

УДК 339.1:640.432

JEL Classification: C89, L10, L19, L20, L23, L29, L83, M21

DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12\(45\).178-191](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2024.12(45).178-191)

І.В. Журило, доц., канд. екон. наук,

М.В. Бугаєва, доц., канд. екон. наук,

О.М. Бедряк, здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

Центральноукраїнський національний технічний університет, м. Кропивницький, Україна

Стратегічні аспекти забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства на основі їх ключових компетенцій

Статтю присвячено дослідженню понятійного апарату базових та ключових компетенцій підприємства, розвитку методології їх оцінки з урахуванням галузевої специфіки ресторанного бізнесу, а також концептуальних основ стратегічного управління підприємством ресторанного господарства на основі його компетенцій для досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності.

На основі аналізу відомих підходів щодо розкриття сутності поняття «ключова компетентність підприємства», виокремлено його основні ознаки, які створюють певний позитивний вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання, а також запропоноване авторське визначення даної економічної категорії. Доведено важливість побудови підприємством ієрархії базових компетенцій з метою створення своєрідного методологічного фундаменту для подальшого формування ключових компетенцій. Складено перелік найбільш актуальних компетенцій одного із популярних закладів ресторанного господарства м. Кропивницький, ідентифікованих як професійні й рольові (у межах особистих компетенцій), а також функціональні, стратегічні та ключові (у межах компетенцій організації в цілому). На основі експертного опитування визначено рівень окремих індикаторів компетенцій за десятибальною шкалою. Застосовуючи таксономічний метод аналізу, проведено оцінку показників розвитку кожної компетенції, розраховано величини одиничних таксономічних коефіцієнтів і підсумкового (інтегрального) таксономічного коефіцієнту. Сформульовано ключові компетенції досліджуваного закладу. Запропоновано концептуальний підхід до побудови на основі сформованих компетенцій системи стратегічного управління бізнесом, спрямованої на укріплення конкурентної позиції підприємства на ринку.

Представлена методика ідентифікації компетенцій закладу ресторанного господарства з їх подальшою оцінкою за допомогою методу таксономічного аналізу може бути застосована іншими підприємствами для формування ними власних ключових компетенцій та розробки на цій основі стратегій подальшого розвитку бізнесу, що сприятиме формування ними стійких конкурентних переваг. **компетенції організації, компетентності індивіда, ключові компетенції підприємства, ієрархія компетенцій, стратегічне управління бізнесом, конкурентні переваги, конкурентоспроможність підприємства, підприємство ресторанного господарства, ринок ресторанних послуг**

Постановка проблеми. Нині підприємствам ресторанного господарства (РГ) доводиться функціонувати в складних конкурентних умовах через вплив низки факторів, що до них належать: глобалізаційні процеси, значне зростання кількості суб'єктів даного ринку, урізноманітнення пропонованих ними продукції і послуг, технологічний розвиток галузі та стрімке поширення інновацій. Ці умови спонукають заклади харчування до пошуку таких способів конкуренції, котрі базуються на більш ефективному використанні власного потенціалу, досвіду, знань та вмінь, які вони здатні реалізувати найкраще. Сама конкурентна природа стратегічного успіху підприємств РГ у нинішніх ринкових умовах вимагають від них активних дій, спрямованих на досягнення стійких конкурентних переваг на основі розвитку та підтримки власних ключових компетенцій, що, в свою чергу, потребує глибокого дослідження змісту та природи цієї економічної категорії, а також її місця у системі стратегічного управління ресторанним бізнесом.

Недостатнє висвітлення у науковій літературі процедур створення, розвитку та інтеграції компетенцій в систему управління підприємством, а також відсутність у переважній більшості менеджерів практичних навиків роботи з ними, є причиною того,

що цей актив майже не використовується в процесі розробки конкурентних стратегій розвитку бізнесу. Результати аналізу діяльності закладів РГ м. Кропивницького свідчать, що їх керівники, цілком розуміючи ступінь впливу ключових компетенцій на успіх підприємства, практично не опікуються питаннями їх систематизації та ефективного управління ними. Проте, в умовах зростання інтенсивності конкуренції в галузі на фоні складної економічної ситуації в країні, ключові компетенції суб'єкта господарювання здатні стати детермінантом його виживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні змістовні аспекти питань, пов'язаних із формуванням, розвитком й утриманням підприємствами власних ключових компетенцій висвітлено в роботах таких вітчизняних і зарубіжних дослідників, як: Г. Азаренкова [1], В. Андросюк [2], О. Варганова [4], В. Верба [5], Л. Временко [6], І. Іпполітова [8], Л. Кримська [9], Н. Куденко [10], Г. Нагорняк [11], Н. Приймак [14], С. Рекіянов [16], Г. Селезньова [17], М. Чечетов [19], Г. Швиданенко [20], М. Портер [13], Г. Хамел і К. Прахалад [22], П. Кнотт [23], Ж.-Ж. Ламбен [24], Дж. Тід [25] та ін. Автори зокрема досліджували проблеми: розкриття сутності, класифікації та оцінки компетенцій підприємства [2, 3, 4, 5, 12, 17, 22, 24]; їх ідентифікації та діагностики [5, 13, 17, 23, 25]; розробки теоретичних і методологічних підходів до створення ключових компетенцій підприємства та, на їх основі, формування його конкурентних переваг [2, 10, 11, 14, 16, 17, 20], у тому числі у межах стратегічного управління [1, 4, 9, 13, 19]. Запропоновані зазначеними авторами підходи викликають науковий інтерес і спонукають до детального вивчення, уточнення і розвитку окремих положень. Подальшої конкретизації потребують питання вибору методів оцінки компетенцій підприємства та розробки на цій основі конкурентних стратегій його розвитку.

Теоретико-методологічне та прикладне значення проблем стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємств РГ на основі їх ключових компетенцій поруч з необхідністю поглибленого вивчення і розвитку цієї категорії обумовили вибір теми дослідження та його мету.

Постановка завдання. Мета даного статті полягає у дослідженні понятійного апарату базових та ключових компетенцій підприємства, розвитку методології їх оцінки з урахуванням галузевої специфіки ресторанного бізнесу, а також концептуальних основ стратегічного управління підприємством РГ на основі його компетенцій для досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності.

Виклад основного матеріалу. В умовах активізації суб'єктів конкурентного ринку чинниками розвитку підприємства у стратегічній перспективі все більше виступають фактори, які формують компетенції даного підприємства, а саме: особливі корпоративні знання і досвід, високопрофесійний та креативний потенціал персоналу, інноваційні здобутки тощо. Їх дослідження ведеться в рамках сучасної економіки знань, яка нині знаходиться на стадії становлення та розвитку, спонукаючи суб'єктів господарювання вести активний пошук нових джерел конкурентних переваг і формувати на цій основі ефективні бізнес-моделі [21].

Вперше термін «компетенції» запропонували у середині 60-х років минулого сторіччя відомі представники Гарвардської бізнес-школи Крістенсен, Лернед, Ендрюс і Гут, які інтерпретували його як ознаку унікальності компанії. Ідеї цих авторів та їх послідовників отримали розвиток у 90-х роках минулого сторіччя у дослідженнях американських науковців Г. Хамела і К. Прахалада, які створили та всебічно розвинули теорію компетенцій. У подальшому, на основі зроблених в ній висновків, М. Портер [13], П. Кнотт [23], Дж. Тідд [25] запропонували ієрархічну модель компетенцій. Вони розглядали поняття «компетенція» як сукупність досвіду і знань, що знаходить прояв у кінцевому продукті компанії (продукції або послугі). В результаті було створено

модель компетенції (holistic model), відповідно до якої компетенція постає у якості «відмітної риси підприємства, на яку справляють вплив чинники, що привносять цінність, а саме: внутрішнє середовище, організаційні аспекти й окремі індивіди» [23].

Більшість провідних науковців [5, 8, 21 та ін.], говорячи про ієрархію компетенцій підприємства, виокремлюють п'ять її рівнів:

1) *професійні* – компетентності, що виступають детермінантами успіху окремого працівника у його професійній діяльності і формуються за рахунок знань, досвіду, здібностям та фаховим навичкам цього працівника;

2) *рольові (посадові)* – компетентності, які проявляються у спроможності кожного співробітника працювати в команді і, завдяки своїй професійній та соціальній активності, сприяти якнайкращому виконанню нею поставлених завдань;

3) *функціональні* – компетенції, які характеризують спроможність окремих підсистем підприємства з максимальною ефективністю здійснювати ті виробничі й комерційні функції, які вони покликані виконувати;

4) *стратегічні* – компетенції, які визначають найважливіші риси підприємства як бізнес-системи, здатної на успішне довгострокове функціонування у конкурентному середовищі завдяки налагодженому стратегічному управлінню, якісним стратегіям, адекватним викликам та можливостям мінливого зовнішнього макро- й мікро-оточення;

5) *ключові* – компетенції найвищого рівня, які є унікальними і стійкими, через що їх важко відтворити конкурентам. Вони, як правило, втілюються у виняткових характеристиках продукції та/або послуг підприємства, в особливих корпоративних знаннях, навичках, досвіді й технологіях, які відкривають підприємству нові можливості для розвитку, а також доступ до цільових ринків.

Ми погоджуємося із думкою В. Верби та О. Гребешкової, які вважають, що таке розуміння природи компетенцій в їх ієрархічній послідовності та взаємозв'язку надає певне методологічне спрямування поглибленим дослідженням їх профілю [5]. Окремі рівні компетенцій ці авторки об'єднали у дві групи (рис. 1):

– особисті (рольові та посадові) – створюють фундамент компетенцій підприємства, оскільки їх існування та розвиток залежать, перш за все, від кваліфікації персоналу та колективній злагоженості їх роботи;

– компетенції всієї організації (функціональні, стратегічні та ключові).



Рис. 1 – Ієрархія компетенцій підприємства [5]

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу наукових джерел

Слід зазначити, що аналіз позицій науковців, які присвятили свої роботи даній проблематиці, показав, що для опису одних і тих самих її аспектів, одні з них застосовують поняття «компетенція», а інші – «компетентність». Для з'ясування смислового навантаження цих двох категорій ми звернулися до робіт [2, 7], автори яких не вважають їх тотожними. Так, на думку М. Голованя, поняття «компетентність» стосується окремого індивіда і визначає його спроможність щодо якісного виконання певної роботи, а «компетенція» характеризує зміст сфери діяльності [7, с. 230]. Звідси до особистого рівня в ієрархії доречно було б застосувати, на наш погляд, термін компетентність і говорити про те, що в основі компетенцій організації (функціональних, стратегічних і ключових) лежать професійні та рольові компетентності персоналу.

У даній статті ми зосередилися переважно на питаннях, пов'язаних з ключовими компетенціями підприємства (ККП), зокрема з їх систематизацією й оцінкою. Для розуміння сутності ККП як важливого управлінського феномену необхідно дослідити підходи, які формують змістове наповнення даної економічної категорії.

Концепція ККП набула широкого визнання у 1990 році після виходу статті Г. Хамела і К. Прахалада «Ключові компетенції корпорацій», визнаної науковою спільнотою у якості фундаментальної роботи у дослідженнях цього напрямку. Вони розглядали ключові компетенції у якості особливих навиків або технологій, що здатні забезпечити унікальну цінність продукції або послуги для споживача [24].

П. Кнотт називав ККП компетенцією вищого порядку, ланкою, яка здатна поєднати усі бізнес-компоненти організації, а також фактором розвитку нових напрямків бізнесу. Ключова компетенція, на його думку, є відбиттям колективного знання, завдяки їй створюються продукти максимальної корисності (споживчої вартості), вона приймає участь в управлінні іншими компетенціями, забезпечуючи, тим самим, додаткову споживчу вартість. Оскільки унікальні навички підприємства в значній мірі виражені в досвіді і колективних знаннях його працівників, а також процесах, які впливають на особливий спосіб їх взаємодій, ККП слід вважати первопричиною та підґрунтям конкурентних переваг господарюючого суб'єкта [22].

Вітчизняні науковці також активно долучилися до досліджень феномену компетенцій, визначення їх ролі і місця у забезпеченні успішного розвитку підприємства. І хоч в літературі простежуються неоднозначні позиції щодо розуміння концепції ККП, проте основою їх формування усі науковці одноставно вважають знання, досвід та уміння.

На думку багатьох дослідників [8, 17, 21 та ін.], саме ставка на внутрішні інтелектуальні ресурси підприємства і є основою концепції його ключових компетенцій. «Ту або іншу компетенцію можливо досягти лише завдяки свідомим зусиллям, в результаті тривалої та ефективної роботи, неодмінною умовою якої, є, насамперед, відбір співробітників з необхідними знаннями та навичками, а також організація їхньої колективної роботи задля досягнення максимально високих результатів. Тобто інтелектуальний капітал підприємства і є основою формування ключових компетенцій» [17].

Проте, більшість науковців дотримуються думки, згідно якої на ключові компетенції не менш важливий вплив, ніж людський капітал, здійснюють інші види ресурсів, а також досконалість технології, організаційні фактори процесу створення цінності. ККП формуються на основі об'єднання окремих компонентів успіху бізнесу, стаючи, при цьому, рушійною силою його розвитку та започаткування нових напрямів.

Спираючись на дане ствердження, у табл. 1 ми навели найбільш цікаві, узагальнюючі та універсальні підходи до розуміння поняття ККП, у рамках яких українські науковці виокремили найбільш значущі його ознаки.

Таблиця 1 – Визначення понять «компетенції» та «ключові компетенції» підприємства

Автор(и), джерело	Визначення, точка зору,
Вартанова О. [4]	«Під компетенцією підприємства пропонується розуміти унікальну для підприємства сукупність знань, навичок, досвіду й організаційних зв'язків, які в поєднанні з ресурсами і технологіями формують основу для одержання підприємством конкурентних переваг і забезпечення його ринкового успіху. Компетенція підприємства матеріалізується в інноваційних продуктах, процесах і послугах із новими споживчими властивостями» [4, с. 237]
Верба В., Гребешкова О. [5]	Компетенції підприємства – це невід'ємна складова його стратегічних активів, віддзеркалення комплексу колективного знання, досвіду та здібностей підприємства, а це в сукупності з особливою технологією надає можливість створювати, підтримувати і розвивати конкурентні переваги, забезпечуючи унікальність цього підприємства на ринку. Найвищим рівнем є компетенції є ККП, що характеризуються як «неповторні і складно відтворювані знання, вміння, технології, ноу-хау тощо, що сформовані на основі досвіду функціонування компанії та забезпечують підприємству стійкі та довгострокові конкурентні переваги за рахунок створення додаткової споживчої цінності продукту (чи послуги) та підвищують захисні бар'єри на існуючому ринку» [5]
Іпполітова І. [8]	Компетентності як обов'язкова та невід'ємна частина стратегічних активів підприємства, являє собою «стратегічний ресурс, який поєднує у собі інтелектуальний капітал, організаційні, управлінські здібності та неповторну технологію, що дає змогу створювати конкурентні переваги підприємства та підтримувати його унікальність у зовнішніх конкурентних умовах» [8, с. 213]
Кримська Л., Беляєва О. [9]	Найпоширенішими в світі є ККП у таких сферах, як: відмітні процеси виробництва та збуту; технологічні know-how; зовнішні контакти і зв'язки [9, с. 10]
Отенко І. [12]	ККП є «стратегічним потенціалом, сформованим на ресурсному, управлінському й організаційному рівнях, який являє собою сукупність ресурсів і компетенцій, що мають унікальні властивості та сприяють створенню і нарощуванню нових можливостей для ефективного функціонування й розвитку підприємства» [12, с. 71]
Приймак Н., Ніколайчук О., Олініченко І. [14]	ККП – це «продукт, стан та/або результат стратегічного управління ресурсами, що є джерелом цінності підприємства та його продукту для споживача і забезпечує йому унікальність та конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі унаслідок відсутності можливостей у конкурентів щодо імітації чи копіювання цих ключових переваг» [14]
Швиданенко Г., Льченко І. [20].	ККП є потенційними стратегічними факторами успіху, трансформованими та утіленими в кінцевій продукції (послугах), що належать до параметрів, які мають суттєве значення для споживачів, збільшують ринкову капіталізацію та зміцнюють позицію підприємства в конкурентній боротьбі. Отже, ключовою вважається така компетенція суб'єкта господарювання, яка сприяє досягненню нового стандарту діяльності в галузі [20, с. 180-181]

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу наукових джерел

Аналіз наведених у табл. 1 підходів до трактування сутності ККП дозволяє простежити спільні, у розумінні їхніх авторів, ознаки даної категорії, які створюють певний позитивний вплив на результати діяльності підприємства, що до них належить:

– стратегічна спрямованість ККП, оскільки вони «формуються в результаті об'єднання управлінських, координаційних та інтеграційних процесів, які сприяють досягненню стратегічних цілей» [19, с. 41];

– унікальність ККП, що забезпечується особливою комбінацією ресурсів та можливостей підприємства;

– здатність ККП забезпечувати максимальну споживчу вартість кінцевому продукту (товару та/або послугі) підприємства, тобто цінність продукту для споживача;

– складність здійснення імітації (копіювання) ККП з боку конкурентів;

– здатність ККП підсилювати ефективність базових компетенцій підприємства;

- синергійна природа ККП у разі їх формування на основі стратегічної взаємодії бізнес-партнерів, споживачів, постачальників підприємства та інших суб'єктів ринку [21, с. 157];
- вплив ККП на збільшення прибутковості та ринкової капіталізації (ринкової вартості) підприємства;
- здатність ККП забезпечувати міцну конкурентну позицію підприємства на ринку.

На основі виокремлених ознак ККП і доповнення трактувань даної категорії, наданих авторами [4, 9, 20], ми сформулювали наступне визначення, яке, на наш погляд, повністю розкриває її сутність. Під *ключовими компетенціями підприємства* пропонуємо розуміти його виняткову, порівняно з конкурентами, сукупність знань, навиків, досвіду, організаційних факторів і зовнішніх контактів, що в поєднанні з технологіями та ресурсами сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку та досягнення ним своїх стратегічних цілей. ККП знаходить відбиття у високій споживчій вартості (корисності) товарів та/або послуг, в інноваційних підходах до їх створення, що, в кінцевому рахунку, дозволяє якнайкраще задовольнити споживчі потреби, збільшити ринкову капіталізацію підприємства і досягти вищого, порівняно з конкурентами, стандарту діяльності в галузі.

Постає питання: які з існуючих або потенційних компетенцій є ключовими? Відповідь на нього можна знайти у визначенні Н. Куденко, яка зазначає, що підприємство може отримати досвід у різних видах діяльності, проте ключовими можна вважати лише ті компетенції, які забезпечують йому високий рівень прибутковості і сильну конкурентну позицію. Тому, серед інших наявних у підприємства компетенцій, ключові відрізняються кількістю та якістю створених завдяки їм інноваційних властивостей продукції і послуг, що є цінними для споживача [10, с. 229].

Важливим є питання оцінки рівнів компетенцій підприємства. Вона дозволяє не лише виявити серед них недостатньо розвинуті, з метою їх подальшого укріплення, а й сформулювати ті ключові компетенції, які здатні забезпечити підприємству істотні конкурентні переваги наразі та у довгостроковій перспективі.

І. Іпполітова у статті [8] навела приклад деталізації переліку індикаторів компетенцій підприємства, сформованих відповідно до згаданої вище їх ієрархічної структури. На основі експертного оцінювання кожної компетенції і таксономічного аналізу було визначено інтегральний рівень компетенцій досліджуваного підприємства. Запропонований авторкою підхід передбачає одночасну оцінку компетенцій усіх рівнів, у тому числі і ключових. Таке всеохоплююче дослідження можливе, на нашу думку, у випадку вже налагодженої системи управління компетенціями, коли, їх сформовано на усіх рівнях ієрархії, у тому числі і на найвищому (ККП).

Взявши на озброєння методику досліджень, застосовану в [8], ми провели оцінювання компетенцій одного з популярних закладів РГ м. Кропивницький. Оскільки на початковій стадії процесу ідентифікації компетенцій, ККП встановити доволі складно, вважаємо, що їх формування повинно проводитися на основі результатів оцінювання рівнів компетентностей і компетенцій попередніх рівнів ієрархії. Тому ми обмежилися виокремленням 15 компетенцій (X1-X15), якими наразі володіє даний заклад і які є найбільш актуальними для подальшого формування його ключових компетенцій, а також конкурентних переваг на ринку ресторанних послуг (табл. 2).

На основі спеціального анкетного опитування було зібрано думки експертів (фахівців та клієнтів закладу) у кількості 30 осіб, які за десятибальною шкалою оцінили рівень кожного із запропонованих індикаторів його компетенцій (де «0» означає абсолютну нерозвиненість компетенції; «1» – дуже низький рівень її розвитку; «10» – найвищий рівень розвитку компетенції).

Таблиця 2 – Перелік компетенцій досліджуваного підприємства РГ

Шифр	Деталізація компетенцій підприємства за рівнями ієрархії
Стратегічні компетенції	
X ₁	Наявність стратегії і концепції закладу
X ₂	Розробка і дотримання власних стандартів обслуговування
X ₃	Позитивний імідж закладу та його популярність
X ₄	Маркетингові дослідження споживчого ринку
Функціональні компетенції	
X ₅	Наявність сучасної матеріально-технічної бази та її оновлення
X ₆	Запровадження інновацій у діяльність закладу (оновлення блюд, нових видів теплової обробки продуктів, застосування QR-кодів, електронного меню)
X ₇	Зручне місцезнаходження (відносно транспортного сполучення) та якісне оформлення закладу
X ₈	Висока якість, вишуканість різноманітність страв власного виробництва, свіжість і безпечність продуктів
Рольові компетенції	
X ₉	Спроможність персоналу самостійно приймати рішення і діяти відповідно до ситуації
X ₁₀	Наявність ефективних організаційних комунікацій
X ₁₁	Ефективна командна робота
Професійні компетенції	
X ₁₂	Високий професійний рівень управлінського персоналу
X ₁₃	Високий кваліфікаційний рівень персоналу, наявність у нього знань, здібностей і навиків щодо виконання професійних функцій
X ₁₄	Здатність персоналу до саморозвитку, наявність системи підвищення кваліфікації
X ₁₅	Відповідальність персоналу закладу за виконувани обов'язки

Джерело: розроблено авторами на основі аналізу наукових джерел

Для оцінки показників розвитку кожної компетенції ми застосували метод таксономічного аналізу (більш докладно описаний у [18]), який зазвичай використовується для визначення й подолання недоліків у функціонуванні підприємства, а також для формування, розвитку й укріплення його конкурентних переваг. Розрахунки велися із використанням модулю програми «Статистика».

Основою розрахунку є вихідна матриця, параметрами якої є індикатори компетенцій (рядки) та відповідні бали, виставлені учасниками опитування (стовпці) (табл. 3).

Відповідно до методики таксономічного аналізу далі проводиться нормалізація елементів матриці шляхом їх перетворення у безрозмірні величини. Проте, в нашому випадку, експертні бали можна вважати нормалізованими величинами, тому потреби у проведенні цієї операції нема. Далі формується вектор-еталон, який має описувати показники умовного підприємства РГ з найкращими рівнями параметрів стандартизованої матриці. У нашому випадку цей вектор можна представити як:

$$X_{0j} = X_{01} = X_{02} = \dots = X_{0n} = 10.$$

Наступний етап передбачає визначення багатомірної евклідової відстані між балами експертів і вектором-еталоном за формулою:

$$d_{i0} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (X_{ij} - X_{0j})^2} \quad (1)$$

Розрахунок таксономічних коефіцієнтів (K_i) ведеться у такій послідовності. Визначаються:

- 1) середня евклідова відстань:

$$\bar{d}_0 = \frac{1}{m} \sum_{i=1}^m d_{i0}; \quad (2)$$

2) середньоквадратичне відхилення багатомірних відстаней:

$$S_0 = \sqrt{\frac{1}{m} \sum_{i=1}^m (d_{i0} - \bar{d}_0)^2}; \quad (3)$$

3) загальна відстань між показниками та еталоном:

$$d_0 = \bar{d}_0 + 2S_0; \quad (4)$$

4) таксономічний коефіцієнт:

$$K_i = 1 - \frac{d_{i0}}{d_0}. \quad (5)$$

Розраховані значення d_{i0} і K_i також представлено у табл. 3.

Таблиця 3 – Фрагмент вихідної матриці та розрахункові величини

Компетенція	Експерт										Середнє значення X_j	d_{i0}	K_i
	1	2	3	4	5	...	27	28	29	30			
X1	6	5	5	5	5	...	5	3	4	6	4,8	17,2323	0,315
X2	7	7	8	7	8	...	9	7	8	7	7,8	8,1005	0,684
X3	9	10	9	9	9	...	10	10	10	10	9,5	2,1092	0,927
X4	7	8	6	7	7	...	7	8	8	8	7,4	9,2541	0,637
X5	4	4	3	5	4	...	4	5	4	5	4,4	19,1287	0,238
X6	3	3	2	3	3	...	3	2	3	2	2,8	24,3930	0,025
X7	6	5	5	5	4	...	6	6	4	4	5,0	17,2323	0,315
X8	9	10	9	10	9	...	10	10	10	10	9,7	2,1092	0,927
X9	4	6	6	6	8	...	7	6	7	6	6,2	13,4642	0,467
X10	6	4	6	5	5	...	7	6	5	5	5,5	15,5710	0,382
X11	7	5	7	6	10	...	8	9	7	9	7,4	10,4931	0,587
X12	8	10	8	8	10	...	9	9	8	10	9,0	4,5969	0,826
X13	9	9	9	9	8	...	8	8	9	7	8,5	5,7763	0,778
X14	4	5	5	4	5	...	4	6	3	5	4,5	18,9241	0,246
X15	9	9	9	9	8	...	8	8	9	7	8,5	5,7763	0,778

Джерело: розроблено авторами

Інтегральний таксономічний коефіцієнт рівня розвитку компетенцій досліджуваного закладу РГ, визначається за формулою середнього геометричного величин коефіцієнтів-індикаторів. За розрахунками він склав $K_{int} = 0,556$. Слід зазначити, що нормативне значення даного коефіцієнту знаходиться у межах від 0 до 1. Чим більше K_{int} наближується до 1, то кращим є розвиток компетенцій підприємства.

Слід зазначити, що величина інтегрального показника K_{int} досліджуваного закладу хоч і перевищує середній рівень, все ж для визнаного лідера ринку ресторанних послуг є занадто низькою. Поряд з розвиненими компетенціями X3, X8 та X12 з достатньо високими таксономічними коефіцієнтами, декілька важливих компетенцій очікуваних високих оцінок все ж не отримали. А відтак необхідно з'ясувати причини їх слабкої розвиненості й розробити відповідні заходи щодо підвищення рівня оціночних показників цих компетенцій. Стратегії розвитку компетенцій, докладно описані в [19],

належать до розряду стратегій знань. Наприклад, для аналізованого підприємства є наразі актуальними такі з них:

1) для розвитку функціональних компетенцій X5, X6, X7 – *стратегія обміну знаннями між елементами зовнішнього та внутрішнього середовищ*. Вона передбачає: • перенесення знань від конкурентів, а також зі сфер взаємодії закладу із зовнішніми контрагентами у його внутрішні структури з метою подальшого використання персоналом (інновації, бенчмаркінг); • підвищення якості обслуговування клієнтів закладу за рахунок формування клієнтської бази даних, а також проведення періодичного опитування споживачів;

2) для розвитку професійної компетентності X14 – *стратегія знань у межах професійної компетенції кожного працівника* – передбачає розвиток їх особистих компетенцій через навчання, підвищення кваліфікації, участь у тренінгах і майстер-класах, формування та підтримку сприятливої корпоративної культури. [19, с. 43-44]

На основі проведеного аналізу професійних, рольових, функціональних та стратегічних компетенцій досліджуваного закладу можна сформулювати ключові компетенції, якими наразі він володіє і які забезпечують йому достатньо стійку конкурентну позицію на ринку:

1) високий кваліфікаційний рівень персоналу, здатного забезпечити вишуканість, різноманітність і корисність страв власного виробництва, а також якісні стандарти обслуговування;

2) творчий підприємницький підхід до управління закладом, здатність менеджменту розвивати наявні компетенції, адаптуючи їх до мінливих ринкових умов;

3) затишний і привабливий екстер'єр та інтер'єр закладу, а також суворе дотримання санітарних норм, а саме чистоти, вентиляції приміщення, комфортного температурного режиму.

На наступному етапі керівництво має зосередитися на формуванні конкурентних переваг закладу РГ на основі перевірки його ККП на унікальність, а також аналізу компетенцій, якими володіють конкуренти на ринку ресторанних послуг.

Згідно досліджень авторів [19], джерелом виникнення компетенцій є сукупність управлінських, координаційних та інтеграційних процесів, направлених насамперед на досягнення підприємством своїх стратегічних цілей. Ці процеси є невід'ємною частиною й динамічним елементом його стратегічного управління. Крім іншого, вони передбачають формування і розвиток компетенцій на основі певного стратегічного бачення, чіткої стратегічної логіки, прогнозу змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах [19, с. 41].

Дослідженню ролі та значення компетенцій у процесі формування конкурентних переваг суб'єкта господарювання присвячено публікацію С. Рекіянова [16]. Ми дещо розвили розроблений ним підхід до стратегічного управління підприємством на основі компетенцій з деякими уточненнями відносно ресторанного бізнесу. Алгоритм стратегічного управління підприємством РГ на основі його ключових компетенцій, спрямований на досягнення ним високого рівня конкурентоспроможності представлено його на рис. 2.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Теорія компетенцій, що у свій час виникла як інноваційний управлінський підхід, сучасною наукою вважається одним з ефективних методологічних напрямків, практичне застосування яких є запорукою формування оптимальної стратегії розвитку підприємства та забезпечення, завдяки цьому, високого рівня його конкурентоспроможності.



Рис. 2 – Алгоритм стратегічного управління підприємством РГ на основі його компетенцій

Джерело: розроблено авторами на основі розвитку й уточнення [16]

На нашу думку, під ключовими компетенціями підприємства слід розуміти його виняткову, порівняно з конкурентами, сукупність знань, навиків, досвіду, організаційних факторів і зовнішніх контактів, що в поєднанні з технологіями та ресурсами сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства на ринку та досягнення ним своїх стратегічних цілей. ККП знаходить відбиття у високій споживчій вартості (корисності) товарів та/або послуг, в інноваційних підходах до їх створення, що, в кінцевому рахунку, дозволяє якнайкраще задовольнити споживчі потреби,

збільшити ринкову капіталізацію підприємства і досягти вищого, порівняно з конкурентами, стандарту діяльності в галузі.

Нині ринок ресторанних послуг характеризується динамічними змінами та високим рівнем конкуренції. У боротьбі за клієнта сучасний заклад РГ має забезпечити своє лідерство через ідентифікацію та розвиток власних, важко імітованих конкурентами, особливих ключових компетенцій і формування на їх основі стійких конкурентних переваг. Це вимагає дотримання наступного алгоритму дій:

- виокремлення компетенцій, що є найактуальнішими для підприємства, у їхній ієрархічній послідовності та взаємозв'язку, тобто ідентифікованих як професійні й рольові (у межах особистих компетенцій), а також функціональні, стратегічні та ключові (у межах компетенцій організації в цілому);

- проведення анкетного опитування фахівців та відвідувачів даного закладу, які мають оцінити рівень кожного із запропонованих індикаторів його компетенцій, наприклад, за десятибальною шкалою (де «0» означає абсолютну нерозвиненість компетенції; «1» – дуже низький рівень її розвитку; «10» – найвищий рівень розвитку компетенції);

- оцінювання показників розвитку кожної компетенції на основі застосування методу таксономічного аналізу і модулю програми «Статистика»;

- аналіз отриманих значень таксономічних коефіцієнтів кожної компетенції та підсумкового (інтегрального) таксономічного коефіцієнту. З'ясування причин слабкої розвиненості виявлених компетенцій з низьким таксономічним коефіцієнтом й розробка відповідних заходів щодо підвищення рівня оціночних показників цих компетенцій у межах тих або інших стратегій знань;

- виокремлення ключових компетенцій, якими наразі володіє заклад і які забезпечують йому достатньо стійку конкурентну позицію на ринку;

- формування (на основі цих ключових компетенцій) конкурентних переваг даного підприємства.

В результаті проведених у даній роботі досліджень базових та ключових компетенцій підприємства РГ виокремлено основоположні аспекти стратегічного управління його розвитком, встановлено відповідні орієнтири та інструменти досягнення стратегічних цілей.

Представлена методика ідентифікації компетенцій закладу ресторанного господарства з їх подальшою оцінкою за допомогою методу таксономічного аналізу може бути застосована іншими підприємствами для формування ними власних ключових компетенцій та розробки на цій основі стратегій подальшого розвитку бізнесу, що сприятиме формування ними стійких конкурентних переваг.

Подальші дослідження буде спрямовано на розробку рекомендацій щодо застосування комплексу так званих стратегій знань для формування та подальшого розвитку базових та ключових компетенцій підприємств РГ.

Список літератури

1. Азаренков Г.Ф., Каткова К.В. Ключові компетенції промислового підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 17. С. 83-86. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf (дата звернення: 10.11.2024).
2. Андросюк В.Г., Волошина О.В. Поняття «компетентність» і «компетенція» в контексті формування комунікативної майстерності професіонала. *Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України*. Харків, 2020. С. 144-147.
3. Бурак В. Специфіка формування компетентності майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи у процесі професійної підготовки в закладах вищої освіти. *Нова педагогічна думка*. 2021. №2(106). С. 32-38.

4. Вартанова О.В. Формування компетенції підприємства у стратегічному управлінні знаннями. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 3. С. 236-239.
5. Верба В.А., Гребешкова О.М. Проблеми ідентифікації компетенцій підприємства. *Проблеми науки*. 2004. № 7. С. 23-28. URL: <https://www.management.com.ua/strategy/str100.html> (дата звернення: 14.11.2024).
6. Временко Л.В., Кондратенко Д.В. Ключові компетенції як основа конкурентоспроможності страхової компанії. *Бізнес-інформ*. 2020. №3. С. 401-408.
7. Головань М.С. Компетенція та компетентність: порівняльний аналіз понять. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2011. №8. С. 224-233.
8. Іпполітова І.Я. Оцінювання рівня компетентності підприємства. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 23. С. 210-217.
9. Кримська Л.О., Беляєва О.В. Ключові компетенції як основа стратегічної гнучкості підприємства. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2014. Вип. 5. С. 8-12. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf (дата звернення: 18.11.2024).
10. Куденко Н.В. Ключові фактори успіху в галузі та компетенції підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана»*. К.: КНЕУ, 2011. С. 223-235.
11. Нагорняк Г. Визначення ефективних механізмів управління компетенціями як необхідних компонент інтелектуального капіталу в системі розвитку конкурентних переваг суб'єктів господарювання (на прикладі машинобудівних підприємств). *Galician economic journal*. 2020. №4 (65). С. 158-172.
12. Отенко І.П. Стратегічне управління потенціалом підприємства: наукове видання. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2006. 256 с.
13. Портер Майкл Е. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с.
14. Приймак Н.С., Ніколайчук О.А., Олініченко І.В. Ключові компетенції та їхня роль у формуванні конкурентоспроможності готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Вип. 5(61). С.123-127.
15. Радкевич В.О., Кравець С.Г., Козак А.Р. Ключові компетентності (м'які навички) майбутніх фахівців індустрії гостинності. *Colloquium-journal*. 2020. №15-3(67). С. 53-59.
16. Рекиянов С.О. Компетенція як джерело конкурентних переваг у стратегічному управлінні підприємством. *Проблеми матеріальної культури. Економічні науки*. 2011. №218. С. 154-156.
17. Селезньова Г.А., Іпполітова І.Я. Особливості формування компетентної організації. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 263. Т. 8. С. 2153-2154.
18. Сташинська Л.В., Михайлик О.М. Використання методики таксономічного аналізу для оцінювання рівня продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313/2235> (дата звернення: 20.11.2024).
19. Чечетов М.В., Денисюк О.В. Обґрунтування стратегії розвитку управлінських компетенцій підприємства. *Проблеми економіки*. 2012. №1. С. 41-46.
20. Швиданенко Г.О., Ільченко І.Ю. Формування та розвиток ключових компетенцій підприємства. *Формування ринкової економіки: зб. наук. пр. КНЕУ ім. В. Гетьмана*. К.: КНЕУ, 2006. Вип. 16. С. 171-182.
21. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2013. 423 с.
22. Hamel G., Prahalad C.K. *Competing for the future*. Harvard Business Review Press. 1996. 384 p.
23. Knott P. A new approach to competence analysis / P. Knott, A. W. Pearson, R. Taylor. *International Journal of Technology Management*. 1996. No. 11. P. 494-503.
24. Lambin J.-J., Schuiling Is. *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing, 2012. 624 p.
25. Tidd J. From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation / J. Tidd. 2nd Edition. London: Imperial College Press, 2006. 437 p.

References

1. Azarenkov, G.F., & Katkova, K.V. (2017). Key competencies of an industrial enterprise. *Prychornomorski Ekonomichni Studii*, 17, 83-86. http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/17.pdf [in Ukrainian].
2. Androsiuk, V.H., & Voloshyna, O.V. (2020). The concepts of «competence» and «competency» in the context of forming the communicative skills of professionals. *Psykhologichni ta pedahogichni problemy profesiinoi osvity ta patriotychnoho vykhovannia personalu systemy MVS Ukrainy*. 144-147. [in Ukrainian].

3. Burak, V. (2021). The specifics of forming the competence of future specialists in hotel and restaurant business during professional training in higher educational institutions. *Nova Pedagogichna Dumka*, (106), 32-38 [in Ukrainian].
4. Vartanova, O.V. (2015). Formation of enterprise competencies in strategic knowledge management. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, 3, 236-239 [in Ukrainian].
5. Verba, V.A., Grebeshkova, O.M. (2004). Problems of identifying enterprise competencies. *Problemy Nauky*, (7), 23-28. <https://www.management.com.ua/strategy/str100.html> [in Ukrainian].
6. Vremenko, L.V., Kondratenko, D.V. (2020). Key competencies as the basis for the competitiveness of insurance companies. *Biznes-inform*, (3), 401-408 [in Ukrainian].
7. Holovany, M.S. (2011). Competence and competency: a comparative analysis of concepts. *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, (8), 224-233 [in Ukrainian].
8. Ippolitova, I.Ya. (2018). Evaluation of the level of enterprise competency. *Ekonomika ta Upravlinnya Pidpriemstvamy*, (23), 210-217 [in Ukrainian].
9. Krymska, L.O., & Beliaieva, O.V. (2014). Key competencies as the foundation of enterprise strategic flexibility. *Derzhava ta Regiony. Seriia «Ekonomika ta Pidpriemnytstvo»*, (5), 8-12. http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2014/5_2014/4.pdf [in Ukrainian].
10. Kudenko, N.V. (2011). *Key success factors in the industry and enterprise competencies. Formuvannya Rynkovoyi Ekonomiky*, DVS «Kyiv National Economic University named after V. Hetman». Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
11. Nahorniak, H. (2020). Definition of effective competency management mechanisms as essential components of intellectual capital in the development of competitive advantages in business entities (using the example of machine-building enterprises). *Galician Economic Journal*, (4), 158-172 [in Ukrainian].
12. Otenko, I.P. (2006). *Strategic management of enterprise potential: Scientific publication*. Kharkiv: KHNEU Publishing House [in Ukrainian].
13. Porter, M.E. (2020). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors / Translated by N. Koshmanenko*. Kyiv: Nash Format [in English].
14. Prymak, N.S., Nikolaychuk, O.A., & Oliniychenko, I.V. (2020). Key competencies and their role in forming the competitiveness of the hotel industry. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator»*, (61), 123-127 [in Ukrainian].
15. Radkevych, V.O., Kravets, S.H., & Kozak, A.R. (2020). Key competencies (soft skills) of future specialists in the hospitality industry. *Colloquium-Journal. Warsaw*, (15-3), 53-59 [in Ukrainian].
16. Rekiyanov, S.O. (2011). Competency as a source of competitive advantage in strategic enterprise management. *Problemy Materialkoyi Kultury. Ekonomichni Nauky*, (218), 154-156 [in Ukrainian].
17. Selezniova, G.A., & Ippolitova, I.Ya. (2010). Features of forming a competent organization. *Ekonomika: Problemy Teorii ta Praktiki*, (263), 2153-2154 [in Ukrainian].
18. Stashynska, L.V., & Mykhailik, O.M. (2023). Using the taxonomic analysis method to assess the level of food security in Ukraine. *Ekonomika ta Suspilstvo*, (49). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2313/2235> [in Ukrainian].
19. Chechetot, M.V., & Denysiuk, O.V. (2012). Justification of the development strategy for enterprise management competencies. *Problemy Ekonomiky*, (1), 41-46 [in Ukrainian].
20. Shvydanenko, H.O., & Ilchenko, I.Yu. (2006). Formation and development of key competencies of an enterprise. *Formuvannya Rynkovoyi Ekonomiky: Zb. Nauk. Pr. KNEU named after V. Hetman*, (16), 171-182 [in Ukrainian].
21. Shvydanenko, H.O., & Revutska, N.V. (2013). *Formation of the business model of an enterprise: Teaching guide*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
22. Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1996). *Competing for the Future*. Harvard Business Review Press [in English].
23. Knott, P. (1996). A new approach to competence analysis. *International Journal of Technology Management*, 11, 494-503 [in English].
24. Lambin, J.-J., & Schuiling, I.S. (2012). *Market-Driven Management: Strategic and Operational Marketing*. Bloomsbury Publishing [in English].
25. Tidd, J. (2006). *From strategic management to strategic competence: Measuring technological, Market and Organization Innovation*. (2nd Ed.). London: Imperial College Press [in English].

Iryna Zhurylo, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Maria Buhaieva, Associate Professor, PhD in Economics (Candidate of Economic Sciences)

Oleksandr Bedriak, Master's student (student of the second (educational and scientific) level of higher education)

Central Ukrainian National Technical University, Kropyvnytskyi, Ukraine

Strategic Aspects of Ensuring the Competitiveness of Restaurant Enterprises Based on Their Key Competencies

The article is devoted to the study of the conceptual framework of competencies and key competencies of restaurant enterprises, the development of methodology for their evaluation, as well as the conceptual foundations of strategic management in the restaurant business and its competitiveness based on competencies.

Based on the analysis of existing approaches to the understanding of the concept of "key competencies of an enterprise," the main features of this concept are identified, which create certain positive impacts on the enterprise's performance. A new definition of this category is also provided. The article discusses the hierarchy of competencies within a company, which creates a methodological basis for investigating their profile. A list of the most relevant competencies of one of the popular restaurant establishments in Kropyvnytskyi is compiled, which are identified as professional, role-based (within personal competencies), functional, strategic, and key (within the competencies of the entire organization). Through expert surveys, the level of individual competency indicators is determined on a ten-point scale. Using the taxonomic analysis method, the development indicators for each competency are evaluated, and values for individual taxonomic coefficients and the final (integral) taxonomic coefficient are calculated. The key competencies of the studied establishment are formulated. A conceptual approach to strategic business management and its competitiveness based on strategies for further business development is proposed.

The methodology for identifying professional, role-based, functional, and strategic competencies of a restaurant establishment with subsequent evaluation using taxonomic analysis can be applied by other enterprises to form their own key competencies and develop strategies for further business development, which will contribute to strengthening their competitive positions in the restaurant services market.

organization competencies, individual competencies, key competencies of an enterprise, competency hierarchy, strategic business management, competitive advantages, competitiveness of an enterprise, restaurant business, restaurant services market

Одержано (Received) 16.11.2024

*Прорецензовано (Reviewed) 10.12.2024
Прийнято до друку (Approved) 23.12.2024*