

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-45>

УДК 005.332.4:316.46:640

ЛІДЕРСТВО ЯК КОНКУРЕНТНА ПЕРЕВАГА В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

LEADERSHIP AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE RESTAURANT BUSINESS

Лихолат Світлана Михайлівнакандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0517-6852>**Григоришак Тарас Ігорович**магістр,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3478-7566>**Lykholat Svitlana, Hryhoryshak Taras**
National University «Lviv Polytechnic»

Метою статті є розкриття взаємозв'язку термінів «конкурентоспроможність» та «лідерство» в сфері ресторанного бізнесу, а також пошук можливостей їх реалізації в практичній діяльності. Встановлено, що глибокі політичні і соціально-економічні зміни які мають місце в Україні упродовж останніх років негативно вплинули на розвиток вітчизняного бізнесу усіх форм власності, в т.ч. ресторанного бізнесу. Цей процес негативно вплинув також на конкуренцію та лідерство в галузі ресторанного бізнесу. Досліджено термін «конкурентоспроможність галузі» та встановлено, що класифіковані конкурентні чинники є одними й тими ж самими на усіх рівнях конкуренції але вони мають різну вагомість. Проведене дослідження терміну «лідерство» дає підставу ототожнювати його із терміном «конкурентні переваги» які залежать від рівня розвитку триади: керівник – колектив – лідер.

Ключові слова: ресторанний бізнес, конкурентоспроможність галузі, лідерство, чинники конкурентоспроможності, конкурентні переваги.

The article is aimed at disclosing the relationship between the term's «competitiveness» and «leadership» in the sphere of restaurant business, as well as searching for opportunities for their realization in practice. The study of the terms «competitiveness» and «leadership» showed that there is no single interpretation of them. It is determined that the profound political and socio-economic changes taking place in Ukraine in recent years have negatively affected the development of domestic business of all forms of ownership, including the restaurant business. Covid-19 quarantine restrictions, on the one hand, created an array of problem, but, on the other hand, created the basis for reviewing business in terms of innovation. This process also negatively affected competition and leadership in the restaurant business. The term «competitiveness of industry» is investigated and it is found that classified competitive factors are the same at all levels of competition, but they have different weight. Analyzing factors, emphasis was placed on the level of controllability of them, the environment of their functioning and the definition that are most suitable for creating competitive advantages. The conducted study of the term «leadership» gives grounds to identify it with the term «competitive advantages», which depend on the level of development of the triad: leader – team – leader. It is noted that the process of creating competitive advantages is complex and depends on many factors that can grow into advantages. These benefits will show the level of accumulation of certain resources in the economic or organizational spheres of business and will be measured by economic indicators. It is proved that the term «leadership» can be identified with the term «competitive advantages» in the context of availability of certain qualitative parameters that contribute to achieving a proactive position in relation to competitors, including competing enterprises. It is proposed to introduce a culture of leadership (corporate) in three planes: functional, commodity and regional, which will maximally contribute to the development of the restaurant business.

Keywords: restaurant business, industry competitiveness, leadership, competitiveness factors, competitive advantages.

Постановка проблеми. Глибокі політичні і соціально-економічні зміни які мають місце в Україні упродовж останніх років негативно вплинули на розвиток ресторанного бізнесу усіх форм власності.

До карантинних обмежень COVID-19 та широкомасштабної війни в Україні ресторанний бізнес був одним із найбільш розвинутих. Такий результат було досягнуто внаслідок концептуального перегляду підходів щодо розвитку ресторанного бізнесу за рахунок удосконалення меню, розробки сайтів та успішних маркетингових стратегій, які збільшили попит на пропоновані послуги. Такий сценарій вдалося розвинути шляхом визначення конкурентних переваг окремо взятого закладу та розуміння тенденцій розвитку ринку ресторанного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами розвитку та реалізації терміну «конкурентоспроможність» займалися багато науковців (Гохберг О. [1], Крикавський Є., Чухрай Н. [2], Шевченко М. [3], Остапенко А. [4], Хекшер Е. [5]) в залежності від обраних сценаріїв його розвитку, рівня на якому перебуває підприємство, наявності окремих характеристик, розвитку бренду, які дають можливість одержати додаткові блага.

Окремо проводилися дослідження терміну «лідерство» в системі управління персоналом але авторами (Романовський О., Гура Т., Книш А. [8], Іванова Н. [9], Виноградський М.

[10], Ягоднікова В. [11]) акцент робився на теоретичну складову визначаючи загальні параметри його виникнення та напрями розвитку.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте, в умовах війни виникають обставини, які вимагають більш глибокого досліджувати терміни «конкурентоспроможність» і «лідерство», здійснювати пошук нестандартних підходів до ведення ресторанного бізнесу.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Розкрити взаємозв'язок термінів «конкурентоспроможність» та «лідерство» в сфері ресторанного бізнесу, а також показати можливості їх реалізації в практичній діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблемами розвитку конкурентоспроможності займалися багато дослідників але єдиного розуміння щодо того якими конкурентними перевагами повинно бути наділене підприємство не знайшли. Така неузгодженість пов'язана з тим, що складно розробити методика яка б врахувала усі ринкові особливості розвитку бізнесу і була б універсальною у використанні. Тому виникла потреба у перегляді терміну «конкурентоспроможність галузі» (табл. 1).

Здійснивши огляд наявних визначень ми бачимо, що у своїх твердженнях подібними є твердження Чухрай Н., Крикавського Є. [2]

Таблиця 1

Дослідження терміну «конкурентоспроможність галузі»

Автор	Визначення терміну
Гохберг О. [1]	Ступінь можливості галузі в умовах вільного ринку створювати блага, які відповідають вимогам внутрішнього та зовнішнього ринків, при одночасному забезпеченні зростання та розвитку обраного сектору економічної діяльності
Крикавський Є., Чухрай Н. [2]	Ефективність роботи окремої галузі народного господарства, яка оцінюється за показниками, що характеризують та описують міру динамічності галузі у різних варіантах розвитку економіки окремої країни та світу, загалом
Шевченко М. [3]	Здатність національної галузі промисловості забезпечувати високий рівень задоволення власним товаром певної суспільної потреби у порівнянні із конкурентами, утримувати та зміцнювати позиції на певних сегментах ринку, забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів в умовах інтернаціоналізації
Остапенко А. [4]	Ефективність роботи сукупності підприємств, що оцінюється, окрім традиційних критеріїв, за показниками, що характеризують та описують міру динамічності галузі при різних сценаріях розвитку
Хекшер Е. [5]	Спеціалізація на тому виробництві, для якого співвідношення факторів виробництва є найсприятливішим

Джерело: побудовано авторами за даними [1–5]

та Остапенко А. [4] які акцентують увагу на ефективності роботи, яка характеризує динамічність галузі в залежності від обраних сценаріїв розвитку. Однак, Остапенко А. не враховує залежність галузі від тих, які існують на світовому ринку [4]. Гохберг О. [1] робить акцент на те, що створювати блага необхідно у відповідності до вимог внутрішнього та зовнішнього ринку. Таке ж твердження підтримує в певній мірі Шевченко М. [3] використавши термін «інтернаціоналізація», яка буде забезпечувати прибутковість на основі раціонального використання ресурсів. Тоді як Хекшер Е. [5] виділяє спеціалізацію факторів виробництва.

Узагальнивши вищенаведені визначення терміну «конкурентоспроможність галузі» можна виділити основні положення, а саме:

1) для досягнення конкурентного стану обраної галузі повинні бути наявними конкурентні переваги, які її виведуть на більш вигідні позиції;

2) галузь повинна знаходитися в конкурентному макросередовищі якому притаманні системність та суб'єкти конкуренції;

3) конкурентоспроможність є відносною величиною яка проявляється в порівнянні із наявними конкуруючими галузями на світовому рівні;

4) конкурентоспроможність галузі є керованою величиною від управління якою залежить її рівень динамічності;

5) конкурентоспроможність галузі є частиною багаторівневої категорії «конкурентоспроможність» до якої входять конкурентоспроможність національної економіки, регіону, підприємства, товару або послуги (рис. 1).

На думку Скупейка В. та Лихолат С. [6] конкуренція відбувається на усіх рівнях й вимагає дотримання певних ринкових вимог або, в

іншому випадку, витіснить суб'єкта з ринку, є механізмом боротьби ринкових сил за право зайняти більш вигідні позиції.

Представлена класифікація чинників конкурентоспроможності галузі (табл. 2) дає підстави стверджувати, що в залежності від рівня на якому розглядаються чинники вони залишатимуться одними й тими ж самими але вагомість їх буде різною і залежатиме від масштабу, цілей та потреб. Оскільки галузь є сукупністю підприємств, які входять до її складу, то є потреба враховувати рівень її диверсифікації. Здійснюючи аналіз чинників необхідно робити акцент на рівень керованості, середовище функціонування і, як наслідок, найбільш придатні для створення конкурентних переваг.

На думку Кузьміна О. [7] конкурентоспроможність галузі потрібно визначати із врахуванням даних господарської діяльності великих підприємств, наприклад, мережі ресторанів «Fast Food System» (220 закладів в Україні) до складу якої входять ресторани «Піца Челентано», «Картопляна хата», «ЯПІ»; мережа ресторанів «McDonald's» (87 закладів); «Крила» (43 заклади); «Пузата хата» (33 заклади); «Fresh Line» (35 закладів), яких відносна вага становить не менше 60% від обсягу продажу в галузі (ф. 1.1):

$$K_{гал.} = \frac{\sum_{i=1}^n V_i * K_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (1.1)$$

де $K_{гал.}$ – рівень конкурентоспроможності галузі, яка випускає однорідну групу товарів; n – кількість назв товару, що входять в певну групу; V_i – частка ринку i -го товару; K_i – конкурентоспроможність i -го товару на певному ринку.

Керівники ресторанного бізнесу намагаються віднайти такі конкурентні переваги,

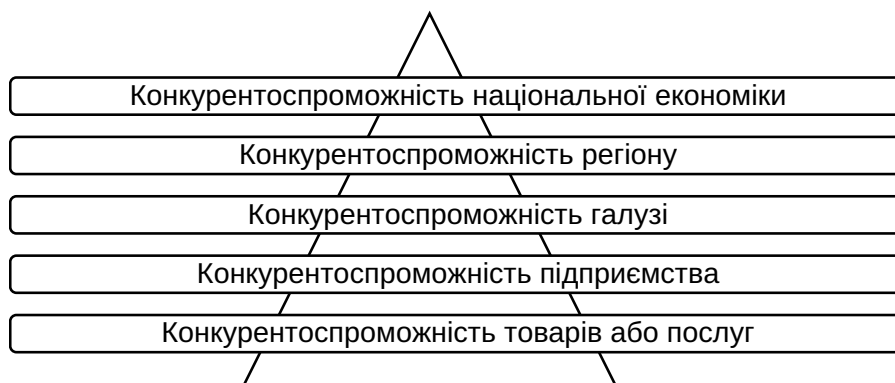


Рис. 1. Рівні конкурентоспроможності

Джерело: побудовано авторами за даними [2; 7]

Таблиця 2

Класифікація чинників конкурентоспроможності галузі

Ознака	Чинники	Характеристика чинника
За керованістю	Керовані	Можна вплинути
	Некеровані	Не можна вплинути
За середовищем функціонування	Внутрішні	Створене суб'єктом галузі
	Зовнішні	Створені зовнішнім середовищем
За можливістю наслідування/копіювання	Нижчого рівня	Можна легко наслідувати/копіювати
	Вищого рівня	Складна технологія, унікальний товар, бренд з посиленими маркетинговими заходами, індивідуальні контакти з клієнтами
За джерелом виникнення	Факторні	Науково-інформаційний потенціал, інфраструктура, капітал, ресурси (людські, природні)
	Внутрішнього попиту	Відповідність тенденціям розвитку та обсягу ринкового попиту, його структури
	Обслуговуючі або суміжні	Наявність / відсутність регіональних постачальників які конкурентоспроможності в т.ч. на міжнародних
	Стратегія, конкуренція	Мета, стратегія, рівень менеджменту, внутрішньогалузева конкуренція, форми та способи організації бізнесу
За характером впливу	Стимулюючі	Сприяють розвитку бізнесу
	Дестимулюючі	Перешкоджають розвитку бізнесу
За пріоритетністю	Для інвесторів	Економічна зацікавленість інвесторів
	Для підприємства	Економічна зацікавленість підприємства
	Для держави	Економічна та соціальна зацікавленість держави
	Для наддержавного	Економічна та соціальна зацікавленість наддержави
За способом впливу	На макрорівні	Вплив загалом на галузь
	На мікрорівні	Вплив безпосередньо на підприємство
За способом вимірювання детермінанти	Об'єктивний	Кількісна оцінка
	Суб'єктивний	Експертна оцінка

Джерело: побудовано авторами за даними [3–5; 7]

які буде складно відтворити/копіювати конкурентами так як вони наділені унікальними рисами, які не мають аналогів. Наприклад, у Львові ресторан «Найдорожча ресторація Галичини» відомий тим, що в ньому потрібно торгуватися за ціну страви яку клієнт готовий заплатити. На сайті ціна салату «Із запеченою телятиною та горіховим соусом» складає 2850 грн. Але остаточна ціна залежатиме від вміння торгуватися із офіціантом. Тож ексклюзивна конкурентна перевага є очевидною та впізнавана.

Процес створення конкурентної переваги є складним та залежить від багатьох факторів, які в ресторанному бізнесі ґрунтуються на ексклюзивній психологічній атмосфері, нематеріальній та матеріальній якості обслуговування, дотримання часових параметрів

обслуговування. Створені переваги вимагають наявності відповідних стандартів обслуговування які впливатимуть на імідж закладу, рівень прибутку та подальший розвиток. Ці переваги показують рівень нагромадження певних ресурсів у економічній або організаційній сферах діяльності та вимірюються такими економічними показниками як прибуток, частка ринку, рентабельність, вартість закладу, обсяг продажів, розмір середнього чеку тощо.

Карантинні обмеження COVID-19 показали, що втрималися ті заклади які змогли реалізувати інноваційні технології, підготувати працівників до нових умов праці та, як наслідок, уникнути банкрутства. Високий рівень конкуренції змушує переглядати пріоритети розвитку із кількісних показників в

сторону якісних, що можна досягти за умови втримання конкурентних переваг тривалих в часі. Такий результат можливо досягти у випадку реалізації ефективного менеджменту. Тож досліджуючи ринок ресторанного бізнесу конкурентоспроможність закладів необхідно з позицій лідерства.

Термін «лідерство» є ключовим у процесі створення ресторанного бізнесу так як він сприяє створенню нового суб'єкта завдяки волі однієї людини чи кількох та попадає у конкурентне середовище в якому може зайняти випереджувальне становище по відношенню до конкурентів.

Огляд терміну «лідер» дає підставу стверджувати, що це людина яка має вплив на процес управління персоналом за рахунок наявних у неї особистісних якостей, які визнає колектив. Лідер здатен забезпечити стабільність розвитку колективу на засадах інноваційного підходу діяльність якого пов'язана із менеджментом та передбачає виникнення тріади: керівник – колектив – лідер. Така тріада сприяє побудові каналів комунікації в середині підприємства, створення позитивної психологічної атмосфери, формуванню ділових стосунків, пошуку та реалізації мотиваційних важелів, зростанню прибутку.

На нашу думку, термін «лідерство» можна ототожнювати із терміном «конкурентні переваги» у розрізі наявності певних якісних параметрів (вміння управляти персоналом, самовідданість, формування корпоративної культури, вміння розкрити незадіяні резерви, в т.ч. людські, здатність створювати образ

майбутнього результату тощо) які сприяють досягненню випереджувального становища по відношенню до конкурентів. Працівник формуючи власні лідерські позиції, водночас, впливає на лідерські позиції підприємства.

Розвиток лідерства в ресторанному бізнесі зумовлена особливостями корпоративної (організаційної) культури яка є складною та динамічною системою в якій прийняття рішення в одній підсистемі викликає реакцію в іншій. Конкурентні переваги є наслідком ділової активності яку можливо досягти за рахунок наявності лідера, який поведе за собою команду до обраної цілі. Корпоративна (організаційна) культура ресторанного бізнесу передбачає наявність в ній цінностей, які позиціонуватимуть заклад на ринку за рахунок якісних параметрів роботи з клієнтами, напрацьованого іміджу та величини конкурентної ніші. Такий підхід має вплив не лише на клієнта але й на працівників закладу, їх мотивацію, повагу, наявність відчуття приналежності до бізнесу, компетентність, визнання тощо. Тож працівники закладу є ключовим елементом без якого неможливо досягнути сформованих цілей та розвивати корпоративну (організаційну) культуру.

Запровадження даного виду культури вимагає закритого управлінського впливу у трьох площинах:

- функціональній площині, яка передбачає наявність або розробку технологій, які забезпечать ресторанний бізнес конкурентними перевагами, створюватиме тактичну та стратегічну діяльність, здійснюватиме аналіз одержаних результатів;

Таблиця 3

Дослідження терміну «лідерство»

Автор	Визначення терміну
Романовський О., Гура Т., Книш А. [8]	Бути здатним внести найбільший внесок в досягнення загальної мети, допомагати іншим повірити в її досяжність та отримати задоволення від досягнутого
Іванова Н. [9]	Це не лише відомі особистості, які діють виключно в економічній та політичній сферах, але й будь-яка людина яка самореалізується та сприяє розвитку тих, біля кого вона працює
Виноградський М. [10]	Вміле поєднання у своїй роботі власних і колективних інтересів. Необхідним є сприяння творчому зростанню інших людей, створення для цього відповідних умов
Ягоднікова В. [11]	Член групи, за яким вона визнає перевагу в статусі і надає право приймати рішення в значущих ситуаціях; людина здатна виконувати центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі; людина, яка завдяки особистісним якостям має переважний вплив на членів групи

Джерело: побудовано авторами за даними [8–11]

– товарній площині, яка передбачає наявність або розробку відповідного асортименту, який максимально сприятиме досягненню конкурентних переваг;

– регіональній площині, яка забезпечуватиме впізнаваність закладу у певному ринковому середовищі.

Висновки. Для покращення фінансового становища ресторанного бізнесу потрібно систематично працювати над розвитком лідерських рис у персоналу, наприклад, шляхом підвищення рівня кваліфікації. Наявність

лідерських рис у персоналу сприяє їх особистісному розвитку, самомотивації, професійній реалізації, кар'єрному зростанню, бажанню не просто працювати, а бути частиною бізнесу. Завданням лідера є скеровувати персонал до обраної цілі та сприяти зростанню прибутку, посиленню бренду закладу. У підсумку можна зазначити, що формуючи конкурентні переваги для ресторанного бізнесу необхідно адаптувати систему управління до змін у ринковому середовищі враховуючи динамічність змін, активність конкурентів та наявність лідера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гохберг О. Ю. Конкурентоспроможність бізнесу: теоретико–методологічні основи аналізу. *Вісник Львівської державної фінансової академії*. 2010. № 18. С. 50–56.
2. Крикавський Є. В., Чухрай Н. І. Промисловий маркетинг : підручник. Львів : Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка», 2004. 428 с.
3. Шевченко М. М. Методи оцінки конкурентоспроможності галузей промисловості в умовах інтернаціоналізації : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.07.01 «Економіка промисловості». Харків, 2006. 16 с.
4. Остапенко А. В. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність галузі». *Бізнес Інформ*. 2015. № 5. С. 15–23.
5. Heckscher E. F. The Effekt of Foreign Trad on Distribution of Income. / Reading in the Theory of International Trade. *Blakiston Series of Republished Articles on Economics*. 1919. № 4. P. 386.
6. Скупейко В. В., Лихолат С. М. Імплементация європейських засад формування конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 18 Ч. 3. С. 65–69.
7. Кузьмін О. Є., Горбаль Н. І. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства (організації) : навч. посібник. Львів : Вид-во Національного університету «Львівська політехніка», 2004. 188 с.
8. Романовський О. Г., Гура Т. В., Книш А. Є. Розвиток лідерського потенціалу особистості в Центрі лідерства Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*. 2017. № 1. С. 96–100.
9. Іванова Н. Г. Психологічні засади лідерства в системі стратегічних комунікацій : навч. посібн. Київ : Національна академія Служби безпеки України, 2022. 119 с.
10. Виноградський М. Д., Беляєва С. В., Виноградська А. М. та ін. Управління персоналом : навч. посібн. Київ : ЦУЛ, 2006. 504 с.
11. Костишина Т. А., Нестуля О. О., Нестуля С. І. та ін. Лідерство в управлінні персоналом. Управління персоналом у XXI столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія. Полтава : Полтав. літератор, 2010. 498 с.

REFERENCES:

1. Hoxhberh, O. (2010). Konkurentospromozhnist biznesu: teoretyko–metodolohichni osnovy analizu [Business competitiveness: theoretical and methodological foundations of analysis]. *Visnyk Lvivskoi derzhavnoi finansovoi akademii*, 18, 50–56. [in Ukrainian]
2. Krykavskiy, Ye. V. & Chukhray, N. I. (2004). *Promyslovyi marketynh* [Industrial marketing]. Lviv: Vydavnytstvo Natsion. un-tu «Lvivska politekhnikha». [in Ukrainian]
3. Shevchenko, M. M. (2006). Metody otsinky konkurentospromozhnosti haluzei promyslovosti v umovakh internatsionalizatsii [Methods for assessing the competitiveness of industries in terms of internationalization]. *Extended abstract of Candidate's thesis*. Kharkiv. [in Ukrainian]
4. Ostapenko, A. (2015). Vyznachennia sutnosti poniattia «konkurentospromozhnist haluzi» [Definition of the essence of the concept of «competitiveness of the industry»]. *Biznes Inform*, 5, 15–23. [in Ukrainian]

5. Heckscher, E. (1919). The Effekt of Foreign Trad on Distribution of Income. Reading in the Theory of International Trade. *Blakiston Series of Republished Articles on Economics*, 4, 386.
6. Skupeiko, V. & Lykholat, S. (2018). Implementatsiia yevropeiskykh zasad formuvannia konkurentospromozhnosti silskohospodarskykh pidpriemstv [Implementation of European principles of formation of competitiveness of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu : serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 18(3), 65–69. [in Ukrainian]
7. Kuzmin, O. Ye. & Horbal, N. I. (2004). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu pidpriemstva (orhanizatsii)* [Management of international competitiveness of the enterprise (organization)]. Lviv : Vydavnytstvo Natsion. un-tu «Lvivska politehnika». [in Ukrainian]
8. Romanovskiy, O. H., Hura, T. V. & Knysh A. Ye. (2017). Rozvytok liderskoho potentsialu osobystosti v Tsen-tri liderstva Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «Kharkivskiy politekhnichnyi instytut» [Development of the leadership potential of the individual at the Leadership Center of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»]. *Teoretychnyi ta naukovo-metodychnyi chasopys «Vyshcha osvita Ukrainy»*, 1, 96–100. [in Ukrainian]
9. Ivanova, N. H. (2022). *Psykhologichni zasady liderstva v systemi stratehichnykh komunikatsii* [Psychological principles of leadership in the system of strategic communications]. Kyiv : Natsionalna akademiia Sluzhby bezpeky Ukrainy. [in Ukrainian]
10. Vynohradskiy, M. D., Bieliaieva, S. V. & Vynohradska, A. M. (2006). *Upravlinnia personalom* [HR management]. Kyiv: TsUL. [in Ukrainian]
11. Nestulia, O. O., Kostyshyna, T. A. & Nestulia, S. I. (2010). *Liderstvo v upravlinni personalom. Upravlin-nia personalom u XXI stolitti: kadrova polityka, motyvatsiia, oplata pratsi* [Leadership in personnel management. Personnel management in the XXI century: personnel policy, motivation, remuneration]. Poltava: Poltav. literator. [in Ukrainian]