

ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ТА ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСТВА В УПРАВЛІННІ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ

О. М. БАБЕНКО

(Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

Анотація. Стаття присвячена актуальному питанню дослідження особливостей конкуренції та конкурентних переваг у ресторанному господарстві, та вивчається проблема впливу лідерства на конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Метою дослідження є визначення особливостей конкуренції та конкурентних переваг у ресторанному господарстві, розкриття сутності конкурентоспроможності та вивчення ролі лідерства у конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства. У ході досліджень доведено, що задля високої конкурентоспроможності у системі управління підприємствами ресторанного господарства необхідно застосовувати лідерство. Проведено аналогію між визначеннями «лідерство» і «конкурентні переваги». Отже, основним завданням технологій формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності.

Ключові слова: конкуренція, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, управління підприємствами ресторанного господарства, лідерство, лідерство в управлінні підприємствами ресторанного господарства.

Процес переходу України на ринкову економіку супроводжувався глибокими політичними і соціально-економічними змінами у структурі підприємств різного типу та форми власності. Так, збільшується кількість приватних підприємств, які за рівнем виробництва та якістю надання послуг не поступаються державним.

Галузь ресторанного господарства – одна з найбільш динамічних галузей народного господарства. На сьогодні актуальним є не лише виготовлення якісної продукції та її реалізація, важливими є також комплекс заходів, які будуть знижувати вартість продукції та збільшувати попит споживачів. Підприємство повинно володіти такими конкурентними перевагами, завдяки яким воно б могло бути на крок попереду у своїй галузі.

Проблеми конкурентоспроможності викладені у працях закордонних дослідників:

М. Портера [22], А. Сміта [26], Д. Рікардо [25] та інших, та учених на пострадянському просторі: Г. Азоева [2], Л. Балабанової [3], Н. Власової [9], Г. П'ятницької [24], Р. Фатхутдінова [30] та інших, однак єдиної концепції щодо визначення, якими саме конкурентними перевагами має володіти підприємство ресторанного господарства, немає. Основною причиною цього є те, що жодна методика не може врахувати усіх галузевих особливостей ресторанного господарства. Відтак, вирішення її потребує глибокого аналізу та є індивідуальним для кожного підприємства.

Метою дослідження є визначення особливостей конкуренції та конкурентних переваг у ресторанному господарстві, розкриття сутності конкурентоспроможності та вивчення ролі лідерства у конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства.

Сучасний стан розвитку ресторанного господарства свідчить про загострення конкурентної боротьби у галузі. Тому для ефективного управління конкурентоспроможністю, що забезпечує підприємству досягнення його мети та цілей, необхідне вивчення особливостей конкуренції у цьому сегменті ринку.

На пострадянському просторі проблемі конкуренції присвятили праці такі науковці: Г. Азосв [2], З. Борисенко [7], Ю. Іванов [16], О. Сушко [27], В. Чернега [33], О. Шишко [34] та ін.

У дослідженнях А. Градова [10], С. Гаврилюка [11], Г. П'ятницької [24] та інших приділяється значна увага питанню конкурентоспроможності.

Попри широке дослідження питання конкуренції і конкурентоспроможності підприємств загалом та підприємств ресторанного господарства окремо, проводилися дослідження конкурентоспроможності підприємств із погляду лідерства. Свої наукові доробки з цього питання публікували різні вчені: Р. Ельмурзаєва [14], А. Суханов [28], Н. Черепанова та Л. Тухватуліна [32] та ін.

Проте це питання майже не висвітлене у наукових працях наших співвітчизників, тому актуальність його дослідження саме на часі у нових реаліях динамічних ринкових відносин в Україні.

Термін «конкуренція» не має єдиного визначення. Переважна більшість учених пов'язує його з боротьбою, суперечкою, зіткненням на певному сегменті ринку.

Західний дослідник М. Портер пропонує визначати конкуренцію як суперництво, боротьбу за досягнення найвищих вигод, переваг [21]. Заглиблюючись у дослідження терміна, автор бачить його як – процес управління суб'єктом на конкретній території з метою отримання перемоги або досягнення інших цілей у боротьбі з конкурентами за задоволення об'єктивних або суб'єктивних потреб у межах законодавства або за природних умов [21].

У праці «Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран» М. Портер трактує конкуренцію як – динамічний процес, що розвивається, безупинно мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари,

нові шляхи маркетингу, нові виробничі процеси й нові ринкові сегменти [22].

Вітчизняні науковці, зокрема З. Борисенко розглядають конкуренцію як суперництво на будь-якій ниві між окремими юридичними або фізичними особами (конкурентами), зацікавленими в досягненні єдиної мети [7].

Ю. Іванов пропонує поглянути на конкуренцію як на одну з існуючих ознак ринків, механізмів регулювання виробництва. Він зазначає, що конкуренція відображає систему взаємовідносин між виробниками та з приводу встановлення цін, обсягів пропозиції товарів на ринку та споживачами певного товару [16].

О. Сушко класифікує конкуренцію як економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків. Водночас – це механізм стихійного регулювання виробництва в умовах вільних ринкових відносин, суттєву рису різних видів діяльності, в яких відбувається зіткнення інтересів (політика, економіка, наука, спорт) [27].

О. Шишко визначає конкуренцію як змагальну взаємодію суб'єктів господарювання, яка супроводжується процвітаням одних і занепадом інших [34].

Отже, термін «конкуренція» будемо розуміти як «змагання між підприємцями, коли їх самостійні дії обмежують можливості кожного з них впливати на загальні умови реалізації товарів, а також стимулюють виробництво тих товарів, яких потребує споживач» [17]. Чим менше вони впливають на ринок, де реалізують свою продукцію, тим більш конкурентним він вважається.

Згідно з дослідженнями В. Боброва [8] конкуренцію класифікують за її основними ознаками (табл. 1).

Відтак, як бачимо із класифікації конкуренції, усі її види можуть бути характерними для галузі ресторанного господарства. Їх поширення значною мірою обумовлюється особливостями розвитку галузі в цілому в Україні, даному регіоні та у певному сегменті ринку.

Бажання збільшувати прибутки змушує керівництво підприємств розвивати стратегії забезпечення конкурентоспроможності, спря-

Таблиця 1

Класифікація конкуренції за її основними ознаками [6]

Класифікаційна ознака	Вид конкуренції	Характеристика ознак
За масштабом розвитку	Індивідуальна	Учасник ринкових відносин прагне вибрати якомога кращі умови купівлі-продажу товарів і послуг
	Місцева	Конкурентна боротьба між учасниками ринкових відносин на обмеженій території
	Галузева	Конкурентна боротьба на одній з галузей ринку
	Міжгалузева	Суперництво представників різних галузей ринку, метою яких є завоювання покупців
	Національна	Суперництво вітчизняних підприємств усередині певної країни
	Міжнародна	Боротьба підприємств, об'єднань на світовому ринку
За формою	Пряма	Конкурентна боротьба всередині категорії одного продукту чи торговельної марки
	Непряма	Конкурентна боротьба розгортається між продуктами різних категорій, але як альтернативних при певному виборі
За способом і характером задоволення споживчого попиту	Функціональна	Конкуренція між різними товарами, які задовольняють одну людську потребу – загальна функція
	Видова	Конкуренція розгортається всередині однієї групи товарів, одного призначення, які задовольняють одну й ту саму потребу, втім відрізняються одна від одної певними важливими параметрами
	Предметна	Конкуренція між підприємствами, що виготовляють товари, які є ідентичними, і можуть відрізнитися лише якістю
За методами ведення конкуренції	Цінова	Вид конкуренції за допомогою штучного створення цін на товари за метою встановлення монопольного становища на ринку
	Нецінова	Конкуренція, заснована на реалізації товарів високої якості з метою завоювання нових споживачів, яка досягається застосуванням будь-яких законних засобів, крім зниження цін
Залежно від моделі ринку	Досконала	Велика кількість підприємств, які реалізують стандартизовану продукцію, абсолютно еластичний попит, нецінові методи не застосовуються, відсутній контроль над цінами, вільний вхід і вихід з ринку
	Монополістична	Велика кількість підприємств, які реалізують диференційовану продукцію, еластичний попит, нецінові види, невеликий контроль над цінами, незначний бар'єр входження до ринку
	Олігополістична	Незначна кількість підприємств, контроль цін залежить від рівня їх погодженості, використовується переважно нецінова конкуренція, великі перешкоди у організації бізнесу
	Чиста монополія	Одна компанія, яка випускає унікальну продукцію, що не має аналогів, вплив на ціну значний, входження до ринку заблоковано

мовані на формування конкурентних переваг. Зокрема, підприємства ресторанного господарства, вступаючи у конкурентну боротьбу, намагаються вибороти більш вигідну позицію, яка дозволить у перспективі завоювати свій контингент споживачів, тобто отримати найбільш прибуткову ринкову частку.

Час від часу управлінці (власники та керівний персонал) підприємства намагаються

оновити свої стратегії забезпечення конкурентоспроможності (з метою захисту уже завойованих переваг). Зусилля підприємств ресторанного господарства дуже часто спрямовані на формування конкурентних переваг, які не можуть бути імітовані конкурентами (реалізація унікальних страв, які не мають аналогів, надання тих послуг, які не надають інші заклади) [18].

На формування стратегій забезпечення конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства впливають ряд особливостей галузі.

Розуміння поняття конкурентоспроможності вимагає урахування усіх основних елементів механізму конкуренції.

Конкурентоспроможність формується на різних рівнях: товару (послуги), підприємства, галузі (ринку), регіону, країни. У зв'язку з цим необхідно розрізнити конкурентоспроможність товару (послуги), підприємства, галузі, регіону, країни [35].

За визначенням Європейського форуму з проблем управління, конкурентоспроможність підприємства – це реальна та потенційна можливість фірм за існуючих для них умов проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживача, ніж товари їх конкурентів [34, с. 214].

Для розуміння сутності конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства необхідно враховувати особливості підприємства як системи, що характеризується наявністю входу та виходу системи, зв'язку із зовнішнім середовищем, зворотного зв'язку, внутрішньою структурованістю [22, с. 56].

Складність процесу зумовлюється також впливом багатьох факторів забезпечення конкурентоспроможності. У галузі ресторанного господарства вони характеризуються внутрішньою атмосферою (не помітною споживачу), матеріальною і нематеріальною якістю обслуговування, створенням комфортних психологічних умов для відвідувачів, а також витратами часу на обслуговування [24, с. 22].

На думку П'ятницької Г. конкурентна перевага – це виділені цінності чи відмітні властивості об'єкта управління, що надають йому перевагу над конкурентами [24, с. 13]. Ми погоджуємося із думкою науковця, але хочемо зауважити, що конкурентоспроможність підприємства, а таким чином і конкурентні переваги, можуть бути оцінені тільки в межах групи підприємств, що випускають однакову продукцію. Тому конкурентоспроможність – поняття відносне, оскільки одне і те саме підприємство у рамках регіональної групи може

бути визнане конкурентоспроможним, а в рамках світового ринку – ні.

Найбільш складною є оцінка міри конкурентоспроможності, тобто виявлення характеру конкурентної переваги порівняно з іншими. Отже, рівень конкурентної переваги потрібно оцінювати щодо відповідного підприємства-лідера.

Поняття конкурентної переваги можна асоціювати з характеристиками й властивостями товару, які створюють для підприємства певну перевагу над своїми прямими конкурентами.

Підсумовуючи вищезазначене, зауважимо, що конкурентні переваги закладу ресторанного господарства – це сукупність виділених матеріальних і нематеріальних цінностей підприємства, що дозволяють йому завойовувати більшу частину потенційних споживачів, створювати позитивний імідж закладу, досягати кращих результатів фінансово-господарської діяльності у розрахунковому періоді та у перспективі порівняно зі своїми прямими конкурентами.

Конкурентні переваги є концентрованим проявом переваги над конкурентами в економічній, технічній, організаційній сферах діяльності підприємства, які можна виміряти економічними показниками (додатковий прибуток, більш висока рентабельність, ринкова частка, обсяг продажу) [21].

Часто конкурентні переваги ототожнюють із новими технологічними розробками, які використовує підприємство, та більш високою кваліфікацією персоналу. Однак вони не виявляються у більших обсягах продажу, прибутку й інших економічних показниках. Тому їх доцільно називати передумовами для отримання конкурентних переваг [29].

Конкурентні переваги (у галузі ресторанного господарства) в розрізі конкурентоспроможності підприємства у сучасних умовах – це не данина моді, а необхідна вимога ринку у динамічних реаліях глобалізованого сьогодення.

На наш погляд, конкурентною перевагою (визначальною ознакою) конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства можна назвати внутрішню атмосферу у

колективі: стосунки між персоналом, між керівником і підлеглими.

Конкурентні переваги – це результат низької собівартості продукції, високої міри диференціації товарів, розумного сегментування ринку, впровадження нововведень, швидкого реагування на потреби ринку. До них також можуть належати вищий рівень продуктивності праці й кваліфікації виробничого, технічного, комерційного персоналу; якість і технічний рівень виготовлених виробів; управлінська майстерність, стратегічне мислення на різних рівнях управління, що відображаються в економічному зростанні.

Конкурентна перевага є порівняльною, а отже, відносною, тому що вона може бути оцінена тільки шляхом порівняння характеристик, які впливають на економічну ефективність продажу.

Жорстка конкуренція у сфері ресторанного господарства змушує підприємців змінювати пріоритети розвитку бізнесу. Ринкові умови господарювання переставили основні акценти виробництва продукції та її реалізації із кількісних параметрів на якісні. Розвиток галузі ресторанного господарства залежить від факторів більш тривалого характеру, пов'язаних із якісними характеристиками послуг, а також із використанням і утриманням конкурентних переваг.

Надзвичайно велике значення у діяльності підприємств набуває ефективність управління. Ефективність менеджменту – це його якість, що забезпечує досягнення підприємством своїх цілей [1].

Поняття «лідерство» супроводжує підприємство на всіх етапах його життєдіяльності. Так, з'являється новий суб'єкт завдяки волі та бажанню однієї чи кількох людей, які переконуючи у своїй спроможності як керівників створюють колектив, у якому визнаються лідерами. Отже, новообраний суб'єкт потрапляє в конкурентне середовище, в якому при певних діях і обставинах він може стати лідером будь-якого ринку товарів і послуг, випередивши конкурентів. При цьому про лідера на етапі створення суб'єкта підприємництва ми говоримо як про конкретну особистість (фізичну особу), тоді як після заснування

суб'єкта і його потрапляння в конкурентне середовище ми найчастіше говоримо про організацію (юридичну особу), оскільки інституціональний суб'єкт підприємництва має більше шансів стати лідером у зв'язку із більшими організаційними, статусними, фінансовими та іншими можливостями [28].

Лідерство є невід'ємною часткою управління персоналом [5, с. 301].

Питанню лідерства в управлінні персоналом праці присвятили вітчизняні науковці О. Нестуля та С. Нестуля [19, с. 88–137]. Ми проаналізували вплив лідерства на управління персоналом і довели необхідність застосування напрацьованого лідерського арсеналу, забезпечення ефективного пошуку та розвитку лідерів організацій, здатних гарантувати їм стабільність розвитку, засновану на інноваційних підходах до виконання завдань стратегічного й оперативного управління [19, с. 136–137].

Лідерство є невід'ємною часткою менеджменту. Воно пов'язане з тією частиною управління організацією, яка відноситься до галузі управління персоналом: ситуації, яка склалася на підприємстві, особистості, комунікації, формування волі персоналу, установок, мотивації, стратегій збереження досягнутого та реалізації надпланового.

Аналіз визначення «конкурентні переваги» показав аналогію із сучасним визначенням категорії «лідерство». Саме застосовуючи та розвиваючи такі лідерські якості як самовідданість і високий рівень знань персоналу, управлінська майстерність, створення образу майбутнього, формування корпоративної культури, концентрація уваги на людях, відкритість та ін. [12, с. 31] можна робити висновок про те, що створення конкурентних переваг підприємства прямо залежить від того, чи є управлінець на підприємстві – лідером, чи володіє він особистісними лідерськими рисами і чи намагається розкрити ресурси підлеглих для того, щоб підприємство стало конкурентоспроможним у галузі свого функціонування.

Автор статті [14] Р. Ельмурзаева зазначає, що стійкий планомірний розвиток бізнесу в довгостроковий період визначається не стільки ресурсними складовими, скільки можливіс-

тю створювати сприятливі умови для відтворення організації. Однак, попри популярність практичних аспектів формування і розвитку навичок лідерства в організаціях за кордоном, у практиці підприємств пострадянських сторін ця тема майже не розкрита. Це зумовлено особливостями організаційної (корпоративної) культури, яка склалася у бізнесі.

Організація – складна, динамічна, відкрита система. Прийняття рішень в одній підсистемі викликає реакцію в іншій. У зв'язку з цим лідерство та ділова активність – два боки єдиного процесу управління (керівництва) [5, с. 304].

Організаційна культура формується із цінностей підприємства, що визначає його позиціонування на ринку, рівень якості роботи з клієнтами, імідж і конкурентоспроможність підприємства загалом. Підприємства з визначеною корпоративною культурою значно впливають на мотивацію співробітника, задовольняють потребу в повазі (схвалення, вдячність, визнання, компетентність) і потребу в причетності (відчуття соціальної взаємодії, прив'язаність, належність до групи) [14].

Результат запровадження організаційної культури – широкий клас складних управлінських рішень, орієнтованих одночасно у трьох просторах: товарному, регіональному й функціональному. Причому функціональний аспект тут має найбільше значення. У зв'язку з цим розробку технології формування конкурентних переваг необхідно проводити для замкнутого управлінського циклу, що включає аналітичні роботи, стратегічну й тактичну діяльність підприємства [15].

Кадровий потенціал підприємств ресторанного бізнесу – це сукупність працівників різних професійно-кваліфікаційних груп, зайнятих у виробництві різних видів послуг, що входять до списочного складу підприємств. До цього переліку включаються всі працівники підприємства, прийняті на роботу, пов'язану як з основною, так і не основною його діяльністю. Існують суттєві відмінності у таких поняттях, як «кадри», «персонал», «трудові ресурси». Поняття «трудові ресурси» характеризують його потенційну робочу силу, «персонал» – це особовий склад працюючих по най-

му постійних і тимчасових кваліфікованих і не кваліфікованих працівників. Термін «кадри підприємства» – розуміють основний (штатний), як правило, кваліфікований склад працівників [20, с. 267–268].

У розрізі поставленої проблематики дослідження необхідно звернути увагу на категорію «персонал підприємства ресторанного господарства».

Оскільки діяльність будь-якого підприємства залежить від конкретних людей (персоналу), то ж саме персонал є ключовим елементом функціонування підприємства та вирішення поставлених завдань у пошуку конкурентних переваг. Саме від злагоджених дій персоналу та керівництва підприємства ресторанного господарства залежить результат його діяльності та завоювання свого платоспроможного відвідувача. Отже, вимогою сучасності стає обов'язковий розвиток персоналу. Розвиток персоналу завжди сприймається позитивно, оскільки він спрямований на розвиток кадрового потенціалу. В сучасних складних економічних умовах це не данина моді, а вимога ринку у динамічних реаліях сьогодення. В економічно не стабільні періоди проблема розвитку персоналу іноді відтісняється на другий план, але саме в кризових умовах вироблення його концепцій підштовхує до економічного розвитку [4, с. 143].

І саме тому управлінці ресторанного бізнесу повинні розуміти, що прийняття рішення повинні ґрунтуватися насамперед на особистісних цінностях і принципах [20, с. 267–300].

Сьогоднішні керівники розуміють, що для покращення фінансової діяльності підприємства необхідно розвивати лідерські якості персоналу. Адже управління на основі лідерства дозволяє сформувати у співробітників бачення майбутнього і задати фокус прикладення зусиль, створити необхідний рівень енергії та мобілізації співробітників і умови, в яких співробітники хочуть бути частиною системи, а не просто працювати на неї [13, с. 6].

Українські науковці Л. Нечаюк і Н. Нечаюк зазначають, що менеджери ресторанного бізнесу мають уміти володіти собою, творчо підходити до розв'язання поставлених проблем, відповідати за доручені справи, вміти поєдну-

вати особисті інтереси з інтересами колективу, бути енергійними та працездатними, володіти практично-психологічним тактом керівника [20]. Такими якостями сьогодні науковці наділяють істинного лідера, тобто не просто керівника, а людину, яка відходить від сучасної ролі менеджера, завдання якого зводиться суто до основних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Сучасні керівники мають не менш важливі завдання: вести за собою, бути помічником своїм підлеглим, встановлювати моральні орієнтири, іншим словом – бути лідером [32]. На нашу думку, в свою чергу ці повноваження можна продовжувати ще низкою таких функцій, які є на сьогодні невід’ємною частиною керівника-лідера: делегування владних повноважень, турбота не лише про власний особистісний розвиток, а і розвиток персоналу, не боятися іти на ризики, передбачати результативність своїх дій.

Отже, можна зробити висновок, що основним завданням технологій формування конкурентних переваг є адаптація системи управління до змін у конкурентному середовищі, що дозволяє швидко і точно визначити напрями підвищення конкурентоспроможності. Складністю цього процесу є те, що досягнуті підприємством результати без подальшої цілеспрямованої діяльності будуть нівельовані відповідними діями конкурентів. Тому це зумовлює необхідність сформувавши такий підхід до управління конкурентними перевагами підприємства, який би постійно застосовувався. Лише постійне прагнення до лідерських позицій, застосування лідерських якостей керівництва та персоналу на практиці, перебування у динаміці змін і підвищення якості наданих послуг, пошук нових шляхів створення сучасних конкурентних переваг зможуть забезпечити конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Абчук В. А. Менеджмент : учебник / Абчук В. А. – С.Пб. : Союз, 2002. – 450 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Азоев Г. Л., Челенков А. П. – М. : Типография «Новости», 2000. – 255 с.
3. Балабанова Л. В. Управление персоналом : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак – К. : Центр навч. л-ри, 2011. – 486 с.
4. Беляцкий Н. П. Менеджмент : деловая карьера : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Высш. шк., 2001. – 302 с.
5. Беляцкий Н. П. Управление персоналом : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий, С. Е. Велеско, П. Ройш. – Минск : Интерпрессервис : Экоперспектива, 2003. – 352 с.
6. Беляцкий Н. П. Менеджмент. Основы лидерства : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Москва : Новое знание, 2002. – 250 с.
7. Борисенко З. М. Основы конкурентной политики : підручник / З. М. Борисенко. – Київ : Таксон, 2004. – 704 с.
8. Бобров В. Я. Основы рыночной экономики : підручник / В. Я. Бобров. – К. : Либідь, 1995. – 320 с.
9. Власова Н. О. Рынок продовольственных товаров / Е. Н. Киселева, О. В. Власова, Е. Б. Коннова. – М. : Вузовский ученик, 2009. – 144 с.
10. Градов А. П. Экономическая теория. Введение в институциональную экономику : учеб. пособие / Градов А. П. – 2-е изд., доп. – С.Пб. : Нестор, 2004. – 452 с.
11. Гаврилюк С. П. Оцінка інтенсивності конкуренції туристичних підприємств на ринку турпослуг м. Києва / Гаврилюк С. П. // Вісник Східноукраїнського державного університету. – 2000. – № 4 (26). – С. 41–48.
12. Дафт Р. Л. Уроки лидерства / Р. Л. Дафт ; при участии П. Лейн ; [пер. с англ. А. В. Козлова ; под. ред. проф. И. В. Андреевой]. – М. : Эксмо, 2008. – 480 с.
13. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография / О. В. Евтихов. – Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. – 288 с.
14. Ельмурзаева Р. А. Практичні аспекти розвитку лидерства в організації [Електронний ресурс] / Гаврилюк С. П. // Вісник Томського державного університету. Серія «Економіка». – 2012. – № 3. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/etika-liderstva-v-sovremennom-upravlenii>. – Назва з екрана.
15. Ефимова О. П. Экономика общественного питания / Ефимова О. П. ; под ред. Н. И. Кабушкина. – Минск : ООО «Новое знание», 2000. – 423 с.
16. Иванов Ю. Б. Конкурентні переваги підприємства : оцінка, формування та розвиток : монографія / Ю. Б. Иванов, П. А. Орлов, О. Ю. Ива-

- нова. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2008. – 352 с.
17. Конкуренція [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/wiki>. – Назва з екрана.
 18. Мошнов В. А. Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия [Електронний ресурс] / Мошнов В. А. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/estimate_competitiveness.shtml. – Назва з екрана.
 19. Нестуля О. О. Лідерство в управлінні персоналом / Нестуля О. О. // Управління персоналом у ХХІ столітті: кадрова політика, мотивація, оплата праці : монографія / Костишина Т. А., Нестуля О. О., Нестуля С. І. [та ін.] ; за ред. Костишиної Т. А. – Полтава : Полтав. літератор, 2010. – 498 с.
 20. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: Менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Нечаюк. – 3-тє вид. – К. : Центр навч. л-ри, 2009. – 344 с.
 21. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Портер М. – Москва : Изд. дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
 22. Портер М. Международная конкуренция: конкурентные преимущества стран / М. Портер ; пер. с англ. под ред. В. Д. Щетинина. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
 23. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів / М. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 392 с.
 24. П'ятницька Г. Т. Конкурентоспроможність підприємств ресторанного господарства. Опорний конспект лекцій / П'ятницька Г. Т. – Київ, 2002. – 74 с.
 25. Рикардо Давид. Название с экрана [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.eleven.co.il/article/13521>. – Назва з екрана.
 26. Смит А. Рыночная экономика. Задачи. Решения [Електронний ресурс] / Смит А. – Режим доступу: <http://d-66-2007.narod.ru/index.htm>. – Назва з екрана.
 27. Сушко О. В. Особливості та тенденції формування ринку ресторанного господарства / Сушко О. В. // Торговля і ринок України. – 2005. – Вип. 20. – С. 295–310.
 28. Суханов А. С. Лидерство и претензии на лидерство в предпринимательстве [Електронний ресурс] / Суханов А. С. // Современная конкуренция. – 2007. – № 2. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/etika-liderstva-v-sovremennom-upravlenii>. – Назва з екрана.
 29. Терехин К. И. Технология создания конкурентного преимущества [Електронний ресурс] / К. И. Терехин. – Режим доступу: http://www.elitarium.ru/2008/10/13sozdaniye_konkurentnogo_preimushhestva.html. – Назва з екрана.
 30. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Маркет – ДС, 2008. – 412 с.
 31. Холод В. В. Стратегічний моніторинг конкурентного маркетингового середовища підприємств [Електронний ресурс] / Холод В. В. – Режим доступу: <http://trade.donduet.edu.ua/download/.../Holod.pdf>. – Назва з екрана.
 32. Черепанова Н. В. Этика лидерства в современном управлении [Електронний ресурс] / Н. В. Черепанова, Л. Р. Тухватулина // Вести Томского политехнического университета. – 2012. – № 6, т. 321. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/etika-liderstva-v-sovremennom-upravlenii>. – Назва з екрана.
 33. Чернега О. Б. Інноваційна компонента конкурентоспроможності економіки України / О. Б. Чернега, В. С. Білозубенко, І. С. Бондаренко. – Донецьк : [б. в.], 2010. – 327 с.
 34. Шишко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єктів ринку [Електронний ресурс] / Шишко О. С. – Режим доступу: <http://www.economix.com/ua>. – Назва з екрана.
 35. Шеховцева Л. С. Конкурентоспособность региона: факторы и метод создания [Електронний ресурс] / Шеховцева Л. С. – Режим доступу: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtml. – Назва з екрана.

Е. Н. Бабенко (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Формирование конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства и применения лидерства в управлении как конкурентного преимущества.**

Аннотация. Статья посвящена актуальному вопросу исследования особенностей конкуренции и конкурентных преимуществ в ресторанном хозяйстве, изучению проблемы влияния

лидерства на конкурентоспособность предприятий ресторанного хозяйства. Целью исследования является определение особенностей конкуренции и конкурентных преимуществ в ресторанном хозяйстве, раскрытие сущности конкурентоспособности и изучение роли лидерства в конкурентоспособности предприятий ресторанного хозяйства. В результате исследований доказано, что для высокой конкурентоспособности в системе управления предприятиями ресторанного хозяйства – необходимым условием является применение лидерства. Проведено аналогия между определениями «лидерство» и «конкурентные преимущества». Таким образом, основной задачей технологий формирования конкурентных преимуществ является адаптация системы управления к изменениям в конкурентной среде, позволяет быстро и точно определить направления повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, управления предприятиями ресторанного хозяйства, лидерство, лидерство в управлении предприятиями ресторанного хозяйства.

O. M. Babenko (Poltava University of Economics and Trade). Forming enterprise competitiveness restaurants and application of leadership in management as a competitive advantage.

Summary. This scientific article is dedicated to the relevant issue of researching the competitive advantages and peculiarities of competitiveness in restaurant and catering industry, and the issue of leadership's impact on the competitiveness of restaurant and catering enterprises. The understanding of the term competitiveness requires considering all the key elements of competitive mechanism. As a result of investigation it is proved that applying leadership is a necessary condition to provide a high competitiveness in the system of restaurant and catering enterprises management. The analogy between "leadership" and "competitive advantages" definitions is drawn. In a conclusion it should be mentioned that the main task of forming the competitive advantages technology is an adaptation of management system to the changes in competitive environment, which allows to quickly, and quite precisely, determine the ways of increasing the competitiveness.

Keywords: competition, competitive, competitive advantage, business management restaurant management, leadership, leadership in the management of enterprises restaurants.