

УДК 338.486.3

*М. В. Босовська,**д. е. н., доцент, професор кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ**Н. І. Ведмідь,**д. е. н., доцент, декан факультету ресторанно-готельного та туристичного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ**О. В. Косарь,**аспірант кафедри готельно-ресторанного бізнесу,
Київський національний торговельно-економічний університет, м. Київ*

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

*M. Bosovska,**Doctor of Scenes, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Kiev**N. Vedmid,**Doctor of Scenes, Associate Professor, Kyiv National University of Trade and Economics, Kiev**O. Kosar,**Hostgraduate, Kyiv National University of Trade and Economics, Kiev*

THEORETICAL FRAMEWORKS OF RESTAURANT NETWORKS FORMATION

У статті здійснено обґрунтування актуальності розвитку ресторанних мереж в умовах трансформації ринку ресторанних послуг, посилення невизначеності зовнішнього середовища, загострення конкуренції, зниження стійкості і ефективності функціонування підприємства.

Практика ресторанного бізнесу підтвердила, що саме в умовах розвитку ресторанних мереж, економічні суб'єкти можуть сформувати унікальні ключові компетентності, оптимально використати ресурсний потенціал та стратегічні ринкові можливості, отримати соціальні та економічні вигоди через упорядкування взаємовідносин, стратегічну співпрацю, конвергенцію діяльності та забезпечення комплементарності зусиль, активів, цілей.

Для поглиблення теоретичних основ управління мережевими структурами та для вирішення наукових дискусій у цій площині, доведено необхідність визначення сутності ресторанної мережі та визначення її іманентних ознак та сутнісно-змістовних характеристик. Обґрунтовано під ресторанною мережею розуміти специфічний формат інтегрування однотипних суб'єктів ресторанного бізнесу, що знаходяться під управлінням стратегічного центру, діють на підставі відносин власності/оренди, франчайзингу чи управління за контрактом, характеризуються уніфікованими внутрішніми параметрами та реалізують консолідовану стратегію розвитку.

Продовження наукових досліджень щодо розвитку ресторанних мереж мають бути спрямовані на формування стратегій розвитку ресторанних мереж та методик їх імплементації на ринку України.

The article substantiates relevance of restaurant networks development under transformation of a restaurant services market, strengthening uncertainty of an external environment, escalation of competition, and the decrease of stability and effectiveness of enterprise functioning.

The restaurant business practice affirms that namely under conditions of restaurant network development economic entities may form unique key competences and optimally use resource potential and strategic market opportunities, gain social and economic benefits through coordination of interrelations, strategic collaboration, convergence of activity, and providing complementarity of efforts, assets, and aims.

In order to deepen the theoretical basis of managing network structures and to deal with scientific discussions on this issue, the author has proved the necessity of defining a restaurant network and ascertainment of its immanent features as well as inherent characteristics. The restaurant network is referred to as a specific format for integration of uniform entities of a restaurant business being managed by a strategic center, which operate under relations of property/leasing, franchising, or contract management, have unified internal parameters, and adhere to a consolidated development strategy.

Further scientific researches regarding restaurant networks development should be oriented towards formation of strategies for restaurant networks development and instruments of their implementation in the market of Ukraine.

Ключові слова: інтеграція, інтеграційний процес, мережа, мережева структура, мережеве формування, ресторанна мережа, ресторанний бізнес.

Key words: integration, integration process, chain, chain's structure, chain's formation, restaurant chain, restaurant business.

АКТУАЛЬНІСТЬ ПРОБЛЕМИ

Пріоритетним вектором успішного розвитку ресторанного бізнесу в умовах загострення кризових явищ в економіці, посилення невизначеності зовнішнього середовища, зростання рівня конкуренції на ринку, зниження ефективності функціонування суб'єктів ресторанно-

го бізнесу, диспропорцій розвитку регіонів України та національної економічної системи, неузгодженості економічних взаємовідносин між учасниками ресторанного ринку, відсутності оптимальних бізнес-моделей стратегічного співробітництва економічних суб'єктів визначено формування ресторанних мереж. Ресторанні ме-

режі дозволяють формувати та розвивати стійкі стратегічні взаємовідносини та зв'язки між економічними суб'єктами на ринку ресторанних послуг що надає можливість отримати додаткові конкурентні переваги та економічні можливості при збереженні самостійності учасників.

Відповідно актуалізується потреба формування теоретичного базису для розвитку ресторанних мереж, що обумовлює актуальність проблематики цієї статті.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ПРОБЛЕМИ

Проблеми теоретичного обґрунтування інтеграційних процесів на засадах мережевих форм бізнесу частково вирішувались у працях вітчизняних та зарубіжних науковців: М. Шерешева [1] (підходи до класифікації мереж); В. Катяло [2] (формування стратегій розвитку мереж); Ф. Капоне [3] (регіональні аспекти діяльності мереж) С. Богаті, П. Фостер [4, с. 992] (особливості здійснення взаємодії між учасниками мереж); Б. Мільнер [6, с. 379] (моделі взаємодії учасників в мережі); М. Босовська (управління мережами) [6, с. 403—435]; К. Крайнер, М. Шульц [7] (види співпраці суб'єктів у складі мереж).

Однак у наукових дослідженнях відсутня єдність у розумінні сутності та особливостей формування мережевої структури як найпоширенішого різновиду інтегрованих формувань у ресторанному бізнесі.

Компаративний огляд теоретичних і прикладних здобутків науковців у дослідженні проблем розвитку мережевих структур свідчить про мультиаспектність та міждисциплінарність розробок у цій площині.

Методологічним базисом для семантичного обґрунтування мережевої структури є положення про те, що у науковому середовищі створюються передумови та мотиви для дослідження ресторанної мережі з урахуванням комплексу структурних, топографічних, організаційно-управлінських, стратегічних, ресурсних, соціальних, синергетичних, поведінкових та просторових аспектів, внесок яких буде розглянуто у статті.

Розгляд і ґрунтовний аналіз різноманіття підходів щодо визначення змісту та особливостей формування мереж дозволяє стверджувати, що розвиток ресторанного бізнесу на засадах мережевої інтеграції — це концептуальний підхід до розвитку підприємництва, який має широке визнання у світі, розвивається впродовж майже століття і на сьогодні залишається актуальним. Такі структури можуть розглядатися, з одного боку, як окрема ступінь розвитку інтеграційних процесів в національному та міжнародному вимірах (учасниками є не окремі члени суспільства та країни, а юридичні особи); з іншою — як нова інноваційна форма формування взаємозв'язків та стратегічної взаємодії підприємств, заснована на принципах співпраці.

Однак у наукових колах наразі відсутня єдність у розумінні змісту мережевої взаємодії як різновиду інтеграційних процесів у ресторанному бізнесі.

Пояснення мережевого феномену забезпечить створення основи для розроблення концепції розвитку ресторанних мереж.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів до визначення сутності ресторанної мережі, виокремлення іманентних ознак та сутнісно-змістовних характеристик мережевих структур, удосконалення теоретичного базису формування ресторанних мереж.

ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Проблема формування та розвитку мережевої взаємодії займає домінуюче місце серед феноменів та явищ, що визначають сучасний і перспективний розвиток мега,

макро- та мікроекономічних процесів суб'єктів ресторанного бізнесу.

Основними передумовами макрорівня, які обумовлюють тенденції розвитку мережевих утворень у ресторанному бізнесі, визначено такі:

- економічне зростання світової економіки;
- процеси глобалізації та світової інтеграції;
- поглиблення інтеграційних процесів у світі;
- посилення інтернаціоналізації господарського життя;
- розвиток інформаційного суспільства та інформаційних технологій;
- зростання попиту на ресторанні послуги;
- збільшення кількості суб'єктів ресторанного бізнесу, загострення конкуренції між ними;
- підвищення інвестиційної привабливості ресторанного бізнесу;
- впровадження інновацій, прискорення науково-технічного прогресу.

Передумовами формування мережевих структур в ресторанному бізнесі є:

- досягнення певного рівня концентрації кількості малих та середніх підприємств в галузі;
- розвиток стратегічної співпраці між підприємствами та налагодження зв'язків у процесі формування та реалізації ресторанних послуг; вирішення територіальних та регіональних проблем розвитку;
- вичерпання можливостей розвитку з ряду аспектів діяльності;
- необхідність пошуку додаткових, унікальних ресурсів в умовах низької доступності ресурсного потенціалу;
- необхідність повного залучення ресурсного потенціалу в умовах зростання конкуренції;
- наявність на підприємствах альтернативних механізмів раціонального використання матеріальних та нематеріальних ресурсів за умови залучення до господарського процесу нових учасників;
- зростання ролі нематеріальних активів у формуванні конкурентних переваг;
- зростання впливу на суб'єкти ресторанного бізнесу чинників несприятливого економічного середовища (фінансова, політична криза) і відсутність необхідної державної підтримки розвитку ресторанного бізнесу, що стимулюють до співпраці та інтегрування підприємств з метою протидії агресивним зовнішнім впливам тощо.

На підставі вищевикладеного можна стверджувати, що формування ресторанних мереж є важливим та перспективним трендом розвитку ресторанного бізнесу.

Спроби пояснення мережевого феномену організації бізнесу з позиції різних різноаспектних та міждисциплінарних підходів являє собою основу для розроблення його методологічних основ розвитку.

На основі теоретичних поглядів на розгляд мережевої взаємодії економічних суб'єктів нами узагальнено підходи (табл. 1) щодо семантичного обґрунтування мережевої структури бізнесу.

Узагальнення наукових джерел, наведених у таблиці 1, дозволило виокремити такі сучасні бачення щодо формування сутнісно-змістовного наповнення та визначення економічної основи формування терміна "мережа":

- 1) структурне — передбачає визначення змісту мережі з позиції її будови як сукупності організацій та зв'язків між ними;
- 2) топографічне — враховує економічні, географічні, юридичні, соціальні та інші особливості формування та розвитку мережі;
- 3) організаційно-управлінське, згідно з яким мережі — це організаційна форма управління компанією;
- 4) ресурсне — визначає мережу з позиції компонування знань та спільного отримання компетентностей;
- 5) стратегічне — досліджує мережу з позиції формування ринкових переваг;

Таблиця 1. Теоретичні концепти формування мережевої структури

Науковці	Тлумачення змісту
<i>Група людей, колектив</i>	
Американський тлумачний словник [8, с.1214]	Розширена група людей зі схожими інтересами, що взаємодіють один з одним і підтримують неформальний контакт з метою взаємної підтримки і допомоги
Й. Лібескінд, А. Олівер, Л. Цукер, М. Брюер [9]	Колектив осіб, серед яких відбувається обмін, що підтримується лише нормами поведінки, заснованими на довірі, які поділяють сторони
<i>Модель відносин</i>	
П. Дубіні, Г. Алдріч [10]	Модель відносин між особами, групами, організаціями як сукупність організацій та установ
Б. Мільнер [6, с. 379]	Сукупність фірм або спеціалізованих одиниць, діяльність яких координується ринковими механізмами замість командних методів
<i>Сукупність зв'язків</i>	
С. Богаті, П. Фостер [4, с. 992]	Сукупність діючих суб'єктів, які поєднані сукупністю зв'язків: спрямованими або неспрямованими, дихотомічними або вимірними
<i>Кластер</i>	
К. Алтер, Й. Хадж, 1993 [11]	Необмежені або обмежені кластери організацій, що об'єднують неієрархічні колективи юридично незалежних одиниць
М. Шерешева [1], В. Катякало [2]	Кластери незалежних фірм-партнерів, з якими встановлюються відносини жорсткої ринкової координації у рамках загального ланцюга створення вартості
Р. Майлз, Ч. Сноу [12]	Кластери фірм або спеціалізованих одиниць, координація яких здійснюється за допомогою ринкового механізму
<i>Різновид співпраці</i>	
К. Крайнер, М. Шульц [7]	Неформальна міжорганізаційна співпраця
М. Герлах, Й. Лінкольн [13]	Стратегічні, довготермінові відносини паралельно до широкого діапазону ринків
<i>Координаційний механізм</i>	
О. Третьяк, М. Румянцева [14, с. 81]	Спектр координаційних механізмів – від неформальної комунікації до міжфірмових інформаційно-планових систем (альянсів), складних інтеграційних структур (спільних підприємств і франчайзингових відносин)
<i>Сукупність фірм</i>	
Х. Хаканссон [15, с. 11]	Визначає міжфірмову мережу як «сукупність взаємодіючих фірм, яка об'єднує набір різних ресурсів і видів діяльності для надання різноманітних продуктів (товарів або послуг) певному сегменту ринку»
С.Куц, А. Афанасьєв [16,]	Сукупність юридично незалежних фірм, які взаємодіють з метою створення додаткової вартості (цінності для кінцевого споживача)
М. Грановєтер [17]	Сукупність організацій, об'єднаних формальними або неформальними зв'язками та зобов'язаннями
<i>Ринковий обмін</i>	
А. Ларсон [18]	Довготермінові повторювані обміни, які створюють взаємозалежності, засновані на зобов'язаннях, очікуванні, репутації та взаємних інтересах
ЗВ. Повел [19]	Розширені або горизонтальні моделі обміну; незалежні потоки ресурсів; рецепронічні лінії комунікації
<i>Управлінська структура</i>	
В. Катєнєв [20, с. 95]	Гнучкі горизонтальні управлінські структури, що функціонують через поєднання формальних і неформальних порядків, що сприяє більш ефективному розподілу ресурсів між учасниками і досягненню синергетичного ефекту
Й. Рюєгт-Штюрм, Л. Ахтенхаген [21, с. 69]	Організаційний тип, який характеризується структурою вільноструктурованої мережі рівноправних і незалежних партнерів
<i>Угода</i>	
Г. Тимофєєва, Є. Семенова [22, с. 84]	Коопераційна угода, яка об'єднує компанії; гнучка структура, що дозволяє компаніям, які входять до її складу, конкурувати між собою, залучати нових партнерів і одночасно організувати і координувати діяльність своїх членів
О. Боличев [23, с. 9].	Певним чином сформована система контактів або взаємодій між елементами мережі, якими є інститути, партнери, економічні агенти
<i>Форма організації господарської діяльності</i>	
О. Боличев [23, с. 9].	Форма організації господарської діяльності, заснована на взаємодії учасників у процесі об'єднання специфічних інтересів, зусиль і ресурсів, спрямована на отримання вигоди і додаткової економічної ренти через зростання її гнучкості і адаптивності [23, с. 9]
<i>Сукупність ресурсів та компетентностей</i>	
Д. Якобс [24, с.44–50]	«Пучок» ресурсів і компетентностей, що є основою формування конкурентних переваг
<i>Джерело знань</i>	
Г. Досі, С. Вінтер, Д. Тиста [25]	Джерело технологічних і організаційних знань, що дозволяє розвиватись на основі власних знань та імпортованих у процесі інтеграції підприємств у мережу

Джерело: систематизовано авторами на основі джерел таблиці.

6) інституційне — розглядає мережу як сукупність ринкових контрактів та угод;

7) соціальне — доводить позицію, згідно якої, мережа — сукупність осіб, які мають близькі цілі та взаємодіють між собою;

8) синергетичне — розглядає мережу як об'єднання з метою отримання додаткових вигод;

9) географічне — вбачає основним мотивом мережевого формування територіальну ознаку — географічну спільність;

10) поведінковий — тлумачить мережі як сукупність взаємовідносин між індивідами та організаціями.

З огляду на вищевикладене, з метою семантичного обґрунтування мережевої структури в ресторанному бізнесі, вважаємо за необхідне визначити іманентні ознаки та сутнісно-змістовні характеристики мережевих структур:

1) основоположними ознаками зв'язків між учасниками є походження, пов'язаність, взаємність (рецепронічність), персоніфікованість відносин [26, с. 132—149]; гомогенність мережі (ступінь однорідності або різноманітності учасників між собою); щільність (кількість учасників та наявність зв'язків між ними); тіснота зв'язків (кількість контактів або угод за визначений період); поширеність позаекономічних переваг і преференцій [27, с. 82]; сила зв'язків між учасниками [28], замкнутість (бар'єри на входження), стійкість зв'язків; наявність структурних пустот (виникає за умови взаємодії агентів між собою і лише через центральну фірму) [29]; схильність до розвитку "сусідських відносин" (розвиток взаємодії за територіальною близькістю); ступінь централізації (міра жорсткості відносин із стратегічним центром). Усі перераховані вище характеристики виз-

начають мережу з позиції соціальних зв'язків та відносин. Вони описують мережу як визначену форму зв'язку, яка формує конфігурацію мережі, структурує позиції учасників та визначає їх соціальну роль.

В. Катькало та В. Шемракова, включаючи у поняття "мережа" більш глобальний зміст, визначають її як "... складну багаторівневу систему, що складається з різних підприємств галузі та характеризується стратегічною співпрацею як основною властивістю даної системи. При цьому основними структурними елементами системи є такі рівні стратегічної співпраці: рівень груп підприємств, об'єднаних під визначним корпоративним брендом і на основі базової бізнес-моделі; рівень взаємодії груп підприємств з постачальниками пов'язаних послуг, посередниками та іншими партнерами; рівень взаємодії з галузевими асоціаціями; рівень взаємодії з фірмами із споріднених галузей" [30, с. 128];

2) мережа розглядається як складна система яка характеризується стратегічною співпрацею на таких стратегічних рівнях: рівень взаємодії груп підприємств між собою (об'єднані єдиним трендом, стандартами обслуговування та організацією бізнесу); рівень взаємодії груп з постачальниками послуг, посередниками; [30, с. 128]; рівень взаємодії з іншими підприємствами на ринку (конкуренти, споріднені та забезпечуючі галузі); рівень взаємодії зі споживачами; рівень взаємодії зі стратегічним центром.

3) формування мережі відбувається у задекларованому контексті, тобто в основу відносин покладено сумісність цілей взаємодіючих акторів, єдність концепції;

4) учасники мережі "виграють" лише за певних умов, тобто реконфігурація мережі залежить від сукупності параметрів і у певних ситуаціях передбачає розробку моделей поведінки щодо формування та розвитку мережі;

5) мережні структури виявляють високі адаптаційні здібності у ринковому середовищі; вони досить оперативно реагують на інноваційні зміни, є гнучкими на ринку, а отже, мають більш широкий спектр можливостей порівняно з ієрархічними формами;

6) між учасниками мереж триває конкурентне напруження (кооперенція); тобто підприємства конкурують як з іншими агентами у межах мережевої структури, так і з іншими незалежними учасниками ринку;

7) специфічною особливістю мереж є відносна відособленість від зовнішнього середовища, тобто мережі створюють внутрішні ресурсні можливості — мережевий капітал. Ці можливості формуються шляхом отримання спільного доступу до ресурсів, створення додаткових запасів економічних ресурсів, обміну досвідом, мобілізації ресурсів;

8) методологічним принципом об'єднання агентів є емерджентність, яка визначає завдання для всієї структури з метою досягнення вигід (синергії);

9) методологічним інструментарієм взаємодії елементів у мережевій структурі є спільна цінова, асортиментна, збутова, маркетингова політика; впізнаваність бренду; висока репутація на ринку; єдині стандарти обслуговування, корпоративної культури та забезпечен-



Рис. 1. Теоретичні засади формування ресторанної мережі

ня якості ресторанних послуг; раціональна організаційна структура, стратегії ринкової поведінки.

Ресторанна мережа характеризується такими специфічними особливостями функціонування:

- високою адаптивністю до зовнішніх умов, які змінюються, швидким реагуванням на зміну кон'юнктури;
- діяльність учасників будується навколо процесу, а не завдання;
- плоскою ієрархічною структурою управління;
- галузевим менеджментом;
- широкими міжорганізаційними партнерськими зв'язками, що сприяє інтеграційним процесам;
- частковим розподілом праці, тобто ресторан спеціалізується на продукуванні визначених елементів у ланцюзі створення вартості, зосереджується на пріоритетних напрямках спеціалізації та унікальних операційних процесах;
- вимірюванням результатів мірою задоволеності споживачів ресторанних послуг;
- максимізацією контактів з партнерами та споживачами (формуванням інтегрованої системи постійних клієнтів);
- зосередження уваги на роботі з персоналом, який визначено стратегічними ресурсом мережевих об'єднань: постійне навчання, перепідготовка, оцінка, індивідуалізація винагороди тощо;
- активним консолідованим формуванням спільного інформаційного простору та використання інтегрованих інформаційно-комунікаційних технологій;
- підвищеною увагою до формування та розвитку нематеріальних активів;

— регулятором ринкової поведінки мережевих суб'єктів є співконкуренція та кооперація.

Узагальнення теоретичних і праксеологічних засад дослідження проблеми семантичної структуризації мережевої взаємодії з урахуванням різноманіття підходів до її сутнісно-змістовного визначення на основі принципу комплементарності дозволяє надати таке авторське визначення: ресторанна мережа — це специфічний формат інтегрування однотипних суб'єктів ресторанного бізнесу, що знаходяться під управлінням стратегічного центру (управляючої компанії). Мережі функціонують діють на підставі відносин власності/оренди, франчайзингу або управління за контрактом, характеризуються уніфікованими внутрішніми параметрами (концепція, асортимент та специфіка ресторанних послуг; бренд, зовнішнє оформлення; стандарти обслуговування; цінова політика тощо) та реалізують єдину стратегію розвитку з метою отримання економічних вигід і стратегічних конкурентних переваг.

Теоретичні засади формування ресторанної мережі представлено на рисунку 1, де визначено її сутність, цільову орієнтацію, структуру, принципи, функції та результати функціонування.

Метою формування ресторанних мереж визначено отримання стратегічних конкурентних переваг.

Результатом діяльності ресторанних мереж визначено отримання сукупності ефектів (фінансового, стратегічного, маркетингового тощо).

ВИСНОВКИ

В умовах подолання наслідків соціально-економічної кризи, загострення конкурентної боротьби та трансформації ринку ресторанних послуг, наукові дослідження щодо визначення перспектив розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу повинні бути сфокусовані у площину формування ресторанних мереж. Доведенню зазначеної позиції присвячено презентацію у даній статті наукові результати. Визначено, що формування мережевих структур є перспективною стратегією розвитку ресторанів, але потребує обґрунтування теоретичного та методичного базису їх формування.

На основі узагальнення наукових здобутків загальнотеоретичного та прикладного характеру, визначення іманентних ознак та сутнісно-змістовних характеристик мережевих структур, викладено підхід до розуміння ресторанної мережі як специфічного формату інтегрування однотипних економічних суб'єктів для упорядкування та координації діяльності акторів на основі формування довгострокових цілей, методів, способів та механізмів їх досягнення з урахуванням внутрішніх потреб, можливостей, обмежень.

Вієрархічні площини підприємницького середовища, ресторанні мережі створюють нові можливості розвитку суб'єктів ресторанного бізнесу, забезпечують отримання економічних та соціальних вигід, посилення конкурентних переваг, динамічне і кризостійке функціонування учасників. На макрорівні, мережі обумовлюють активізацію розвитку ресторанного бізнесу, впровадження інновацій.

Продовження дискусій у науковому полі щодо розвитку ресторанних мереж мають бути спрямовані на формування стратегій розвитку ресторанних мереж.

Література:

1. Шемракова В.Н. Сетевые формы организации гостиничного бизнеса: закономерности возникновения и стратегии развития: дис. канд. экон. наук: спец. 08.00.05 / Шемракова В.Н. — Санкт Петербург, 2007. — 245 с.
2. Катькало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной стратегии в 1980—90-е годы / В.С. Катькало // Вестник С. Петерб. ун-та. Сер. 5. "Экономика". — 1999. — Вып. 2 (№ 12). — С. 21—38.
3. Capone F. Tourist Clusters, Destinations and Competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences, Routledge. — New York, 2016. — 202 p.

4. Borgatti S. The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology / S.P. Borgatti, P.C. Foster // Journal of Management. — 2003. — № 29 (6). — P. 991—1013.

5. Мильнер Б.З. Теория организаций / Б.З. Мильнер — 8-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2012. — 848 с.

6. Босовська М. В. Інтеграційні процеси в туризмі: монографія. — К.: Київ.нац. торг.-екон. ун-т, 2015. — 832 с.

7. Kreiner K. Informal Collaborations in R&D: The Formation of Networks Across Organizations / K. Kreiner, M. Schultz // Organization Studies. — 1993. — № 14. — P. 189—209.

8. The American Heritage Dictionary of the English language; 3-d edition. — Houghton Mifflin Company. — 2000. — P. 1214.

9. Liebeskind J.L. Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms. / L.J. Liebeskind, A.L. Oliver, L. Zucker, M. Brewer // Organization Science. — (1996). — 7 (4). — P. 428—443.

10. Dubini P. Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process / P. Dubini, H. Aldrich // Journal of Business Venturing. — 1991. — № 6. — P. 305—313.

11. Alter C. Organizations working together / C. Alter, J. Hage. — Newbury Park, CA: Sage Publications, 1993.

12. Miles R. Causes of failure in network organizations [Текст] / R.E. Miles, C.C. Snow // California Management Review. — 1992. Summer. — С. 53—72.

13. Gerlach M.L. The organization of business networks in the United States and Japan / Gerlach M.L., & Lincoln J.R. — Boston: In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), Harvard University Press, 1992. — P. 491—520.

14. Третьяк О.А. Сетевые формы межфирменной кооперации: подходы к объяснению феномена [Текст] / О.А. Третьяк, М.Н. Румянцева // Рос. журн. менеджмента. — 2003. — № 1. — С. 80.

15. Hakansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach. [Текст] / H. Hakansson. — USA.: John Wiley and Sons: Chichester, 1982. — 415 с.

16. Куц С.П. Маркетинговые подходы компании на разных уровнях управления межфирменной сетью [Электронный ресурс]: интернет-конф. Сетевые формы межфирменной кооперации: стратегические вызовы и конкурентные преимущества новых организаций XXI века, 10.03.2004 — 29.04.2004 // С.П. Куц, А.А. Афанасьев. — Режим доступа: <http://www.ecsocan.edu.ru/db/msg/150506/>

17. Granovetter M. Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy / M. Granovetter // Industrial and Corporate Change. — 1995. — № 4 (1). — P. 93—130.

18. Larson A. Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Processes / Larson A. // Administrative Science Quarterly. — 1992. — № 37. — P. 76—104.

19. Powell W. Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization / W. Powell // in Research in Organizational Behavior, vol. 12, edited by L.L. Cummings and B. Shaw. Greenwich; CT: JAI Press. — 1990. — P. 295—336

20. Катенев В.И. Перспективы развития сетевой экономики в условиях формирующегося общества знаний [Текст] / В.И. Катенев // Проблемы современной экономики. — 2007. — № 2 (22). — С. 90—95.

21. Рюэрг-Штюрм Й. Сетевые организационно-управленческие формы — мода или необходимость? [Текст] / Й. Рюэрг-Штюрм, Л. Ахтенхаген // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 6. — С. 68—72.

22. Тимофеева Г.В. Сетевая организация бизнеса как форма закрепления положительных эффектов инфраструктуры [Текст] / Г.В. Тимофеева, Е.М. Семенова // Известия ВолгГТУ. — 2006. — № 6. — Т. 11. — С. 83—88.

23. Бoльчeв O.Н. Метoдичeские oсoбeннoсти стpагeгичeского упрaвлeния фoрмирoвaниeм и рaзвитиeм сeтeвoй пpeдпpинимaтeльскoй стpуктyры [Тeкст]: aвтoрeф. дис. ... кaнд. экoн. нaук: спeц. 08.00.05 / Бoльчeв Oлeг Никoлaeвич. — Кaлинингpaд, 2009. — 24 с.

24. Jacobs D. Dependence and vulnerability: An exchange approach to the control of the organization / D. Jacobs // *Administrative Science Quarterly*. — 1974. — № 19.

25. Dosi G. Toward a theory of corporate coherence. Technology and enterprise in historical perspective / G. Dosi, S. Winter, D. Teece. — Oxford: Clarendon Press, 1992.

26. Oлeйник A. Мoдeль сeтeвoгo кaпитaлизмa / A. Oлeйник // *Вoпpocы экoнoмики*. — 2003. — № 8. — С. 132—149.

27. Бapcyкoвa C.Ю. Сeтeвaя взaимoпoмoщь рoссийских дoмoхoзяйств: тeория и пpактикa экoнoмики дaрa / C.Ю. Бopcyкoвa // *Нaучный мир*. — 2003. — № 2. — С. 81—122.

28. Бaлaбaницeй A.В. Интeгpoвaнe упрaвлiння мaркeтингoвoю взaємoдiєю: iмпepaтивнi, мeтoдoлoгiя, мeхaнiзм: мoнoгpафiя / A.В. Бaлaбaницeй. — Дoнeцьк: Дoн-НУEТ, 2010. — 509 с.

29. Granovetter M.S. The Strength of Weak Ties / M.S. Granovetter // *American Journal of Sociology*. — 1973. — Vol. 78.

30. Burt R.S. Structural Holes: The Social Structure of Competition / R.S. Burt-Cambridge: Harvard University Press, 1995.

31. Кaтькaлo B. Сeтeвeыe стpагeгии гocтиничнoгo бизнeсa / B.С. Кaтькaлo, B.Н. Шeмpaкoвa; Bышш. шк. мeнeджмeнтa СПбГУ. — СПб.: Bышш. шк. мeнeджмeнтa, 2008. — 384 с.

References:

1. Shemrakova, V.N. (2007), "Network forms of the organization of the hotel business: patterns of occurrence and development strategy", Ph.D. dissertation, Global economy, National Research University "High School of Economics", St. Petersburg, Russia.

2. Katkalo, V.S. (1999), "Inter-firm networks: problems of research of new organizational strategy in 1980-90", *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta, ser. Economy*, vol. 2 (№ 12), pp. 21—38.

3. Capone, F. (2016), *Tourist Clusters, Destinations and Competitiveness: Theoretical issues and empirical evidences*, Routledge, New York, USA, 202 p.

4. Borgatti, S.P. and Foster, P.C. (2003), "The Network Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology", *Journal of Management*, vol. 29(6), pp. 991—1013.

5. Millner, B.Z. (2012), *Teoriya organizacij [Theory of organizations]*, 8nd ed, INFRA-M, Moscow, Russia.

6. Bosovska, M.V. (2015), *Intehratsiyni protsesy v turyzmi [Integration processes in tourism]*, Kyiv, Ukraine.

7. Kreiner, K. and Schultz, M. (1993), "Informal Collaborations in R&D: The Formation of Networks Across Organizations", *Organization Studies*, vol. 14, pp. 189—209.

8. *The American Heritage Dictionary of the English language* (2000), 3-d edition, Houghton Mifflin Company, 1214 p.

9. Liebeskind, J.L. Oliver, A. L. Zucker, L. and Brewer, M. (1996), "Social networks, learning, and flexibility: Sourcing scientific knowledge in new biotechnology firms", *Organization Science*, vol. 7 (4), pp. 428—443.

10. Dubini, P. and Aldrich, H. (1991), "Personal and extended networks are central to the entrepreneurial process", *Journal of Business Venturing*, vol. 6, pp. 305—313.

11. Alter, C. and Hage, J. (1993), *Organizations working together*, Newbury Park, CA, Sage Publications.

12. Miles, R. and Snow, C.C. (1992), *Causes of failure in network organizations*, *California Management Review*, Summer, pp. 53—72.

13. Gerlach, M. L. and Lincoln, J. R. (1992), *The organization of business networks in the United States and Japan*, Boston, Harvard University Press, pp. 491—520.

14. Tretyak, O.A. and Rummyantseva, M.N. (2003), *Network forms of inter-firm cooperation: approaches to the explanation of the phenomenon*, *Russian Journal of Management*, No. 1.

15. Hakansson, H. (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods, An Interaction Approach*, USA, John Wiley and Sons, Chichester.

16. Kushch, S.P. (2004), "Marketing approaches of the company at different levels of management of interfirm network", *Setevye formy mezhfirmennoj kooperacii: strategicheskie vyzovy i konkurentnye preimushchestva novyh organizacij XXI veka, [Network forms of inter-firm cooperation: strategic challenges and competitive advantages of new organizations of the 21 century]*, Moscow, Russia, 10.03.2004 — 29.04.2004, available at: <http://www.ecsocan.edu.ru/db/msg/150506/>

17. Granovetter, M. (1995), *Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy*, *Industrial and Corporate Change*, vol. 4 (1), pp. 93—130.

18. Larson, A. (1992), *Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Processes*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, pp. 76—104.

19. Powell, W. Cummings, L.L. and Shaw, B. (1990), *Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization*, in *Research in Organizational Behavior*, vol. 12, Greenwich, CT, JAI Press, pp. 295—336.

20. Katenev, V.I. (2007), "Prospects for the development of a networked economy in the conditions of an emerging knowledge society", *Problemy sovremennoj ekonomiki*, vol. 2 (22), pp. 90—95.

21. Ruegg-Sturm, J. and Ahtenhagen, L. (2000), "Network organizational-managerial forms — fashion or necessity", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, vol. 6, pp. 68—72.

22. Timofeeva, G.V. and Semenova, E.M. (2006), "Setevaya organizaciya biznesa kak forma zakrepleniya polozhitel'nyh ehffektov infrastruktury", *Izvestiya VolgGTU*, vol. 6, No. 11, pp. 83—88.

23. Bolychev, O.N. (2009), "Metodicheskie osobennosti strategicheskogo upravleniya formirovaniem i razvitiem setevoy predprinimatel'skoj struktury", *Abstract of Ph.D. dissertation, Global economy*, Kaliningrad National University, Kaliningrad, Russia.

24. Jacobs, D. (1974), *Dependence and vulnerability: An exchange approach to the control of the organization*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 19.

25. Dosi, G. Winter, S. and Teece, D. (1992), *Toward a theory of corporate coherence. Technology and enterprise in historical perspective*, Oxford, Clarendon Press.

26. Oleynik, A. (2003), "The model of network capitalism", *Voprosy ekonomiki*, vol. 8, pp. 132—149.

27. Barsukova, S.Yu. (2003), "Network Mutual Assistance of Russian Households: Theory and Practice of the Gift Economy", *Nauchnyj mir*, vol. 2, pp. 81—122.

28. Balabanyts, A.V. (2010), *Intehrovane upravlinnia marketynhovoju vzaemodiiu: imperatyvy, metodolohiia, mekhanizmy [Integrated marketing interaction: Imperatives, methodology, mechanisms]*, DonNUET, Donetsk, Ukraine.

29. Granovetter, M. S. (1973), *The Strength of Weak Ties*, *American Journal of Sociology*, vol. 78.

30. Burt, R.S. (1995), *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Cambridge, Harvard University Press.

31. Katkalo, V. and Shemrakova, V. (2008), *Setevye strategii gostinichnogo biznesa [Network Strategies for the Hospitality Industry]*, Vysshaya shkola menedzhmenta SpbGU, St. Petersburg, Russia.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2017 р.