

УДК 338.242

JEL Classification: M 14, M 21

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-2.86.08>

Оксана Зибарева, д.е.н., професор,
<http://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

Тетяна Воронюк, к.е.н.,
<http://orcid.org/0000-0003-0302-8458>

Чернівецький національний університет ім. Ю. Федьковича,
м. Чернівці

ПОТЕНЦІАЛ ВНУТРІШНЬОФІРМОВОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ (НА ПРИКЛАДІ КАВ'ЯРНІ)

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. В умовах глобальних викликів механізми інтеграції діяльності підприємств в різноманітних формах створюють додаткові можливості для виходу на міжнародні ринки. Сьогодні учасниками інтеграційних процесів здебільшого стають великі компанії, маючи для цього більше фінансових, організаційних та компетентних передумов, порівняно з малим бізнесом. Проте даний інструмент може бути використаний і підприємствами малого бізнесу задля збільшення масштабу та посилення впливовості підприємства в галузі, що зміцнює конкурентні переваги фірми на довгострокову перспективу.

Метою дослідження є обґрунтування підходів щодо внутрішньофірмової інтеграції задля підвищення конкурентоспроможності підприємств кавового бізнесу.

Методологія. Методологічною основою дослідження стало використання методів системного підходу, аналізу та синтезу, що дозволило сформулювати та описати складники ланцюгів постачання кави з точки зору типового сценарію, справедливої та прямої торгівлі; виокремити причини та побудувати модель внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень.

Результати. Сформовано ланцюг поставок кави, у якому всі технологічні процеси умовно розділено на чотири ключові групи: вирощування та первинна обробка кави, міжнародна дистрибуція, обсмажування та реалізація та кінцеве споживання. Встановлено, що однією з причин волатильності цін на каву є не тільки кліматичні зміни, а й високі витрати, пов'язані із вирощуванням комерційних її сортів. Така ситуація значною мірою спричинена також надто великою кількістю різноманітних посередників в ланцюгу постачання кави. Виокремлено складові ланцюгів постачання

кави з точки зору типового сценарію, справедливої та прямої торгівлі. Визначено переваги справедливої та прямої торгівлі. Обґрунтовано об'єктивні причини внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень. Запропоновано модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень через внутрішню зворотну інтеграцію.

Практичне значення дослідження полягає в поглибленні підходів до конкурентоспроможності підприємства з використанням механізму внутрішньої зворотної інтеграції, що забезпечить комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю через покращення ключових її складових – економічної (зниження собівартості базової асортиментної позиції), якісної (контроль якості продукту на більшості етапів його створення) та соціальної (впровадження принципів соціальної відповідальності в ході інтегрованої діяльності).

Перспективними є подальші дослідження щодо вивчення можливостей та подолання загроз, що формуються на кожному етапі формування ланцюга постачання кави для українських підприємств за принципами прямої (або справедливої) торгівлі, а також трансформації кавового бізнесу з огляду на посилення вимог щодо його сталості, екологічності та етичності, чого вимагає сучасний споживач.

Ключові слова: інтеграція, потенціал внутрішньофірмової інтеграції, конкурентоспроможність підприємства, справедлива торгівля, пряма торгівля.

Кількість джерел: 9, кількість рисунків: 5.

Oksana Zybareva, Doctor of Economics Sciences, Professor,
<http://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

Tetiana Voroniuk, Candidate of Economics Sciences,
<http://orcid.org/0000-0003-0302-8458>

Yurii Fedkovich Chernivtsi National University, Chernivtsi

THE POTENTIAL OF INTERNAL COMPANY INTEGRATION IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM (ON THE EXAMPLE OF A COFFEE-SHOP)

Summary

In the conditions of global challenges, the mechanisms of integration of enterprise activities in various forms create additional opportunities for entering international markets. Today, participants in integration processes are mostly large companies, as they have more financial, organizational and competent opportunities for this, compared to small businesses. However, integration can also be used by small businesses (for example, coffee

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

shops) to increase the scale and influence of the enterprise in the industry, which strengthens the competitive advantages of the firm in the long term. The article examines the coffee supply chain, in which all technological processes are conditionally divided into four key groups: cultivation and primary processing of coffee, international distribution, roasting and sale, and final consumption. It has been established that one of the reasons for the volatility of coffee prices is not only climatic changes but also the high costs associated with growing its commercial varieties. This situation is largely caused by too many different middlemen in the coffee supply chain. The components of coffee supply chains are highlighted from the point of view of a typical scenario, fair trade and direct trade. The advantages of fair and direct trade in the use of coffee business enterprises have been determined. The objective reasons for the internal backward integration of the activities of coffee shops are substantiated, which are a significant reduction in the cost of the finished product, comprehensive quality control, and wider opportunities for the implementation of the principles of corporate social responsibility. The article proposes a model for increasing the level of competitiveness of coffee shops through internal backward integration. When using the proposed model, coffee shops will be able to strengthen their competitive positions, since it involves a comprehensive approach to managing competitiveness through the improvement of its key components - economic (reduction of the cost of the basic assortment position), quality (control of product quality at most stages of its creation) and social (implementation principles of social responsibility in the course of integrated activities).

Keywords: integration, potential of internal company integration, competitiveness of an enterprise, fair trade, direct trade.

Number of sources – 9, number of drawings – 5.

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних економічних процесів все більшого наукового визнання і практичного використання набувають механізми інтеграції діяльності підприємств в різноманітних формах, що, в першу чергу, створює додаткові можливості для виходу на міжнародні ринки. Сьогодні учасниками інтеграційних процесів здебільшого стають великі компанії, маючи для цього більше фінансових, організаційних та компетентних передумов, порівняно з малим бізнесом. Проте даний інструмент може бути використаний і останніми задля збільшення масштабу та посилення впливовості підприємства в галузі, що зміцнює конкурентні переваги фірми на довгострокову перспективу.

Слід зауважити, що поряд з позитивним ефектом укрупнення бізнес-структур існує ризик втрати підприємством стійкості та розкоординування діяльності внаслідок здійснення інтеграції за умови відсутності необхідних компетенцій та науково обґрунтованих механізмів утворення інтеграційних структур. Зазначена обставина визначає актуальність обґрунтування доцільності впровадження інтеграційних процесів у діяльності підприємств (на прикладі кав'ярень) з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування інтегрованих бізнес-структур у контексті підвищення конкурентоспроможності підприємства розглянуто у дослідженнях Л.М. Ганущак-Єфіменко, І.В. Коберник [1], Н.В.Голець, В.Я. Голюк [2]. Окремі аспекти підвищення конкурентоспроможності кав'ярень піднімались у наших попередніх публікаціях [3; 4]. Проте недостатньо дослідженим залишається питання формування потенціалу внутрішньофірмової інтеграції підприємств кавового бізнесу в Україні.

Мета і завдання. Метою дослідження є обґрунтування підходів щодо внутрішньофірмової інтеграції задля підвищення конкурентоспроможності підприємств кавового бізнесу. Завдання дослідження: сформулювати та описати складники ланцюгів постачання кави з точки зору типового сценарію, справедливої та прямої торгівлі; виокремити причини та побудувати модель внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень.

Виклад основного матеріалу дослідження. В міжнародній практиці глобальними мережами кав'ярень, серед яких – Starbucks, Ily, Nestle, Lavazza, Costa Coffee, Tchibo, широко використовуються переваги вертикальної інтеграції діяльності. Зазначені компанії повністю контролюють ланцюги поставок кави, що створює для них додаткові конкурентні переваги. Отож, враховуючи те, що кава

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

виступає ключовим продуктом діяльності кав'ярень, пропонуємо сформувати ланцюг поставок кави – послідовність дій та процесів, необхідних для доведення товару від його сировинного стану до стану готової продукції, що продається споживачеві.

Е різних країнах кількість і послідовність операцій може відрізнятись, проте, узагальнивши, всі технологічні процеси можна умовно розділити на чотири ключові групи: вирощування та первинна обробка кави, міжнародна дистрибуція, обсмажування та реалізація та кінцеве споживання (рис. 1).

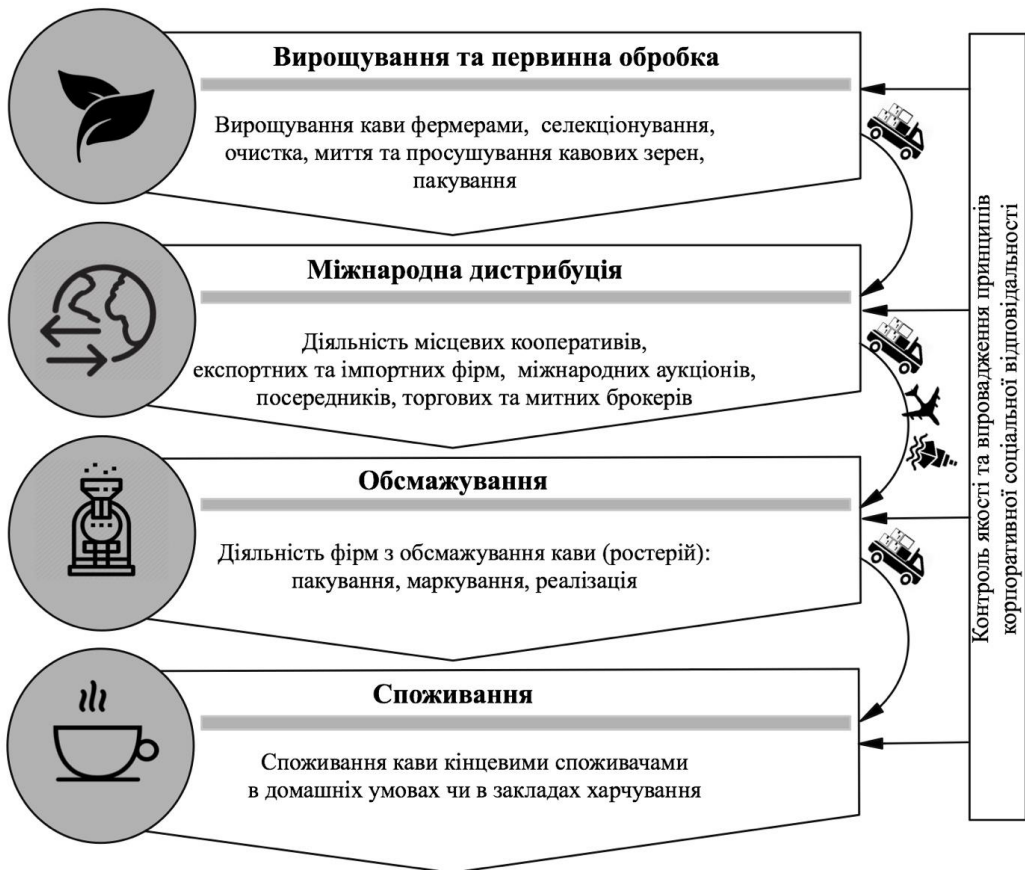
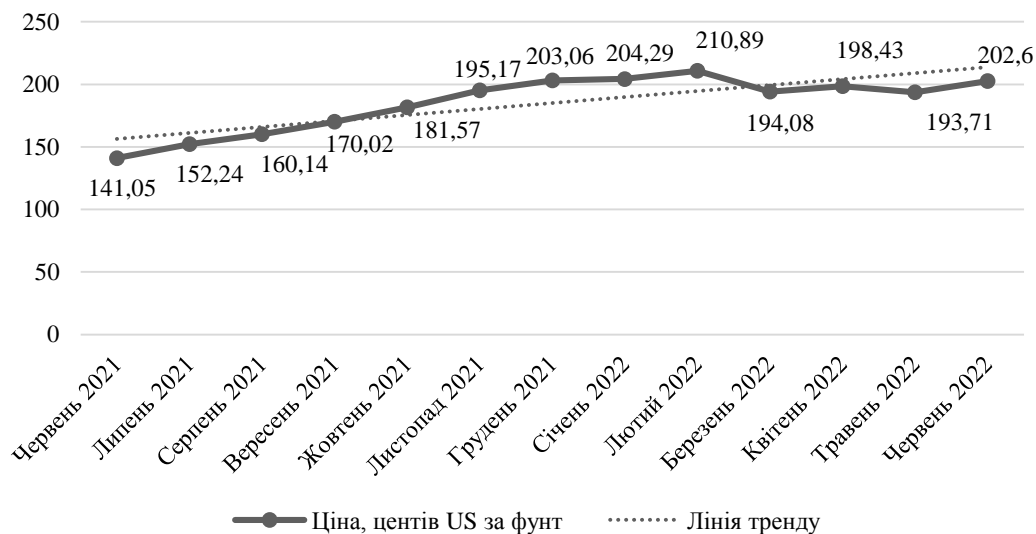


Рис. 1. Ланцюг постачання кави в діяльності кав'ярень*

*Джерело: сформовано автором Т. Воронюк.

Перший етап включає діяльність дрібних та крупних фермерів, які вирощують каву. Технологічний процес формування зеленого кавового зерна, готового до продажу, зазвичай складається із фіксованого набору операцій, які виконуються або кожним окремим фермером самостійно, або ж, за відсутності відповідного технічного забезпечення та фінансових можливостей для найму додаткових працівників – кооперативами фермерів

Незважаючи на високий рівень трудомісткості процесу вирощування та первинної обробки кави – ціна на каву залишається дуже волатильною, тоді як на товарних біржах у 2018-2019 роках вона була рекордно низькою, то, за даними Міжнародної організації кави, зростання ціни на зелену каву зафіксовано упродовж 2021-2022 років (рис. 2), що, насамперед було спричинено зменшенням обсягів вирощування кави внаслідок кліматичних змін та неврожаїв в окремих країнах [5].



*Рис. 2. Ціна на зелену каву за період з червня 2021 року по червень 2022 року**

*Джерело: побудовано на основі даних [6].

Однією з основних причин формування кризових явищ у сфері кавового бізнесу є досить високі витрати, пов'язані із вирощуванням комерційних сортів кави у порівнянні з цінами на її реалізацію (до прикладу, найвищою собівартість вирощування комерційних сортів арабіки у Еквадорі, Перу та Сальвадорі, що негативно впливає на прибутковість діяльності підприємств у цих регіонах).

Така ситуація значною мірою спричинена також надто великою кількістю різноманітних посередників в ланцюгу постачання кави і відсутністю розуміння учасниками міжнародної дистрибуції складності виробничих процесів вирощування кави. Так, процес експортно-імпоротної діяльності зазвичай включає велику кількість посередників, серед яких місцеві колектори, експортні фірми, товарні брокери, мультинаціональні корпорації, імпортери, місцеві дистриб'ютори тощо. З цієї причини у сфері кавового бізнесу сьогодні активно поширюються принципи «справедливої торгівлі» (fair trade) та «прямої торгівлі» (direct trade).

Принципи справедливої торгівлі поширюються організацією Fairtrade International через стандарти, сертифікацію, підтримку виробників, різноманітні програми та адвокатську діяльність. Зазначена організація змінює спосіб торгівлі через вищі ціни, гідні умови праці та справедливі угоди для фермерів та робітників країн, що розвиваються [7].

Стандарти справедливої торгівлі включають економічні, екологічні та соціальні критерії, яким повинні виробники та торговці, щоб зберегти або отримати сертифікацію Fairtrade. Економічні критерії включають мінімальну ціну Fairtrade, яка має на меті вберегти виробників від критичного падіння ринкових цін, та програму Fairtrade Premium, що передбачає додаткові інвестиції для покращення якості бізнесу та громади. Екологічні критерії передбачають відповідальне поводження з водою та відходами, збереження біорізноманіття та родючості ґрунтів, а також

мінімальне використання пестицидів та агрохімікатів. Соціальні критерії для дрібних виробників включають вимоги до їх демократичної самоорганізації у фермерських кооперативах, участі у прийнятті рішень, прозорості діяльності та відсутності дискримінації. Для фермерств, типу плантацій, де нормою є наймана праця, соціальні критерії справедливої торгівлі передбачають недискримінаційну практику зайнятості, гарантію безпеки та здоров'я працівників, обумовлюють права корпоративних переговорів для трудового колективу. Примусова та дитяча праця заборонені стандартами справедливої торгівлі [7].

Стандарти Fairtrade широко поширені в світі. Проте, варто зазначити, що сьогодні в Україні відсутні зазначені інституції та фірми, які працюють згідно з сертифікацією справедливої торгівлі (рис. 3).



*Рис. 3. Географічне зображення поширеності принципів справедливої торгівлі**

*Джерело: [7].

Ще одним альтернативним способом торгових відносин у ланцюгу постачання кави являється пряма торгівля – співпраця фермерів та кавових компаній, в основі якої лежить розуміння залежності їх діяльності від успіху, етики та професіоналізму один одного.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Пряма торгівля – це відмінна від справедливої торгівлі діяльність, оскільки базується не на обов’язковій сертифікації, грантах чи санкціях, а на особистих відносинах і взаємній довірі. Часто виробники визначають пряму торгівлю як вигіднішу альтернативу справедливій торгівлі, оскільки це дозволяє скоротити ланцюг постачання, але, разом з цим, уникнути обов’язкових стягнень в рамках сертифікації Fairtrade [8].

Отож, виходячи із зазначеного, бачимо відмінність типового ланцюга постачання від такого, що базується на принципах справедливої чи прямої торгівлі (рис. 4).

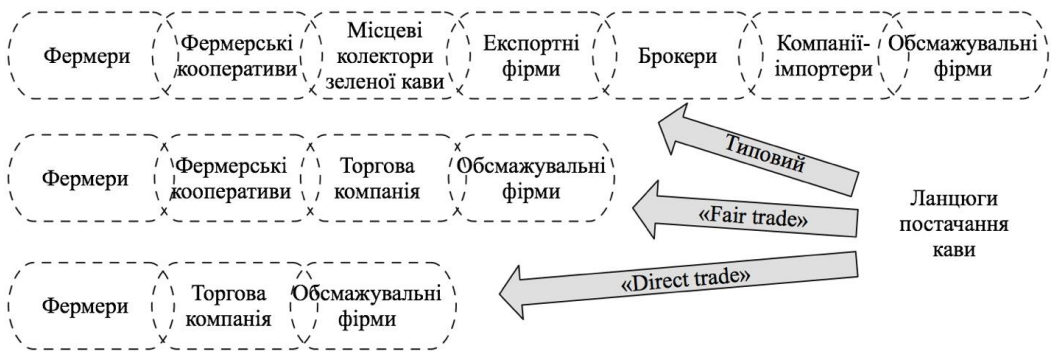


Рис. 4. Складові ланцюгів постачання кави з точки зору типового сценарію, справедливої та прямої торгівлі*

*Джерело: побудовано автором.

Дані рис. 4 окреслюють чіткі переваги використання принципів справедливої торгівлі та прямої торгівлі у ланцюгу постачання кави, позаяк це скорочує кількість учасників торгових відносин, а, разом з цим, і довжину ланцюга створення вартості кінцевого продукту, дозволяє справедливо розподілити вигоди від діяльності між усіма учасниками процесу та створює для фермерів додаткові можливості довгострокового планування та інвестування в діяльність.

Аналіз географічної структури імпорту кави в Україну показав, що найбільшу частку, обсягом більше 50%, займає імпорт з країн

Європи. Зокрема, найбільшу частину імпорту кави в Україну у 2020 році забезпечували Польща (23%), Італія (15%), Німеччина (9%) [9]. З поміж інших експортерів кави ці країни є учасниками ланцюга постачання, оскільки імпортують зелені кавові зерна з менш розвинених частин світу, обсмажують її, а потім відправляють на світовий ринок, де їх купує Україна. Така ситуація свідчить про відсутність у найбільших вітчизняних трейдерів безпосередніх зв'язків з виробниками кави, оскільки:

- по-перше, спричиняє завищені ціни на кінцевий продукт споживання, оскільки в ланцюг вартості входить прибуток усіх посередницьких ланок,

- по-друге, не завжди відображає справедливі умови торгівлі по відношенню до фермерів, що виявляється в низьких цінах на зелену каву. Варто зважати на те, що недоотримання виробниками очікуваної платні негативно впливає як на їх загальний фінансовий стан, так і на якісні характеристики товару, адже відсутність можливості інвестувати у розвиток в кінцевому результаті виливається в нижчу якість вирощеної кави, порівняно з виробниками, які мають такі можливості.

Слід зауважити і на позитивних тенденціях: в Україні починають з'являтися дрібні трейдери, що дотримуються принципів прямої торгівлі. Серед таких компаній – Фунт кави (Дніпро), !Fest Coffee Mission (Львів). Разом з цим деяка частка прямих поставок належить і провідним імпортерам – Галка, Coffeeton, CoffeeMaxGreen.

Обсмажування є завершальним кроком у процесі виробництва кави, яке, залежно від глибини вертикальної інтеграції діяльності кавових компаній, може здійснюватися як компаніями-імпортерами зеленого зерна чи окремими місцевими обсмажувальними фірмами (ростеріями), так і обсмажувальними цехами у складі конкретних кав'ярень. Або ж, за умови повної інтеграції діяльності, функції

постачання, обсмажування та кінцевої реалізації продукції можуть бути об'єднані в межах однієї фірми. На українському ринку з'являється дедалі більше компаній, які інтегрують в собі функції обсмажування кавових зерен та їх реалізації через мережі власних кав'ярень. Вдалими прикладами успішного поєднання зазначених функцій є заклади Kyiv City Roast (Київ), ONE LOVE Coffee (Київ), COFFEELAB (Запоріжжя), Фунт кави (Дніпро), Світ кави (Львів), Мануфактура кави (Львів), Палярня Чехович (Львів), Vasara Coffee (Чернівці), Ростерія кави (Івано-Франківськ).

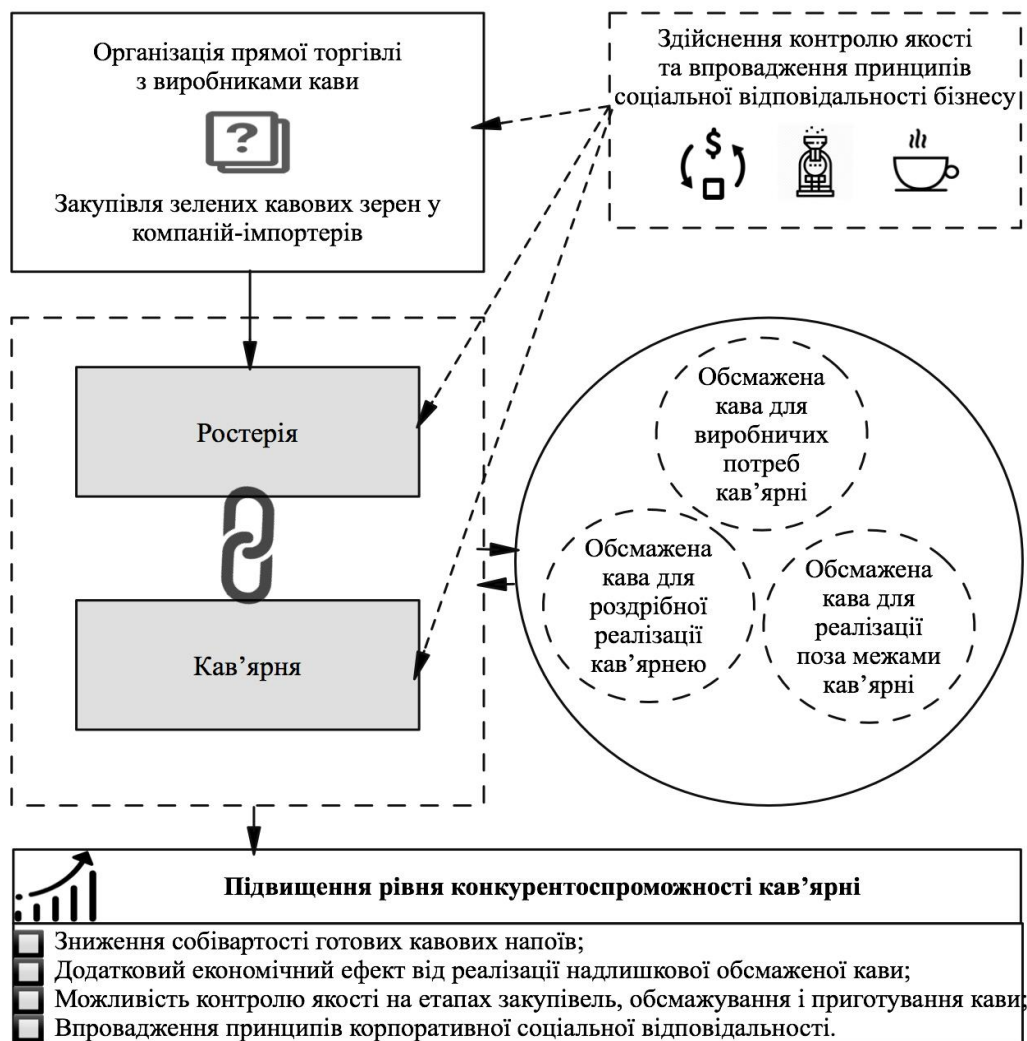
Узагальнивши зазначену вище інформацію можна виокремити три основні об'єктивні причини внутрішньої зворотної інтеграції діяльності кав'ярень:

- 1) суттєве зниження собівартості готового продукту, що дасть змогу компанії досягти лідерства за цінами на ринку;
- 2) всеосяжний контроль якості – на етапі закупівлі зеленого зерна, у ході обсмажування та в процесі приготування готового кавового напою;
- 3) ширші можливості для впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності через здійснення етичних закупівель зеленої кави, сприяння безперервному навчанню працівників у сфері кавових технологій, дотримання екологічності діяльності, формування екологічної обізнаності споживачів, поширення кавової культури серед місцевого населення.

На основі здійсненого дослідження пропонуємо модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень через внутрішню зворотну інтеграцію (рис. 5).

Модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень через внутрішню зворотну інтеграцію передбачає об'єднання в рамках однієї організаційної структури функцій обсмажування кави та її споживання в межах власних закладів. Для закупівлі зелених кавових зерен фірми можуть обрати співпрацю з місцевими імпортерами або ж,

за наявності можливостей, розширити інтеграцію до організації прямої торгівлі з виробниками кави.



*Рис. 5. Модель підвищення рівня конкурентоспроможності кав'ярень через внутрішню зворотну інтеграцію**

*Джерело: розробка автора Т. Воронюк.

При використанні запропонованої моделі кав'ярні зможуть посилити конкурентні позиції, оскільки вона передбачає

комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю через покращення ключових її складових – економічної (зниження собівартості базової асортиментної позиції), якісної (контроль якості продукту на більшості етапів його створення) та соціальної (впровадження принципів соціальної відповідальності в ході інтегрованої діяльності).

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнивши результати проведеного дослідження можна стверджувати, що вертикальна інтеграція ланцюга постачання кави створює безумовні конкурентні переваги для суб'єктів господарської діяльності. Дане твердження обумовлюється можливостями скорочення традиційного ланцюга поставок, що дає змогу більш справедливо розподілити створену вартість між учасниками торгівлі та здійснювати контроль якості кави на всіх етапах технологічного циклу – від фермера до чашки. Використання запропонованої моделі внутрішньої зворотної інтеграції забезпечує можливість управління конкурентоспроможністю в економічному, якісному та соціальному аспекті. **Перспективи подальших досліджень** доцільно зосередити навколо вивчення можливостей, а також подолання загроз, що формуються на кожному етапі формування ланцюга постачання кави для українських підприємств за принципами прямої (або справедливої) торгівлі, що сприятиме підвищенню якості пропозиції кави та конкурентоспроможності самого підприємства. Перспективним є дослідження сучасних трендів трансформації кавового бізнесу з огляду на посилення вимог щодо його сталості, екологічності та етичності, чого вимагає сучасний споживач.

Список використаних джерел:

1. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3 (129). С. 154-160.
2. Голець Н.В., Голюк В.Я. Вертикальна інтеграція як чинник підвищення конкурентоспроможності продукції на зовнішніх ринках (на прикладі ПАТ «Миронівський хлібопродукт»). *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2017. № 11. URL:

https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22544/1/2017-11_2-06.pdf (дата звернення 25.06.2022).

3. Зибарева О.В., Воронюк Т.А., Лучик О.І. Особливості керування якістю продукції кав'ярень у контексті підвищення їх конкурентоспроможності. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7304_ (дата звернення 25.06.2022).

4. Зибарева О.В., Воронюк Т.А. Потенціал соціальної відповідальності підприємства в системі управління його конкурентоспроможністю. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2022. Вип. 1 (85). С. 106-124. URL: <http://www.chtei-knteu.cv.ua/herald/content/download/archive/2022/v1/9.pdf> (дата звернення 25.06.2022).

5. Dzebo, A., Adams, K. M. (2022). The coffee supply chain illustrates transboundary climate risks: Insights on governance pathways. Policy brief. Stockholm Environment Institute. URL: <https://www.sei.org/publications/coffee-supply-chain-transboundary-climate-risks-governance/> (дата звернення 25.06.2022).

6. Daily Coffee Prices (The International Coffee Organizaton (2022). URL: https://www.ico.org/coffee_prices.asp (дата звернення 25.06.2022).

7. Fairtrade International (2022). URL: <https://www.fairtrade.net/> (дата звернення 25.06.2022).

8. Фарафонова Н. В. Основні чинники впливу на конкурентоспроможність підприємств в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8 (134). С. 219-225.

9. FAOSTAT (2022). URL: <https://www.fao.org/faostat/en/> (дата звернення 25.06.2022).

References:

1. Hanuschak-Yefimenko, & L.M., Kobernyk, I.V. (2012), "*Peculiarities of Integrated Business Structures Formation*", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 3 (129), pp. 154-160. (in Ukr.).

2. Holets', N.V. & Holiuk, V.Ya. (2017), "*Vertical Integration as an increasing factor of the Product Competitiveness in Foreign Markets (on the basis of "MHP")*", *Aktual'ni problemy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 11. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22544/1/2017-11_2-06.pdf (Accessed 25 June 2022).

3. Zybareva, O.V., Vroniuk, T.A. & Luchyk, O.I. (2019), "*Peculiarities of Coffee-Shops Product Quality Management in the context of improving of their competitiveness*", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7304_ (Accessed 25 June 2022).

4. Zybareva, O.V. & Vroniuk, T.A. (2022), "*The potential of Corporate Social Responsibility in the Competitiveness Managing System of an Enterprise*", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. I (85), pp. 106-124. (in Ukr.).

5. Dzebo, A. & Adams, K. M. (2022). The coffee supply chain illustrates transboundary climate risks: Insights on governance pathways. Policy brief. Stockholm Environment Institute. URL: <https://www.sei.org/publications/coffee-supply-chain-transboundary-climate-risks-governance/> (Accessed 25 June 2022).

6. Daily Coffee Prices (The International Coffee Organizaton, 2022). URL: https://www.ico.org/coffee_prices.asp (Accessed 25 June 2022).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ЗА ВИДАМИ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

7. Fairtrade International (2022), available at: <https://www.fairtrade.net/> (Accessed 25 June 2022).

8. Farafonova, N. V. (2012), "The main factors of influencing on the competitiveness of enterprises in the conditions of globalization", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 8 (1349), pp. 219-225. (in Ukr.).

9. FAOSTAT (2022). URL: <https://www.fao.org/faostat/en/> (Accessed 25 June 2022).

УДК: [640.4+338.48]:330.341:005.3

JEL Classification: L83, M11, M19, E32

DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2022-2.86.09>

Андрій Кругляно, к.е.н., доцент,

<https://orcid.org/0000-0002-4939-2901>

Інна Кормакова, к.е.н., асистент,

<https://orcid.org/0000-0003-3237-9396>

Чернівецький торговельно-економічний інститут ДТЕУ,
м. Чернівці

ВПЛИВ АДМІНІСТРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

Анотація

Актуальність. Постановка проблеми. В період економічних глобалізаційних змін конкурентоспроможність стає обов'язковим критерієм ефективного розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. В процесі конкурентної боротьби підприємства готельно-ресторанного бізнесу (ГРБ) шукають шляхи задоволення запитів споживачів з урахуванням оптимального використання ресурсів. Визначення оптимального алгоритму побудови управлінських процесів стратегічного та операційного характеру є в даний час для об'єктів ГРБ однією з найбільш нагальних та складних бізнес-проблем. Від своєчасності і чіткості вирішення цього питання залежатиме стабілізація вигідного конкурентного становища організаційних одиниць. Отже, володіючи економічною самостійністю та повністю відповідаючи за результати своєї господарської діяльності, готельно-ресторанні структури повинні формувати системи управління, які були б