Press, 1994. – 276 p.
100. Han Yongliang A knowledge-based view of strategic alliances / Han Yongliang. – Journal of Academy of Business and Economics. – January 1, 2004.
101. Harvard Business Review on Strategic Alliances by Harvard Business School Press. – January 6, 2003. – 224 p.
102. Ingham M. How to Learn in R&D Partnerships? / Ingham M., Mothe C. – R&D Management, 2008. - vol. 28, No 4, October. - p.249-261.
103. Reuer J. Managing Governance Adaptations in Strategic Alliances / Reuer J., Zollo M. – European Management Journal, 2000. - vol. 18, No 2, April. - p. 64-172.
104. Schien E.A. Formal Definition of Organization Culture / Shien E.A. – In “Managing Organizational Change”, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 2009. - p.77.

