

УДК 338.48:005.21

DOI: 10.31891/2307-5740-2021-298-5(1)-41

СОКИРНИК І. В.

ORCID: 0000-0002-2453-247X

e-mail: sokimik@ukr.net

Хмельницький національний університет

## СТРАТЕГІЧНЕ ПАРТНЕРСТВО У ФОРМУВАННІ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО БІЗНЕСУ

*В умовах пандемічної кризи збільшується рівень невизначеності бізнес-умов діяльності малих підприємств. Проаналізовано досвід роботи, застосування варіантів стратегічного розвитку та конкуренції малих підприємств, що здійснюють діяльність у забезпеченні стравами і напоями на регіональному ринку в умовах пандемії. Визначено, що підходи до формування стратегії конкуренції малого бізнесу у забезпеченні стравами і напоями мають враховувати ті можливості, що надає стратегічне партнерство. Розглянуто сутність стратегічного партнерства як складової стратегії конкуренції малих підприємств. Зазначено, що основою стратегії партнерства у реалізації стратегії конкуренції є компліментарність та синергізм. Аргументовано необхідність впровадження стратегічного партнерства у стратегічний набір малого підприємства. Визначено доцільні варіанти реалізації стратегії партнерства.*

*Ключові слова: малі підприємства, ресторанне господарство, стратегія конкуренції, стратегії партнерства.*

IRYNA SOKYRNIYK

Khmelnitskyi National University

## STRATEGIC PARTNERSHIP IN FORMING A COMPETITION STRATEGY FOR SMALL BUSINESS ENTERPRISES

*The aim of the article is to determine the main changes in the content of the components of the competition strategy of small restaurants in a pandemic crisis and in the post-pandemic period. In a pandemic crisis, the level of uncertainty in the business conditions of small businesses is increasing. Businesses should actively respond to new realities of development. The implementation of business processes of small enterprises in a pandemic requires the adaptation of strategic mechanisms for doing business to the business environment. The experience of work, application of variants of strategy of competition of the small enterprises which are carrying out activity in providing with food and drinks in the regional market is analyzed. It is determined that the approaches to the formation of competition strategy should take into account the opportunities provided by strategic partnership as a flexible form of cooperation. The essence of strategic partnerships as a component of competition strategy of small enterprises is considered. It is noted that the basis of the partnership strategy in the implementation of the competition strategy is complementarity and synergy. It is proved that strategic partnership can lead to the creation of new competitive advantages. The necessity of introduction of strategic partnership in a strategic set of a small enterprise is argued. It is emphasized that the strategic partnership as part of the competition strategy contributes to the creation of social capital of small businesses, which is important for activities in the provision of food and beverages. It is noted that in the framework of the partnership strategy the interests of the partners and the possibility of making quick changes in their relations should be provided. The components of the partnership strategy of small restaurant enterprises have been formed. The expedient variants of realization of strategy of partnership by the enterprises of restaurant economy are defined. The obtained research results can be used for further development of the theory of strategic management of small restaurant enterprises and applied in their practical activity.*

*Keywords: small businesses, restaurants, competitors' strategy, partnership strategies.*

### Постановка проблеми у загальному вигляді

#### та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями

Ресторанний бізнес у складі сфери гостинності розвивався доволі ефективно у докризовому періоді та позитивно впливав на розвиток туристичної інфраструктури, готельного бізнесу, забезпечуючи робочими місцями працездатне населення. Розвиток підприємств малого бізнесу сфери ресторанного господарства здійснювався в останні два роки в умовах обмежень економічної діяльності, введених для запобігання поширення пандемії. В умовах економічної нестабільності, що спричинена пандемією, постає необхідність адекватної трансформації стратегій конкуренції, що реалізуються малими підприємствами. Враховуючи особливості діяльності малих підприємств, що зумовлені їх розмірами, фінансовими можливостями, обмеженим потенціалом локального ринку, виникає необхідність пошуку напрямів формування складових стратегічного набору та тих стратегічних змін, що дозволять забезпечити їх ринкову стійкість в умовах кризи і будуть передумовою успішного виходу з неї.

#### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Стратегія конкуренції відіграє ключову роль у системі стратегічного управління підприємства. Умови пандемічних обмежень та планування дій щодо відновлення роботи у постпандемічний період, ставлять перед власниками бізнесу задачі пошуку змін традиційних підходів до змістовного наповнення стратегії. Зростання конкуренції є безпосереднім наслідком пандемії, що привела до зміни поведінки споживачів, зменшення платоспроможного попиту, методів ведення бізнесу в умовах обмежень, активного впровадження цифрових технологій. Проблеми розвитку закладів ресторанного бізнесу та шляхи їх вирішення в умовах пандемічної кризи розглядалися в багатьох працях українських науковців. Так,

стратегічні напрями управління підприємств готельно-ресторанного бізнесу та трансформації моделей їх розвитку розглянуті в роботах Балацької Н.Ю. [1], Гребенюк Г.М., Чаркіної Т.Ю., Марценюк Л.В., Задю В.О., Пікуліної О.В. [2, 3]. На необхідності застосування сучасних інформаційно-комунікаційних технологій в якості антикризових інструментів для підприємств ресторанного бізнесу в умовах пандемії наголошується в наукових працях Гросул В.А. та Балацької Н.Ю. [4, 5]. Незважаючи на значні результати проведених наукових досліджень щодо реалізації стратегічного управління в умовах високого рівня нестабільності, є низка питань, що залишаються не вирішеними. Зокрема необхідно уточнити зміст стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу ресторанної галузі в умовах пандемічної кризи, що дозволить досягати їх стійкого положення на ринку. Недостатньо дослідженими залишаються і ті ключові зміни, що є доцільними для впровадження в процесі реалізації стратегії конкуренції малих підприємств з урахуванням галузевої специфіки діяльності з забезпечення стравами і напоями.

### Формування цілей статті

Метою статті є узагальнення досвіду реалізації стратегії конкуренції малих підприємств, що надають послуги із забезпечення стравами і напоями, та визначення основних змін у змістовному наповненні її складових в умовах пандемічної кризи та у постпандемічному періоді.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Підприємства малого бізнесу є найбільш розвинутою формою реалізації підприємницької активності у всіх країнах світу. Не є виключенням Україна. За даними Державної служби статистики України малі підприємства складають станом на 2020 рік 95,2 % загальної кількості суб'єктів господарювання. За результатами аналізу даних щодо розвитку закладів тимчасового розміщення й організації харчування в умовах пандемічної кризи 2020–2021 року видно, що саме такі підприємства зазнали найбільшого впливу протягом останніх двох років. Так, чисельність таких підприємств у 2020 році зменшилася на 1,74 %, кількість найманих працівників – відповідно на 19,83 % у порівнянні з попереднім роком, а кількість закладів у розрахунку – на 100 тисяч населення з 41 до 35 од. [6].

Внаслідок обмежень, що були застосовані для боротьби з поширенням пандемії, особливо постраждали малі підприємства, які надають послуги із забезпечення стравами і напоями. Криза, спричинена пандемією, продемонструвала слабкість стратегій підприємств, що базуються виключно на наявному потенціалі компаній та орієнтовані на традиційні методи ведення бізнесу, а звичні стратегії конкуренції стають все менш ефективними. Обмеження, з якими зіткнулися підприємства ресторанного господарства, безумовно, призводять до трансформації стратегій їх розвитку в цілому, так зокрема і стратегій конкуренції. Підприємства вимушені швидко адаптуватися до нових умов діяльності, впроваджуючи інноваційні механізми надання послуг, одночасно розглядаючи нові варіанти взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.

На нашу думку, стратегію конкуренції підприємства можна визначити як збалансовану сукупність довгострокових заходів з метою створення, підтримки та посилення конкурентоспроможності на ринках, або в сегментах ринку, де воно працює, чи хоче почати працювати. Стратегія конкуренції повинна містити зміни, що дозволяють забезпечити стратегічний рівень конкурентоспроможності підприємства. Сьогодні ці зміни зумовлені тісним переплетінням цифрової і традиційної економіки, яке суттєво трансформує параметри бізнес-середовища. Суттєвий вплив чинить зміна способів доступу споживачів до джерел інформації, впровадження обслуговування на основі цифрових систем, платформ. Особливістю стратегії конкуренції малих підприємств в умовах розвитку цифрової економіки є її зв'язок з економікою на вимогу, яка передбачає отримання доступу до товарів та послуг, що пропонуються, в той момент, коли це потрібно споживачу. Відповідно ключовими факторами успіху підприємств малого бізнесу стає збільшення швидкості обслуговування, швидке отримання необхідного товару, чи послуги споживачами, надання легкого доступу до пропозиції своїх можливостей.

На регіональному ринку ресторанних послуг існує сильна конкуренція, що обумовлена насамперед достатньо високими темпами розвитку цієї сфери у допандемічний період. Розрахунки показують, що за 2017–2019 роки кількість суб'єктів господарювання за видом економічної діяльності, тимчасове розміщення й організація харчування у Хмельницькій області збільшилися з 1618 до 2003, або на 23,8 %, та більшість з них мали не великий рівень фінансової стійкості [7]. Особливості формування та реалізації стратегії конкуренції малих підприємств ресторанного господарства, що працюють на регіональному ринку, визначаються місцевими особливостями, традиціями і звичками харчування, розвитком туристичного бізнесу, розміром туристичних потоків, рівнем орендної плати та інших платежів. Найбільший вплив при цьому чинять рівень доходів та структура витрат споживачів. Наприклад, питома вага витрат на послуги готелів та ресторанів у структурі витрат домогосподарств Хмельницької області є незначною і складає протягом останніх п'яти років від 1,3 до 1,5 % загальної суми витрат [7]. Крім того, активне формування складових цифрової економіки суттєво змінює ключові чинники успіху, що є критично важливими для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності таких підприємств, та корегує форми реалізації їх стратегій конкуренції. Необхідно відмітити і посилення конкуренції на регіональному ринку за рахунок виходу на ринок ресторанних послуг суб'єктів інших сфер, зокрема великих торговельних мереж,

кулінарних цехів, магазинів домашніх напівфабрикатів. В цих умовах підприємство буде перемагати в конкуренції, якщо має стійкі конкурентні переваги, які важко повторити тим організаціям, що також працюють в цій сфері бізнесу. Особливістю конкуренції в сьогоdnішніх умовах є необхідність швидкого створення нових конкурентних переваг. Причому, підприємство повинне бути готовим вчасно відмовитися від наявної конкурентної переваги для отримання нової, більш високого рівня.

Вивчення практичного досвіду діяльності та змін, що впроваджувалися підприємствами ресторанного бізнесу Хмельницької області, показує, що для збереження конкурентоспроможності в умовах карантинних обмежень підприємства використовували доволі обмежений набір заходів. Більшість з них намагалися організувати доставку страв на замовлення, робили акцент на дотримання заходів безпеки споживачів та персоналу, проводили оптимізацію асортименту, застосовували переведення персоналу на режим скороченого робочого дня, скорочували персонал, застосовували відпустки, впроваджували різну інтенсивність діджиталізації бізнес-процесів. Дослідження реалізації стратегій конкуренції малих підприємств Хмельницької області у період послаблення карантинних заходів показує, що значна кількість працюючих у сфері забезпечення стравами і напоями, реалізує схожі варіанти стратегії конкуренції, зокрема стратегію захисту ринкової ніші. Переважна кількість учасників цього ринку орієнтуються на ціннові сегменти низького та середнього рівня та намагаються із традиційними продуктами втримати традиційні для себе сегменти регіонального ринку. Лише невелика кількість підприємств робили обережні спроби сформувати нові сегменти ринку. Застосування таких стратегій призвело до різкого зменшення обсягів реалізації послуг. Розрахунки, що проведені за даними Головного управління статистики в Хмельницькій області показують, що обсяг реалізованих послуг із забезпечення стравами і напоями у другому кварталі 2020 р. знизився на 59,5 % у порівнянні з аналогічним періодом попереднього року [7].

Не завжди переваги малого підприємства в конкуренції досягаються тільки через певну конфронтацію з конкурентами. Тому вважаємо, що ключовим моментом у формуванні та реалізації стратегії конкуренції підприємств малого бізнесу є стратегічне партнерство. В сьогоdnішніх умовах ведення бізнесу співпраця між організаціями одної галузі та тими підприємствами, що працюють в споріднених (або у зовсім відмінних) галузях починає грати ключову роль в створенні стійких конкурентних переваг. Тому, розробляючи модель розвитку підприємства ресторанного господарства, варто поглянути на конкуруючі фірми та інші суб'єкти господарювання, що є складовими його бізнес-системи, як на джерело можливостей виходу з кризи.

Формування стратегії конкуренції в сучасних умовах господарювання базується на інституційній концепції конкурентних переваг. Відповідно до неї джерелом конкурентних переваг підприємства є довгострокові відносини зі споживачами, партнерство, стратегічні альянси, інтеграція в екосистему бізнесу. Згідно з поглядами засновників теорії співконкуренції А.М. Бранденбургера та Б. Дж. Нейлбаффа [8] ефективна стратегія підприємства містить і конкуренцію і співпрацю. Для її розробки доцільно використовувати теорію ігор, змінюючи склад «гравців», враховувати цінності, що вносять учасники мережі бізнесу, їх правила та тактику. Згідно з моделлю підприємницької «еко-системи» Дж. Мура стратегія розвитку фірми має бути спрямована на адаптацію до умов спільної еволюції всіх учасників та містити елементи суперництва та співпраці [9, 17]. На можливості застосування стратегічного партнерства в реалізації стратегії підприємства наголошували також І. Ансофф [10, с. 278] та Е. Кемпбелл [11, с. 56]. Серед вітчизняних вчених, у працях яких приділялася значна увага цьому питанню, зазначимо роботи О.М. Гребешкової, О.В. Сергєєвої, Н.І. Бутенко, О. Паліводи, О.Л. Терещенко, Ж.В. Поплавської, Г. Ямненка [12–20], де розглянуто сутність, переваги та недоліки стратегічного партнерства, мотивація у їх застосуванні, види партнерських відносин, сутність коопетиції як інноваційного поєднання конкуренції та співпраці.

Основою впровадження стратегічного партнерства є компліментарність та синергія. Адже реалізація партнерських відносин передбачає гармонізацію інтересів зацікавлених сторін за рахунок більш ефективного використання активів підприємств-партнерів. У складі синергічного ефекту, що виникає завдяки партнерству підприємств, І. Ансофф виділяє синергію збуту, інвестування, виробничу синергію, синергію управління [10, с. 245], що може бути основою створення унікальних конкурентних переваг та сприятиме досягненню стратегічних цілей кожного з партнерів. Здійснення спільної координації дій учасників партнерства дозволяє узгодити довгострокові або короткострокові партнерські відносини, та гармонізувати інтереси, досягати власних цілей розвитку. Відповідно, мотивами використання стратегії партнерства в контексті реалізації стратегії конкуренції в сьогоdnішніх бізнес-умовах високого рівня нестабільності є прагнення власників малого бізнесу зменшити негативний вплив зовнішніх чинників, скористатися новими можливостями розвитку, реалізувати спільні проекти, розширити частку ринку, створити нові сегменти ринку, укріпити імідж підприємства та посилити лояльність клієнтів, знизити невизначеність та розподілити ризик при реалізації бізнес-процесів. Стратегічними цілями щодо впровадження партнерства у реалізації стратегії конкуренції є обмін ідеями з підприємствами-партнерами, полегшення доступу до галузевих розробок, взаємодія із перевіреними галузевими контактами, зростання власних знань та досвіду, використання можливостей зростання або стабілізації. Крім того, підприємство може отримати конкурентні переваги за рахунок зниження вартості товарів та послуг, через усунення (або значне зменшення) кількості посередників, можливості налагоджування більш легкої співпраці з великими виробниками товарів, постачальниками сировини, матеріалів, послуг. Відповідно, для того, щоб підтримувати життєздатність підприємства власники бізнесу повинні розглядати більш широкий набір зацікавлених сторін у розвитку

свого бізнесу, ніж керівники та працівники підприємства. Стратегічне партнерство можна розглядати як певну форму формальної угоди між суб'єктами бізнес-середовища, які погодилися ділитися навичками, інформацією, матеріальними та нематеріальними ресурсами з метою реалізації спільних цілей – досягнення стійкого положення на ринку ресторанних послуг в умовах пандемічної кризи. Зміст стратегії та її відповідність рівню нестабільності і мінливості зовнішніх чинників залежить від здатності власників підприємства, оцінювати сьогоденний стан та прогнозувати зміни у конкуренції за першими слабкими сигналами. Не менш важливим є адекватна оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства та напрямів створення конкурентних переваг, визначення системи змін, що потрібно для цього впровадити. Тому при пошуку варіантів стратегічного партнерства необхідно звернути увагу та ряд аспектів [21].

1. Як вписується партнерство у загальну стратегію малого підприємства та співвідноситься із функціональними стратегічними планами.

2. Фінансова та культурна відповідність партнерів.

3. Визначення пріоритетів у партнерських відносинах.

4. Детальне вивчення пропозиції щодо партнерства та здатності партнера її реалізувати.

5. Визначення та контроль критичних точок у співпраці з партнером, показників ефективності, регулярний аналіз та оцінка такої співпраці.

6. Ретельне обґрунтування пропозиції про співпрацю, обговорення проблем і питань, що виникають.

7. Визначення варіантів вирішення суперечок і зміни форми партнерства.

8. Інформування про успіхи реалізації партнерства.

В рамках реалізації стратегії конкуренції можуть застосовуватися різні варіанти стратегічної співпраці [22, с. 334–336.]. На нашу думку, важливими напрямками стратегічного партнерства підприємств ресторанного господарства є партнерство зі споживачами, громадськими організаціями та органами місцевого самоуправління, співпраця з малими підприємствами одного або різних секторів економіки, постачальниками (табл. 1).

Таблиця 1

#### Складові стратегії партнерства закладів ресторанного господарства

Складові стратегії партнерства	Напрями реалізації	Стратегічні цілі, що досягаються
Партнерство з закладами ресторанного господарства	Ко-маркетинг, організація спільних онлайн-та офлайн-заходів, організація спільної доставки	Розширення ринку, створення стійких конкурентних переваг, формування складових інтелектуального капіталу підприємства, підвищення економічної стійкості, зниження ризиків, що пов'язані з виходом на нові ринки (сегменти ринку), доступ на сегменти ринку з високими вхідними бар'єрами, покращення ділової репутації, сприяння формуванню позитивного іміджу, створення нової споживчої цінності, підвищення рівня лояльності споживачів, створення нових соціальних мереж, в яких задіяне підприємство
Партнерство з підприємствами інших галузей та секторів економіки, постачальниками	Пропозиція програм харчування, пропозиція комплексного продукту, угоди на постачання екологічно чистих продуктів тощо	
Партнерство з місцевими органами влади та державними установами	Участь у реалізації соціальних програм, обслуговування медичного персоналу, пацієнтів, участь у проведенні місцевих свят, фестивалів, спортивних заходів	
Партнерство із фізичними споживачами послуг, учасниками соціальних мереж	Пропозиція різноманітних концепцій харчування (дітичне, відновлювальне), зміна та розширення асортименту за рахунок додаткових послуг тощо	

Джерело: складено автором

Необхідно зазначити, що використання стратегічного партнерства у стратегії конкуренції є передумовою створення соціального капіталу підприємств, що працюють в ресторанному бізнесі, оскільки моральні та етичні орієнтири, соціальна відповідальність набувають особливого значення в умовах пандемії. Також це дозволяє отримати нові конкурентні переваги, зміцнити економічну стійкість суб'єкта господарювання, більш ефективно розв'язувати управлінські задачі в умовах нестабільного середовища та досягати цілей, які не можуть бути досягнуті іншим способом.

Реалізація стратегічного партнерства має базуватися на наступних загальних принципах [23]:

1. Створення міцної основи шляхом чіткої декларації стратегічних цілей та їх узгодження, прозорих переговорів та використання одних критеріїв оцінки успіху.

2. Підтримка ділових відносин шляхом спілкування, своєчасне інформування щодо бізнес-процесів, врахування і визнання здібностей, мотивації та культурних відмінностей, інвестування в персонал, процесу та інструменти.

3. Регулярне застосування контролю звітності та показників.

4. Побудова динамічного партнерства (передбачення можливої трансформації відносин у міру зміни чинників середовища бізнесу, цілей та стратегій партнерів).

#### Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

Передумовою виживання та розвитку малих підприємств у постпандемічний період є впровадження змін у складові стратегії конкуренції на регіональному ринку надання послуг забезпечення стравами і напоями. Формування та розвиток ефективних партнерських відносин в контексті реалізації стратегії конкуренції має важливе значення для розширення можливостей у подоланні кризових явищ та у

постпандемічний період. Впровадження стратегічного партнерства сприятиме утворенню конкурентних переваг стратегічного типу для формування нових аспектів споживчої цінності послуг та посилення лояльності клієнтів. Подальші дослідження мають на меті визначення критеріїв ефективності стратегічного партнерства з суб'єктами бізнес-системи малих підприємств ресторанного господарства та зв'язок стратегії партнерства з іншими складовими стратегічного набору підприємства.

### Література

1. Балацька Н.Ю. Ресторанний бізнес в умовах пандемії коронавірусу: проблеми та напрями трансформації моделей бізнесу [Електронний ресурс] / Н.Ю. Балацька. – Режим доступу : <http://market-infr.od.u>
2. Трансформація та розвиток підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії [Електронний ресурс] / Г.М. Гребенюк, Л.В. Марценюк, В.О. Задоя, О.В. Пікуліна. – Режим доступу : <http://www.investplan.com.ua>
3. Чаркіна Т.Ю. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи [Електронний ресурс] / Т.Ю. Чаркіна, Л.В. Марценюк, В.О. Задоя, О.В. Пікуліна // Економіка та держава. – 2021. – № 2. – С. 18–23. – Режим доступу : <http://www.economy.in.ua> (дата звернення 10.09.2021)
4. Гросул В.А. Digital-маркетинг як дієвий інструмент антикризового розвитку підприємства ресторанного бізнесу в період пандемії та її рецесії [Електронний ресурс] / В.А. Гросул, Н.Ю. Балацька. – Режим доступу: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5XhFnVF\\_lfEJ:ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5XhFnVF_lfEJ:ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/)
5. Гросул В.А. Модель оцінки розвитку підприємств ресторанного бізнесу України в умовах пандемії COVID-2019 [Електронний ресурс] / В.А. Гросул, Н.Ю. Балацька // Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. – 2020. – Том 31 (70). – № 3. – С. 121–126. – Режим доступу : <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua>
6. Кількість підприємств за їх розмірами за видами економічної діяльності / Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 10.09.2021)
7. Головне управління статистики у Хмельницькій області [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (дата звернення 11.10.2021)
8. Бранденбургер А.М. Co-opetition. Конкурентное сотрудничество в бизнесе / А. Бранденбургер, Б. Нейлбафф. – М. : Кейс, 2012. – 352 с.
9. Рязанов А.А. Эволюция теории конкуренции [Електронний ресурс] / А.А. Рязанов. – Режим доступу : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-konkurentsii-1/viewer>
10. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [научн. ред. и автор. пред. Л.И. Евенко]. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
11. Кэмпбелл Э. Стратегический синергизм. Как создается коммулятивный положительный эффект / Э. Кэмпбелл, К. Саммерс Лачс ; пер. Е. Ковачева. – 2-е изд. – СПб : Питер, 2004. – 416 с.
12. Гребешкова О.М. Ефективність стратегічного партнерства підприємств: проблеми виявлення та способи оцінки [Електронний ресурс] / О.М. Гребешкова. – Режим доступу : <https://ir.kneu.edu.u>
13. Гребешкова О.М. Стратегічні партнерства підприємств : навч. посіб. / О. М. Гребешкова, Г. В. Махова. – К. : КНЕУ, 2012. – 405 с.
14. Іпполітова І.Я. Стратегічні партнерства підприємств як напрям їх зовнішнього розвитку [Електронний ресурс] / І.Я. Іпполітова, Г.О. Селезньова. – Режим доступу : <http://www.market-infr.od.u>
15. Паливода О. Підходи до управління стратегічними партнерствами підприємств / О. Паливода // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2013. – № 4. – Т. 2. – С. 11–16.
16. Паливода О. Формування стратегічних партнерств у малому бізнесі: проблеми та перспективи [Електронний ресурс] / О. Паливода, Ю. Теміндарова. – Режим доступу : <http://econa.at.u>
17. Поплавська Ж.В. Сучасні форма конкурентної взаємодії суб'єктів господарювання : монографія / Ж.В. Поплавська, Н.Л. Михальчишин, М.Л. Данилович-Кропивницька. – Львів, 2019. – 201 с.
18. Сергєєва О.В. Концепція синергізму в обґрунтуванні ефективності стратегічного партнерства підприємств: теоретико-методичний аспект [Електронний ресурс] / О.В. Сергєєва. – Режим доступу : <https://econforum.duan.edu.ua/images>
19. Терещенко О. Л. Партнерські відносини в контексті розвитку малого та середнього підприємництва в Україні [Електронний ресурс] / О. Л. Терещенко // Ефективна економіка. – 2018. – № 5. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6346> (дата звернення: 12.08.2021).
20. Ямненко Г.Є. Стратегічні партнерства: особливості та конкурентні переваги / Г.Є. Ямненко // Економіка та держава. – 2014. – № 2. – С. 26–29.
21. Strategic Partnerships: The Real Deal? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.pwc.co.uk/strategy> (дата звернення 11.10.2021)
22. Джонсон Дж. Корпоративная стратегия: теория и практика / Дж. Джонсон, К. Шоулз, Р. Уиттингтон ; пер. с англ. – 7-е изд. – М. : ИД Вильямс, 2007. – 800 с.

23. Backer R. Improving the management of complex business partnerships / R. de Backer, E. Rinaudo [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (дата звернення 11.10.2021)

### References

1. Balatska N.Iu. Restoranni biznes v umovakh pandemii koronavirusu: problemy ta napriamy transformatsii modelei biznesu [Elektronnyi resurs] / N.Iu. Balatska. – Rezhym dostupu : <http://market-infr.od.ua>
2. Transformatsiia ta rozvytok pidpriemstv restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh pandemii [Elektronnyi resurs] / H.M. Hrebeniuk, L.V. Martseniuk, V.O. Zadoia, O.V. Pikulina. – Rezhym dostupu : <http://www.investplan.com.ua>
3. Charkina T.Iu. Stratehichni napriamy upravlinnia hotelno-restorannym biznesom v umovakh kryzy [Elektronnyi resurs] / T.Iu. Charkina, L.V. Martseniuk, V.O. Zadoia, O.V. Pikulina // *Ekonomika ta derzhava*. – 2021. – № 2. – S. 18–23. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.in.ua> (data zvernennia 10.09.2021)
4. Hrosul V.A. Digital-marketynh yak dievyi instrument antykrizovoho rozvytku pidpriemstva restorannoho biznesu v period pandemii ta yii retsesii [Elektronnyi resurs] / V.A. Hrosul, N.Iu. Balatska. – Rezhym dostupu : [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5XhFnVF\\_IFEJ:ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:5XhFnVF_IFEJ:ei-journal.in.ua/index.php/journal/article/download/)
5. Hrosul V.A. Model otsinky rozvytku pidpriemstv restorannoho biznesu Ukrainy v umovakh pandemii COVID-2019 [Elektronnyi resurs] / V.A. Hrosul, N.Iu. Balatska // *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Ekonomika i upravlinnia*. – 2020. – Tom 31 (70). – № 3. – S. 121–126. – Rezhym dostupu : <http://www.econ.vnadmjournal.in.ua>
6. Kilkist pidpriemstv za yikh rozmiramy za vydamy ekonomichnoi diialnosti / *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (data zvernennia 10.09.2021)
7. Holovne upravlinnia statystyky u Khmelnytskii oblasti [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <http://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm> (data zvernennia 11.10.2021)
8. Brandenburher A.M. Co-opetition. Konkurentnoe sotrudnychestvo v byznese / A. Brandenburher, B. Neilba ff. – M. : Keis, 2012. – 352 s.
9. Ryazanov A.A. Evolyuciya teorii konkurencii [Elektronnij resurs] / A.A. Ryazanov. – Rezhym dostupu : <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teorii-konkurencii-1/viewer>
10. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie / I. Ansoff; [nauchn. red. i avtor. pred. L.I. Evenko]. – M. : Ekonomika, 1989. – 519 s.
11. Kempbell E. Strategicheskij sinerghizm. Kak sozdaetsya kommulyativnyj polozhitelnyj effekt / E. Kempbell, K. Sammers Lachs ; per. E. Kovacheva. – 2-e izd. – SPb : Piter, 2004. – 416 s.
12. Hrebeshkova O.M. Efektyvnist stratehichnogo partnerstva pidpriemstv: problemy vyivlennia ta sposoby otsinky [Elektronnyi resurs] / O.M. Hrebeshkova. – Rezhym dostupu : <https://ir.kneu.edu.ua>
13. Hrebeshkova O.M. Stratehichni partnerstva pidpriemstv : navch. posib. / O. M. Hrebeshkova, H. V. Makhova. – K. : KNEU, 2012. – 405 s.
14. Ippolitova I.Ia. Stratehichni partnerstva pidpriemstv yak napriam yikh zovnishnogo rozvytku [Elektronnyi resurs] / I.Ia. Ippolitova, H.O. Seleznova. – Rezhym dostupu : <http://www.market-infr.od.ua>
15. Palyvoda O. Pidkhydy do upravlinnia stratehichnymy partnerstvamy pidpriemstv / O. Palyvoda // *Herald of Khmelnytskyi National University*. – 2013. – № 4. – T. 2. – S. 11–16.
16. Palyvoda O. Formuvannia stratehichnykh partnerstv u malomu biznesi: problemy ta perspektyvy [Elektronnyi resurs] / O. Palyvoda, Yu. Temindarova. – Rezhym dostupu : <http://econa.at.ua>
17. Poplavska Zh.V. Suchasni forma konkurentnoi vzaemodii subiektiv hospodariuvannia : monohrafiia / Zh.V. Poplavska, N.L. Mykhalchysyn, M.L. Danylovych-Kropyvnytska. – Lviv : Halyska vydavnycha spilka, 2019. – 201 s.
18. Serhieieva O.V. Kontseptsiiia synerghizmu v obgruntuvanni efektyvnosti stratehichnogo partnerstva pidpriemstv: teoretyko-metodychnyi aspekt [Elektronnyi resurs] / O.V. Serhieieva. – Rezhym dostupu : <https://econforum.duan.edu.ua/images>
19. Tereshchenko O. L. Partnerski vidnosyny v konteksti rozvytku maloho ta serednogo pidpriemnytstva v Ukraini [Elektronnyi resurs] / O. L. Tereshchenko // *Efektyvna ekonomika*. – 2018. – № 5. – Rezhym dostupu : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6346> (data zvernennia: 12.08.2021).
20. Iamnenko H.Ie. Stratehichni partnerstva: osoblyvosti ta konkurentniperevahy / H.Ie. Iamnenko // *Ekonomika ta derzhava*. – 2014. – № 2. – S. 26–29.
21. Strategic Partnerships: The Real Deal? [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.pwc.co.uk/strategy> (data zvernennia 11.10.2021)
22. Dzhonson Dzh. Korporativnaya strategiya: teoriya i praktika / Dzh. Dzhonson, K. Shoulz, R. Uittington ; per. s angl. – 7-e izd. – M. : ID Vilyams, 2007. – 800 s.
23. Backer R. Improving the management of complex business partnerships / R. de Backer, E. Rinaudo [Elektronnyi resurs]. – Rezhym dostupu : <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/improving-the-management-of-complex-business-partnerships> (data zvernennia 11.08.2021)

Надійшла / Paper received : 02.09.2021

Надрукована/Printed : 04.10.2021