

## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ, КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ЯК ПРОЦЕС СОЦІАЛЬНИХ КОМУНІКАЦІЙ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Розглянуто проблему конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства як процесу соціальних комунікацій у системі управління. Досліджено методи конкурентної боротьби, умови підвищення рівня конкурентоспроможності, забезпечення конкурентних переваг. Приділено увагу категорії «якість» як головному фактору досягнення успіху та конкурентоспроможності підприємства.

*Ключові слова:* соціальні комунікації, конкуренція, конкурентна боротьба, конкурентоспроможність, ключові фактори успіху, конкурентні переваги, якість.

Рассмотрена проблема конкурентоспособности предприятий ресторанно-гостиничного хозяйства как процесса социальных коммуникаций в системе управления, исследованы методы конкурентной борьбы, условия повышения уровня конкурентоспособности, обеспечения конкурентных преимуществ. Уделено внимание категории «качество» как главному фактору достижения успеха и конкурентоспособности предприятия.

*Ключевые слова:* социальные коммуникации, конкуренция, конкурентная борьба, конкурентоспособность, ключевые факторы успеха, конкурентные преимущества, качество.

The problem of competitiveness of enterprises of restaurant-hotel economy is considered as a process of social communications in control system, the methods of competitive activity, terms of increase of level of competitiveness, providing of competitive edges, are investigational. Attention a category is spared «quality» as to the key factor of achievement of success and competitiveness of enterprise.

*Key words:* social communications, competition, competitive activity, competitiveness, key factors of success, competitive edges, quality.

У сучасних умовах господарювання проблема конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг підприємств набуває все більшого значення. Стійкі конкурентні переваги дають будь-якому підприємству можливість посилити успіх.

На підприємствах готельно-ресторанного бізнесу конкурентні переваги забезпечуються за рахунок дешевої робочої сили, отримання тіньових прибутків, недостатнього (з різних причин) впровадження інноваційних технологій. Такий вид конкуренції унеможливає здійснення позитивних структурних змін та підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

В умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку основними бар'єрами в забезпеченні конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери, що

переважно формується рівнем ціни та якістю послуг, є такі: фіскальна податкова політика; тінізація економіки та корупція; зміна нормативної бази; обмеженість внутрішнього ринку; швидкі зміни факторів зовнішнього середовища; недостатній рівень забезпечення та захисту конкурентних переваг; відсутність стимулів інноваційно-інвестиційної діяльності: низька платоспроможність більшості населення України, тобто потенційних споживачів готельно-ресторанного продукту. Виникає потреба в дослідженні проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств та пошуку шляхів її забезпечення, що й обумовлює актуальність вибраної теми.

Вагомий внесок у дослідження зазначеної проблеми зроблено такими світовими вченими, як І. Ансофф, М. Портер, Р. Еванс Джеймс, А. Томпсон, А. Дж. Стрікленд, Б. Карлоф, А. Чандлер, Й. Шумпетер. Досліджували ці питання російські та вітчизняні вчені, серед яких – Г. Азоев, Р. Фатхутдинов, С. Кліменко, Ю. Іванов, В. Василенко, А. Воронков, З. Шершньова, В. Шинкаренко, В. Шкардун, Н. Міценко, А. Юданов, Н. Куденко, а в готельно-ресторанній галузі – А. Мазаракі, Г. П'ятницька, Н. П'ятницька, А. Аветісова, С. Ткачова, А. Расулова (Коваленко) та ін. Незважаючи на значний науковий внесок вчених у розвиток теоретичних та методологічних основ питання конкуренції, конкурентоспроможності, багато проблем з формування і забезпечення конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної сфери ще залишаються невирішеними.

Метою роботи є уточнення тлумачень понять «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «якість» та дослідження умов підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної галузі в системі соціальних комунікацій.

Для досягнення поставленої мети потрібно вирішити такі завдання: розглянути і з'ясувати сутність поняття «соціальні комунікації» як складової системи управління, категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність», «конкурентні переваги», «якість»; дослідити методи конкурентної боротьби; охарактеризувати чинники, що формують конкурентні переваги; визначити напрями забезпечення та захисту конкурентних переваг з урахуванням особливостей і специфіки закладів готельно-ресторанної галузі; визначити головні фактори успіху підприємств.

Розглянемо сутність соціальних комунікацій як складової системи управління. Проблема підвищення конкурентоспроможності підприємства – це складний процес змін, який відбувається у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і як будь-який процес, що викликає певні протидії, потребує активного застосування комунікаційних процесів з метою забезпечення ефективного взаємозв'язку між елементами організації та її оточенням.

Соціологічні дослідження свідчать, що керівники підприємств, виконуючи функціональні обов'язки на всіх рівнях управління, від 50% до 90% робочого часу витрачають на комунікаційні процеси [7]. Обмін інформацією входить до всіх видів управлінської діяльності, тому комунікацію називають процесом, що поєднує всі структурні підрозділи підприємства в єдине ціле.

У діяльності підприємством здійснюються різні види комунікаційних процесів, серед яких характерними є міжрівневі комунікації; комунікації між керівниками та робочими групами; комунікації між підприємством та зовнішнім середовищем.

Міжрівневі комунікації в готельно-ресторанних закладах здійснюються під час їхнього функціонування. Обмін інформацією відбувається між різними відділами та структурними підрозділами підприємства завдяки чіткому розподілу обов'язків, повноважень і відповідальності управлінського персоналу підрозділів. Роль міжрівневих комунікацій постійно зростає в ринкових умовах з причини, що підприємство як відкрита система може забезпечити ефективність діяльності лише на 30% і нижче за умови правильно сформульованої місії; визначених завдань відповідно до поставлених цілей; розробленої ефективної організаційної структури, набраного кваліфікованого персоналу; наявності сучасних технологій та обладнання. Досягнення ефективного використання цього виду комунікацій можливе через забезпечення фахівців інформаційними системами і використання комп'ютерних програм.

Комунікації між керівниками та робочими групами виникають в умовах, коли вирішується сукупність взаємопов'язаних проблем з надходження інформації від керівника до виконавців, а також надається робочими групами працівників управління безпосередньо керівнику (вертикальні, горизонтальні та неформальні комунікації). Але практика засвідчує, що на підприємствах використовують переважно вертикальні комунікації, що надходять зверху вниз. Тому відсутність зворотного зв'язку слід вважати вадою цього виду комунікаційного процесу.

Найпотужнішим видом комунікаційних процесів на підприємствах готельно-ресторанної сфери є ті, що відбуваються між закладами готельно-ресторанного господарства та зовнішнім середовищем. Експерти підраховали, що ефективність діяльності підприємства і його подальший розвиток на 70% залежить від впливу та змін факторів зовнішнього середовища, дії яких потрібно постійно відстежувати та миттєво реагувати на них. Такі комунікації відбуваються під час аналізу ринку послуг чи продукту в процесі входження закладу на ринок; визначення потенційного контингенту споживачів і формування клієнтської бази; вивчення наявної мережі закладів готельно-ресторанного господарства; дослідження діяльності конкурентів, постачальників, споживачів, партнерів. Активне використання комунікаційної інформації на підприємстві має чітко визначатися потребами в ній, створенням програм, організацією регулювання інформаційними потоками, використанням сучасних інформаційних технологій.

Джерелами отримання необхідної інформації є такі: зовнішня маркетингова інформація, дані власних маркетингових досліджень, інформація офіційних інформаційних джерел, періодичних, мультимедійних видань, інтернет, статистичні збірники, інформація професійних конференцій, а також вивчення думки працівників організації.

Враховуючи значення і роль соціальних комунікацій в досліджуваній проблемі, розглянемо сутність категорій «конкуренція», «конкурентоспроможність».

Закон України «Про захист економічної конкуренції» трактує категорію «економічна конкуренція» як змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями [1]. В економічній літературі існує достатня кількість трактувань цих понять різними науковцями. Термін «конкуренція» (від лат. *concurrentia* – змагання, суперництво). Як економічна категорія – це:

- боротьба за досягнення найкращих результатів у будь-якій діяльності [8];

- змагання між товаровиробниками за найвигідніші умови виробництва і продажу товарів, що відображає механізм суперництва, зумовлене суперечливістю їхніх інтересів у сфері виробничо-збутової й торговельної діяльності [9];

- економічний процес взаємодії, взаємозв'язку і боротьби між підприємствами з метою забезпечення кращих можливостей збуту своєї продукції, задоволення різноманітних потреб покупців [3].

Аналіз змісту формулювань і трактувань поняття «конкуренція» дає можливість зробити висновки, що запропоновані різними вченими трактування не відповідають вимогам системності та комплексності і характеризують один із аспектів «конкуренції», запропонований А. Смітом.

Наявність конкуренції на ринку створює і розвиває конкурентне середовище, яке трактується як «результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість впливу окремих економічних агентів на загальну ринкову ситуацію» [4]. Конкурентне середовище утворюється не лише безпосередньо закладами індустрії гостинності, а й відносинами між ними, тобто конкурентною боротьбою. М. Портер [9] щодо моделі «п'яти сил конкуренції» зазначає про існування суперництва між підприємствами всередині галузі; загрози появи і входження на ринок нових конкурентів всередині галузі; здатності покупців диктувати свої умови фірмі, торгуватися; можливості появи товарів-замінників і «послуг»; здатності постачальників диктувати свої умови.

Покупці, постачальники сировини і матеріалів, а також ті заклади готельно-ресторанного господарства, які є претендентами на входження до галузі, відіграють різну впливову роль в конкурентній боротьбі на ринку, залежно від ситуації, що склалася. Постачальники сировини, матеріалів разом зі споживачами, використовуючи сприятливу для себе ситуацію, знижують прибуток. А для того, щоб закладу галузі захистити себе від тиску, варто своєчасно сформулювати головні фактори успіху, тобто забезпечити конкурентні переваги. Це потребує збільшення витрат на рекламу, організацію збуту продукту/послуг, розвиток інноваційних технологій.

Аналіз наукових праць з проблеми конкуренції [4] свідчить про існування і можливості застосування різних методів конкурентної боротьби. Характерними є такі: 1) внутрішньогалузева конкуренція – між продавцями готельно-ресторанних закладів (заснована на боротьбі суперників за споживача, з метою залучити їх якомога більше та якнайвищою ціною); 2) міжгалузева – конкуренція капіталів в боротьбі за прибуткове їх застосування (так звана міграція капіталів з одних галузей в інші); 3) між продавцями (виробниками) – (коли існує «ринок покупця», де він має пріоритет над продавцем), між споживачами – (коли існує «ринок продавця», де він має пріоритет над покупцем).

За різними ознаками виокремлюють також досконалу (чисту), недосконалу (монополістичну та олігополістичну конкуренції); ефективну, що характеризується динамізмом, стимулюванням до отримання надприбутків через переваги у витратах та якості продукції; добросовісну, для якої характерним є дотримання законодавства (підвищення якості продукту, зниження цін, використання реклами); недобросовісну конкуренцію [1]. Недобросовісну конкуренцію застосовують для дискредитації конкурентів, використовуючи методи економічного та промислового шпигунства,



поширення помилкової або неточної інформації про конкурентів, незаконне використання товарного знаку, введення в оману споживачів щодо способу, місця виготовлення товару.

Фахівці [10, 11] вважають, що за змістом та механізмом автоматичного встановлення рівноваги на ринку ресторанного господарства найпоширенішою є модель досконалої (чистої) конкуренції, характерними ознаками якої є наявність великої кількості закладів з майже однаковим недиференційованим товаром (послугою). Крім того, є також певна частина ресторанів високого класу, що пропонують вибагливому споживачеві унікальну продукцію чи послугу. Такі заклади можна віднести до олігополістичної (недосконалої) конкуренції. Вищезазначені моделі є відправним пунктом у дослідженні конкуренції і конкурентних переваг.

Конкуренція є найважливішою ланкою всієї ринкової системи. Позитивна роль конкуренції характеризується боротьбою між товаровиробниками за споживача своєї продукції; спонуканням товаровиробників до зниження витрат і цін; стимулюванням задоволення потреб і споживання; примушенням товаровиробників технічно переобладнуватися; спонуканням постійно поновлювати асортимент продукції; застосуванням прогресивної системи заробітної плати. В умовах конкуренції зупинитись означає програти. Негативною стороною конкуренції є те, що вона призводить до економічного розорення і безробіття, хижацького використання ресурсів, а інколи переростає в недобросовісну конкуренцію.

Успішний розвиток підприємств галузі можливий шляхом підвищення конкурентоспроможності через впровадження прогресивних методів конкурентної боротьби і визначення ключових факторів успіху, які відображають конкурентний потенціал підприємства, складовими якого є ринкові фактори успіху, ключові компетенції, що формують конкурентні переваги і забезпечують його економічну стійкість.

М. Портер [9], вважає, що підприємство, маючи міцні конкурентні переваги, випереджає цим своїх суперників. Так, конкурентоспроможність – це:

- «наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар чи послугу» (В. Стівенсон);

- здатність витримувати конкуренцію, протистояти конкурентам (С. Ожегов);

- сукупність переваг і здібностей суб'єкта порівняно з його подібними в боротьбі за досягнення мети, характерної для них, в умовах дії законів певного навколишнього середовища (А. Діментьєва);

- можливість кращого, ніж у конкурентів, задоволення потреб покупців (Ж. Ж. Ламбен);

- спроможність об'єкта витримувати конкуренцію порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку (Р. Фатхутдинов).

Таким чином, конкурентоспроможність підприємства можна визначити як потенційну або реалізовану здатність суб'єкта до ефективного функціонування в динамічно змінюваному середовищі в довгостроковій перспективі. Більшою мірою конкурентоспроможність підприємства визначається його здатністю в складних умовах виготовляти, реалізувати продукт/послугу, що за ціновими і неціновими характеристиками для споживачів є найпривабливішими.

Щодо категорії «конкурентні переваги», то це:

- випередження конкурентів за допомогою ринкових факторів успіху та ключових компетенцій [4];
- становище підприємства на ринку, яке дає змогу йому долати сили конкуренції та залучати споживачів і зберігати їх прихильність [4];
- унікальні ресурси, якими володіє підприємство (В. Сладкевич);
- висока компетентність підприємства у певній сфері, яка надає найкращі можливості перемагати конкурентів, залучати споживачів і зберігати їх прихильність до продукту підприємства (В. Сладкевич);
- будь-яка ексклюзивна цінність, якою володіє підприємство та яка надає йому перевагу над конкурентами (Р. Фатхутдінов);
- головний фактор успіху, конкурентні можливості, прибутковість підприємства (А. Томпсон, А. Стрікланд).

Конкурентні переваги створюються унікальними матеріальними та нематеріальними активами, якими володіє підприємство, тими стратегічно важливими для певного бізнесу сферами діяльності, які допомагають перемогти в конкурентній боротьбі. Основою конкурентних переваг є унікальні активи підприємства чи особлива компетентність у сферах діяльності, важливих для даного бізнесу. Конкурентні переваги зазвичай реалізуються на рівні стратегічних одиниць бізнесу. Існує внутрішній аспект забезпечення конкурентних переваг, якими є головні компетенції підприємства (рівень витрат на виробництво, організація виробництва, система менеджменту), а також зовнішній аспект забезпечення конкурентних переваг – ринкові фактори успіху (базуються на якості продукту, наданні якісних послуг).

Важливим фактором успіху вітчизняного готельного підприємства та підвищення конкурентоспроможності в сучасному конкурентному середовищі є поняття «якість» готельних послуг. Формула «ціна–якість» – вагомий показник для досягнення оптимального рівня прибутковості. Рівень якості залежить від ступеня збігу уявлень споживача про реальне і бажане обслуговування [6]. У міжнародній практиці визначення якості обслуговування трактують як:

- оцінювання корисних властивостей і характерних особливостей процесу надання послуг, які зумовляють задоволення попиту споживачів;
- відсутність недоліків в процесі обслуговування, що свідчить про ступінь задоволення попиту споживачів.

До показників якості надання послуг відносять функціональні характеристики та показники в плані надійності, технологічності, безпеки, ергономічності, нормативні показники (відповідність нормам, стандартам), екологічні показники (захист довкілля).

На думку експертів [5], головними чинниками якості готельного продукту, які також можуть бути конкурентними перевагами, є такі: стан матеріально-технічної бази, технологія обслуговування, висока професійність і компетентність персоналу; асортимент і рівень якості додаткових послуг; дотримання внутрішніх стандартів якості; відсутність недоліків у процесі надання послуг, безпечність. Тому наявність конкурентних переваг разом з показником задоволення очікувань споживачів та іміджем готельного господарства є складовими його конкурентоспроможності [5].

Якщо комплексний показник конкурентних переваг готельного продукту підприємства прийняти за 100%, то коефіцієнт вагомості кожного показника якості (конкурентної переваги) вимірюється в діапазоні від 5% до 16%. Для визначення комплексної оцінки якості конкурентних переваг готельного продукту використовують показники якості за коефіцієнтом вагомості: рівень комфорту (зручність у споживача краща, ніж у конкурента) (16%); оригінальний інтер'єр та екстер'єр (14%); унікальні послуги (13%); наявність сертифікату на підтвердження категорії готелю (12%); переваги місця розташування (10%); особливі технології обслуговування (9%); індивідуальний технічний проект (8%); якість кадрового забезпечення (7%); можливість отримання цінкових знижок (6%); використання сучасних інноваційних технологій (5%).

Категорія якості – поняття комплексне, яке відображає суму якостей предметів і процесів. При дослідженні комплексного показника конкурентних переваг готельного продукту слід оцінювати значущість кожної якісної ознаки і визначати типовий перелік показників, згрупованих за значущістю за десятибальною шкалою. Так, до першої групи показників за оцінкою значущості в 10,36–10,40 балів, можна віднести унікальний інтер'єр та екстер'єр, рівень комфорту; до другої групи показників з оцінкою значущості в 7,10–8,0 балів входять індивідуальний технічний проект готелю, наявність унікальних послуг, переваги місця розташування; до третьої групи показників з оцінкою значущості в 4,20–4,41 балів можна віднести використання інноваційних технологій; до четвертої групи показників з оцінкою значущості в 3,64–3,78 балів – можливість отримання цінкових знижок, якість кадрового забезпечення.

Відповідно до Закону України «Про безпечність та якість харчових продуктів» [2] якість харчового продукту – це ступінь досконалості його властивостей та характерних рис, здатних задовольнити потреби (вимоги) та побажання тих, хто споживає або використовує цей харчовий продукт. Структура якості харчової продукції складається з комплексу показників якості групи властивостей: органолептичних, фізико-хімічних, біологічної цінності, санітарно-гігієнічних та функціональних властивостей, що свідчить про конкурентні можливості такої продукції тобто про її конкурентоспроможність, що означає потенційну можливість виробника досягти конкурентоспроможності на ринку [6]. Конкурентоспроможність харчової продукції можна розглядати як похідну величину її конкурентних переваг, до якої належать функціональні, екологічні, естетичні показники та економічні характеристики продукту.

В управлінні конкурентоспроможністю ресторанів важливу роль відіграє виявлення головних факторів прийняття рішення споживачем щодо формування попиту на продукцію (послуги) ресторанів, які ранжирувані за значущістю таких показників, як рівень якості та асортимент продукції; умови відпочинку; місце розташування; рівень культури та техніка обслуговування; імідж закладу; цінова політика та рекламна діяльність.

Проблему розробки спеціальної системи показників оцінки конкурентоспроможності підприємств, виходячи з галузевих особливостей, у ресторанній галузі досліджували Г. П'ятницька та А. Расулова [10, 11], які звертали увагу на потребу визначення типового переліку та значущості кожного з показників конкурентоспроможності для окремих типів закладів ресторанного господарства. Так,

до першої групи показників з оцінкою значущості у 8,0–8,6 балів за десятибальною шкалою належать фінансові можливості, забезпеченість сировиною та матеріалами, місце розташування закладу ресторанного господарства, імідж, якість виробленої продукції; до другої групи показників у 7,3–7,9 балів можуть входити такі: кваліфікація персоналу, ціна, рівень загального управління, рівень технології; до третьої групи показників у 6,5 балів – активність маркетингової діяльності, широта асортименту, гнучкість виробництва; до четвертої групи показників з оцінкою в 5,5–5,8 балів – потенціал нововведень, підтримка з боку органів влади.

Досягнення тривалого успіху і забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанної галузі в ситуації не завжди прогнозованих змін зовнішнього середовища можливе за умов швидкого розвитку соціальних комунікацій, що означає забезпечувати наявні та постійно формувати нові конкурентні переваги. Тому на підприємствах має відбуватися робота щодо забезпечення конкурентоспроможності, підвищення її рівня, що залежить від внутрішніх і зовнішніх сфер діяльності.

Аналізуючи концепцію конкурентоспроможності підприємств, запропоновану Р. Хейсом, С. Уілрайтом і Д. Кларком, можна визначити чотири рівні конкурентоспроможності. Перший рівень відбувається за умови, коли керівництво підприємства зосереджується лише на процесі управління внутрішньою діяльністю, не піклуючись про тиск конкурентів, споживачів, постачальників, що не забезпечує гарантованого успіху підприємства. На другому рівні конкурентоспроможності керівництво підприємства прагне відповідати стандартам головних конкурентів щодо технічних, технологічних прийомів, методів організації виробництва, що також не забезпечує постійної гарантії конкурентоспроможності в період загострення конкурентної боротьби. Підприємства третього рівня конкурентоспроможності досягають успіху в конкурентній боротьбі завдяки не стільки функції виробництва, скільки функції управління якістю, ефективності управління організацією виробництва, застосовуючи ефективні методи управління, систему комунікацій, ефективну схему інформаційних потоків, забезпеченості кваліфікованим персоналом, якості продукції та надання послуг. Саме підприємства третього рівня набагато років випереджають конкурентів, отримуючи сталі прибутки. Таким чином, підприємства третього рівня конкурентоспроможності вважаються «стратегічно орієнтованими» й управління ними можна розглядати як управління конкурентними перевагами.

Експерти вважають, що фундаментальними джерелами стратегічного успіху одних підприємств і невдач інших є наявність конкурентних переваг в одних підприємств і відсутність їх в інших.

На сучасному етапі розвитку закладів готельно-ресторанного бізнесу України збільшується їхня кількість, але успішно функціонують лише ті, що спромоглися задовольнити бажання вибагливих відвідувачів (споживачів) з необмеженими фінансовими можливостями найкращим чином і постійно вдосконалюють готельний чи ресторанний продукт для підтримання його належного рівня відповідно до вимог клієнтів. Існує велика кількість ресторанів, споживачами яких є клієнти з низьким рівнем платоспроможності.



Внутрішніми конкурентними перевагами можуть бути виробничі (зниження витрат, забезпечення матеріально-технічними ресурсами), технологічні (прогресивність, гнучкість процесів, застосування інноваційних технологій), кваліфікаційні (професійність, майстерність, творчість персоналу, схильність до нововведень), організаційні (структурованість організаційної структури), управлінські (ефективність і результативність системи менеджменту, ефективність управління якістю, виробничими, закупівельними та збутовими процесами, мотивування персоналу), інноваційні (розробка впровадження нових технологій, продуктів, послуг, «ноу-хау»), економічні (наявність джерел фінансування, платоспроможність, ліквідність, прибутковість, рентабельність).

Зовнішніми конкурентними перевагами підприємства можуть бути інформаційні (чинні системи збирання та опрацювання даних), якісні (рівень якості продукції за оцінками споживачів), кон'юнктурні (ринкові умови діяльності, конкурентне середовище), іміджеві (уявлення споживачів про підприємство, його товари, послуги, популярність), цінові (можливості зміни цін), збутові (портфель замовлень, прийоми та методи розподілу продукції), комунікаційні (канали і способи поширення інформації про підприємство, наявність і використання зворотного зв'язку).

Тому підвищення конкурентоспроможності потрібно розглядати як довгочасний, послідовний, комплексний процес пошуку та реалізації управлінських рішень, здійснюваний відповідно до розробленого плану дій (стратегії довгострокового розвитку організації).

### Література

1. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України: від 7 черв. 1996 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80>.
2. Про безпечність та якість харчових продуктів : Закон України: від 23 груд. 1997 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/771/97-%D0%B2%D1%80>.
3. Азоев Г. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков – М. : НОВОСТИ, 2000. – 256 с.
4. Клименко С. М. Управление конкурентоспособностью предприятия / С. М. Клименко, О. С. Дуброва, Г. В. Барабань та ін. – К. : КНЕУ, 2008. – 520 с.
5. Проектування готелів: навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 340 с.
6. Мазаракі А. А. Проектування закладів ресторан. Господарства : навч. посіб. / А. А. Мазаракі. – К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. – 307 с.
7. Нечаюк Л. І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Л. О. Нечаюк. – К. : ЦУЛ, 2009. – 344 с.
8. Поплавський М. М. Менеджмент, маркетинг: комплекс. термін. слов.-довід. / М. М. Поплавський, Ю. В. Ліпец – К. : Макрос, 2008. – 568 с.
9. Портер М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
10. П'ятницька Н. О. Теоретичні та практичні аспекти конкуренції в ресторанному бізнесі / Н. О. П'ятницька, А. М. Коваленко (Расулова) // Ресторанне господарство і туристична індустрія в ринкових умовах: зб. наук. пр. КНТЕУ. – К. : КНТЕУ, 2004. – С. 100–109.

11. Расулова А. М. Управління конкурентоспроможністю ресторанів : автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01 / Расулова Алла Миколаївна ; Київський національний торговельно-економічний ун-т. – К., 2006. – 20 с.