# Лекція 8. Інструменти аналізу та контролю ринкового середовища

План

1. Бенчмаркінг. Конкурентний аналіз. Ринкові індекси та показники
2. Характеристика сучасних аналітичних інструментів для управління доходами в готелі.
3. Модель вибору інструментів для аналізу та контролю
4. **Бенчмаркінг. Конкурентний аналіз. Ринкові індекси та показники**

В умовах сьогодення PR-діяльність стала невід’ємною складовою роботи багатьох підприємств, однак іноді можна спостерігати нерозуміння і нехтування PR-технологій. На думку авторів, процес формування та оцінки іміджу сучасного підприємства, особливо у сфері послуг, є значно вагомішим та ширшим, ніж концепція визначення іміджу як результату однієї складової комплексу маркетингових комунікацій.

Ключову роль у вирішенні стратегічних завдань підприємств туризму і ресторанного бізнесу відіграє стратегічне планування. Будь-яке підприємство прагне системно управляти своєю репутацією. Це пов’язано, перш за все, із необхідністю забезпечення динамічного розвитку, залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності та збільшення капіталізації. Найкращим є варіант, коли на тлі благополуччя компанія закладає основи майбутньої стабільності у вигляді інвестицій у репутацію. Однією із найпоширеніших проблем на шляху організації системи репутаційного менеджменту є неправильне розуміння суті об’єкта управління. Часто можна зіткнутися з некоректним порівнянням понять “репутація” і “зображення”. Вони, звичайно, тісно пов’язані, але мають принципові відмінності.

Корпоративний імідж - це стійкий, емоційно забарвлений образ, який виникає у свідомості цільових груп у результаті сприйняття інформації про підприємство. Натомість репутація формується на основі реального досвіду взаємодії цільових груп із компанією, на доказових аргументах, усвідомленому зіставленні або оцінках авторитетних експертів. Імідж не завжди відображає глибинні економічні та соціальні характеристики підприємства, особливості поведінки на ринку, результати діяльності, реальні принципи і методи ведення бізнесу. Імідж можна істотно трансформувати, при цьому практично нічого не змінюючи в діяльності підприємств.

З огляду на збільшення ролі та значення туризму в економіці України в сучасних ринкових умовах актуальною стає проблема використання управлінської парадигми, заснованої на конкурентних перевагах. Для того щоб вижити і стати успішним, підприємству недостатньо просто надавати туристичні чи готельно-ресторанні послуги та формувати пропозицію, необхідно робити це краще конкурентів, із меншими витратами, використовуючи останні світові досягнення в науці, техніці й організації цих послуг. Практика світового бізнесу показує, що для досягнення конкурентних переваг підприємству необхідно вивчати, знати і використовувати досвід своїх конкурентів, які вже досягли успіхів у різних напрямах діяльності. В умовах жорсткої конкурентної боротьби найбільш затребуваними в господарській діяльності стають маркетингові інструменти ведення туристичного бізнесу, серед яких найбільш важливими є не метод збору інформації, а ведення конкурентної боротьби – бенчмаркінг.

Сьогодні для багатьох підприємств сфери послуг конкуренція має глобальний характер, тож невипадково основною метою більшості з них є досягнення світових стандартів якості туристичних послуг. У таких умовах конкурентно-інтеграційний бенчмаркінг може слугувати одним із кращих методів для того, щоб цілі компанії відповідали вимогам світового туристичного ринку, а сформований на цій основі імідж українських туристичних підприємств не поступався світовим лідерам туризму. Ця сучасна технологія менеджменту, що базується на використанні досвіду кращих туристичних компаній, може бути застосована туристичними підприємствами з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

«Бенчмаркінг - це метод отримання конкурентних переваг та підвищення конкурентоспроможності суб'єкта підприємництва завдяки пошуку, вивченню та адаптації до власних умов найкращих методів здійснення бізнес-процесів незалежно від сфери їх застосування, за допомогою чого задовольняються потреби ринку» [2]. Актуальність бенчмаркінгу як методу вдосконалення бізнесу, способу отримання стійких конкурентних позицій на ринку, формування позитивного іміджу базується на багаторічному досвіді успішного розвитку найбільших туристичних компаній і корпорацій у світовій економіці.

Основний зміст бенчмаркінгу підприємств туризму та готельно- ресторанного бізнесу повинен полягати у виявленні еталонних підприємств, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних галузях, і насамперед на ринку туристичних послуг, ретельному вивченні їх бізнес- процесів та адаптації отриманих результатів до умов власного підприємства. Бенчмаркінг передбачає активну взаємодію партнерів, які обмінюються інформацією про бізнес-процеси. Успішно реалізовані проекти з бенчмаркінгу сприяють виникненню соціальних зв'язків між фахівцями різних підприємств і створюють основу для комерційних проектів, просування турпродукту, розробки нових турів та послуг, формуванню іміджу всіх партнерів.

На інституціональному етапі розвитку бенчмаркінга отримання конкурентних переваг має стати новою діловою стратегією підприємства, заснованою на співпраці та взаємодії: клієнта (туриста) необхідно перетворити на партнера по бізнесу, а досягнення більш успішних конкурентів і організацій-лідерів з різних галузей, головним чином - міжнародного передового туристичного досвіду, вивчати на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу, який досягає своєї мети - ефективного добровільного обміну кращим досвідом між різними суб'єктами господарської діяльності. При цьому під конкурентно-інтеграційним бенчмаркінгом слід розуміти аналіз діяльності конкурентів, заснований на взаємодії та співробітництві, з метою узагальнення і формування якісно нових бізнес-процесів на базі досвіду провідних міжнародних організацій сфери туризму для поліпшення конкурентних переваг на міжнародному рівні. Тим самим у поняття конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу включено новий елемент - взаємодія, що дозволяє підвищити власні результати діяльності, спираючись на вже досягнуті результати конкурентів.

Відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами на основі конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу можливий у рамках професійних об’єднань, асоціацій, маркетингових альянсів.

Нині в готельно-туристичній галузі України достатньо різних альянсів, об'єднань та асоціацій, покликаних підтримувати і сприяти розвитку туристичної інфраструктури. У країні діють Всеукраїнська асоціація туристичних операторів, Всеукраїнська молодіжна туристична асоціація, Асоціація працівників навчальних закладів України туристичного та готельного профілю, Туристична асоціація України, Укрсоюзтур і багато інших. Тільки Асоціація лідерів туристичного бізнесу сьогодні об'єднує сім великих учасників ринку туристичних послуг - компанії «Агентство «Пан- Юкрейн», «Вояж-Київ», «Кандагар», «САМ», «TEZ Тур», «Туртесс Тревел», «Проланд». При цьому діяльність цих маркетингових альянсів у сфері туризму поки що обмежується лише внесенням змін та вдосконаленням галузевої законодавчої бази. Найчастіше, розглядаючи проблеми туризму в локально-спеціалізованих рамках, більшість об'єднань обмежується лише лобіюванням власних інтересів.

На жаль, можливості бенчмаркінгу як методології мультиплікації знань у рамках маркетингових альянсів досі не отримали широкого визнання як у туристичній галузі, так і в економіці України загалом. Сьогодні небагато вітчизняних підприємств, особливо у сфері послуг, бажають розкривати секрети свого успіху. Тут спрацьовує наша національна звичка у всьому бачити так звану комерційну таємницю. Проте саме бенчмаркінговий підхід дає організації можливість запозичити кращий досвід інших компаній, уникаючи «винаходу колеса». Дотримання цієї концепції дозволить підвищить імідж не тільки українських підприємств туризму та готельно- ресторанного бізнесу, а й України у цілому.

Нині проблема формування туристичного іміджу України, особливо після проведення Чемпіонату з футболу ЄВРО-2012, є вельми актуальною та дає державі прекрасний шанс заявити Європі та світові про власні туристичні можливості. Але такі перспективи стають реальними лише за умови максимальної співпраці всіх підприємств готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та цілеспрямованої стратегічної підтримки держави - тобто в межах конкурентно-інтеграційного бенчмаркінгу. Правильна і узгоджена державна політика підтримки підприємств туризму, з урахуванням специфіки їх функціонування, може створити підґрунтя для розвитку туризму та подолання кризових явищ у країні.

Грамотне проведення маркетингової діяльності на рівні держави не тільки формує позитивний імідж держави в зовнішньому середовищі, а й сприяє залученню туристів. Зокрема підприємствам готельного і ресторанного бізнесу набагато легше формувати власну маркетингову політику, спираючись на добре налагоджену брендінгову концепцію туристичної дестинації. Підприємства індустрії гостинності в такому випадку стають частиною вже сформованого бренду і спрямовують свої зусилля на те, щоб підкреслити власну індивідуальність не виходячи за рамки концепції, сформованої на вищому рівні.

За визначенням Всесвітньої організації з туризму, імідж країни - це сукупність емоційних та раціональних уявлень, які виходять від зіставлення всіх ознак країни, власного досвіду (туризм - 24%) та чуток (розповіді друзів, родичів - 29%), які впливають на створення образу. Саме він визначає те, якою світ бачить країну і яке його ставлення до неї.

Щодо України, то її імідж як такий ще не сформований. Здебільшого нашу країну ідентифікують через імена, революційні настрої, згадують її радянське минуле та чорнобильську аварію. А це ще раз підкреслює необхідність застосування інструментів бенчмаркінгу, що “для країни в цілому є активним пошуком та створенням унікального й конкурентоздатного образу для себе задля внутрішнього та міжнародного позиціонування себе як гарного місця для торгівлі, туризму чи вкладення інвестицій”, а для регіону - заявкою про себе, як про місце, де туризм набирає обертів.

На даному етапі туризм посідає незначне місце в економіці України в порівнянні з країнами розвинутої економіки. Подальший розвиток туристичної галузі стримує відсутність належної інфраструктури, відповідних сервісних умов, що в свою чергу позначається на рівні та якості обслуговування туристів.

Сучасний стан господарювання вітчизняних підприємств готельного та ресторанного бізнесу як основної складової туристичної індустрії країни характеризується нестійкими тенденціями розвитку. Ситуація ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища, неузгодженістю процесів, які відбуваються всередині підприємств, неадекватному ринковим вимогам управлінню господарською діяльністю. Для забезпечення ефективного функціонування підприємств індустрії гостинності виникає необхідність наукового обґрунтування стратегій їх розвитку, які кореспондуються з передовим світовим досвідом та вдалою практикою вітчизняних підприємств-лідерів.

На основі проведеного аналізу зарубіжного і російського досвіду авторами була запропонована структура моделі використання сучасної концепції бенчмаркінгу при формуванні іміджу підприємств-партнерів готельної мережі як однієї з форм маркетингових альянсів

Підсумовуючи вище зазначене, слід відзначити, що застосування в системі управління підприємствами туризму та готельно-ресторанного бізнесу країни основних складових конкурентно-інтеграційний бенчмаркінгу може стати рушійною силою у зміні філософії ведення сучасного бізнесу. Для того щоб в українському бізнес-середовищі бенчмаркінг сформувався в цивілізований спосіб визначення своєї ринкової позиції на галузевому ринку, слід розробити його чіткий, поетапний процес, який повинен базуватися на співпраці, підкріплюватися висновком партнерських угод або угод про сумісну діяльність в галузі порівняльного аналізу і при цьому враховуватиме специфіку українського ринку туристичних послуг.

1. **Характеристика сучасних аналітичних інструментів для управління доходами в готелі.**

Можливості автоматизації обслуговування придбали комплексний характер і охоплюють усі процеси функціонування готелю і взаємин з гостями. Донедавна українська готельна індустрія знаходилася в ізоляції від світових тенденцій розвитку і сьогодні переживає етап масштабної переорієнтації з паперово-ручного методу роботи на застосування автоматизованих IT управління готелем. Для більшості готелів України (60

%), впровадження автоматизованих інформаційних технологій (АІТ) управління є необхідним і вже стало реальним фактом, вкрай важливим для успішного розвитку бізнесу. Як в усьому світі, так і в Україні, використання сучасних АІТ стає засобом конкурентної боротьби готелів. Найвідомішими фірмами, що пропонують комплексні програмні засоби автоматизації IT готелів, є: «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica»-(JIi6pa Інтернешнл), «Intellect Service»(BecT Про) «UCS-UKR», «Галактика», «CITEK». Ці фірми пропонують свій програмний продукт і сервісне обслуговування.

Загальними особливостями ІТ-готелів є автоматизація процесів планування, обліку і управління основних напрямків діяльності готелю.

Тому загалом їх можна розглядати як інтегровану сукупність таких основних підсистем: управління фінансами, управління матеріальними потоками, управління обслуговуванням, управління якістю, управління персоналом, управління збутом, аналіз фінансів, собівартості, оборотних коштів, управління маркетингом тощо.

Наведена послідовність функціональних підсистем не претендує на повноту і відбиває основні напрямки діяльності сучасних готелів.

Управління фінансами включає чотири функціональних підсистеми:

* фінансове планування діяльності готелю;
* контроль над фінансовими процесами;
* реалізація фінансових процесів;
* фінансовий контроль діяльності.

Фінансове планування діяльності готелю передбачає складання фінансового плану за двома методами: «знизу вгору» і «згори донизу». При використанні методу «знизу вгору», відповідні частини фінансового плану формуються в низових підрозділах (модулях), після чого система здійснює їхнє агрегування. А при використанні протилежного методу основні показники кошторисів визначаються на верхньому рівні ієрархії готельного підприємства, після чого відбувається їхня деталізація на нижніх рівнях. Усі фінансові плани і бюджети базуються на основі рахунків головної книги і заздалегідь описані в системі управлінської структури.

Фінансовий контроль діяльності. Функціональність фінансових підсистем пропонує можливість організації бюджетного контролю і управління рухом грошових коштів. Він грунтується на єдиній базі формування бюджетів та інтеграції фінансових операцій, рахунках головної книги та аналітичних об'єктах управлінського обліку. Прогнозні дані, розбиті за пе-ріодами, можуть оперативно порівнюватися з поточними результатами на рахунках головної книги. Є можливість також порівнювати плановані і фактичні результати по відповідних етапах витрат/доходів для центрів фінансової відповідальності. Підсистема фінансового плану разом з підсистемою управління розподілом витрат дозволяють оцінити схожість результатів планової і фактичної собівартості продукції, що випускається; здійснити наступний аналіз відхилень на основі об'єктивних даних, сформувати думку про рентабельність продукції, що випускається, та асортименту, управління рухом грошових коштів тощо.

Контроль над процесами. Повсякденний облік операцій на рахунках головної книги припускає дві операції: нерознесену операцію (документ) і рознесену операцію (документ).

Стандартними модулями підсистеми управління фінансами, які реалізують функції, є головна книга (фінансовий облік), рахунку до одержання, багатовалютність основних коштів, кон-солідація.

Управлінський облік основного призначення, система фінансових планів і бюджетів, управління рухом грошових коштів, розподіл витрат, облік витрат, калькуляція собівартості, фінансові звіти.

В управління обслуговуванням входять:

1. Підготовка до поселення. Формування номерного фонду з урахуванням реквізитів кожного номера, контроль за станом номера, історія зміни реквізитів номера, розмежування прав доступу користувачів до редагування і перегляду документів, архівів і довідників, протоколювання змін документів системи.
2. Управління поселенням: аналіз номерного фонду на певний період, бронювання номерів, реєстрація гостей, поселення гостей. Перегляд карти розміщення.
3. Облік наданих послуг: настроювання довільних програм розрахунку тарифів на послуги, типова специфікація послуг, історія цін на послуги, кількісний облік наданих послугу розрізі матеріально відповідальних осіб, автоматичне формування рахунків до одержання та актів виконаних робіт, автоматичний облік телефонних переговорів.
4. Облік взаєморозрахунків з контрагентами: оперативний контроль взаєморозрахунків, аналіз документів, формування вимоги на погашення дебіторської заборгованості.

Модуль «Управління додатковими послугами» управляє всіма додатковими послугами, що пропонує готель.

Модуль «Управління запасами» включає облік запасів по партіях і довільних характеристиках (атрибутах), оцінку запасів за методом середніх цін, FIFO, LIFO, обліковими цінами, цінами останніх закупівель, інвентаризацію і переоцінку запасів тощо.

Сталою тенденцією останніх років розвитку міжнародної готельної індустрії стало активне використання готельних систем оптимізації прибутку (систем управління тарифами). Підприємства, що активно застосовують такі системи, одержують істотну конкурентну перевагу і досягають помітного збільшення доходів. Ця система працює в реальному часі, аналізує отриману від системи управління готелем інформацію (тенденції бронювання, сезонні коливання, динаміку попередніх днів тощо) враховує специфіку сегментів ринку і проведені зміни у ціноутворенні, управлінні тарифами і встановленні правил бронювання. Рекомендації стосуються як стратегії комерційної політики готелю в середній і довгостроковій перспективі, так і щоденних дій відділів бронювання, продажів і розміщення готелів. Модуль дозволяє проводити оцінку кожної заявки на розміщення груп і приватних гостей з метою визначення оптимальних умов, вимог і обмежень для даного бронювання .

Системи управління продажами готелю. Це сучасний підхід до управління відділом продажів і вирішення завдань з організації і проведення заходів у готелі, що ефективно управляє діяль-ністю комерційного відділу готелю, здійснює групові продажі, аналізує прибутковість заявок, що надходять, формує цінову політику, складає контракти і контролює їхнє виконання, здійснює бронювання, продаж і оренду конференц-приміщень, допомагає організовувати банкети і заходи. Вона сприяє збільшенню продажів при істотній економії ресурсів і часу. Створення пакета необхідних послуг для клієнтів при організації заходів різного характеру відбувається за лічені хвилини -користувач має доступ до необмеженої кількості категорій імен, описів, опцій. А інвентарний модуль здійснює чіткий контроль за додатковими послугами та обладнанням та пропонує інформацію про наявність кожного виду обладнання в будь-який час і день. Автоматизовані IT управління готельним комплексом функціонують як в окремих готелях, так і в готельних ланцюгах. Перехресний продаж між готелями збільшує завантаження по групових продажах. Вони оснащені могутнім інструментарієм із збереження і управління всією кореспонденцією між відділом продажів готелю і клієнтами.

Функціональний блок управління документацією зберігає та організує роботу з документами, відправленими клієнтами. Сучасні IT управління готельними комплексами працюють на базі операційної системи Windows NT і СУБД MS SQL Server. Вони мають «відкриту ар-хітектуру», що надає системі великої гнучкості, легкості у використанні і великі можливості інтеграції з зовнішніми програмами. Сучасні АІТ працюють не тільки в локальній мережі го-телю, але і мають можливість підключення і роботи в глобальній мережі Інтернет. Спеціальний модуль системи (ART, Automated Request Tools), (Автоматизовані Інструменти Бронювання) виконаний за принципом (ASP, application service provice provider) і функціонує на будь- якому комп'ютері, підключеному до мережі Інтернет. Модуль ART дозволяє клієнтам готелю самостійно в реальному режимі часу через Інтернет здійснювати бронювання номерів, конференц-приміщень і передавати заявки на проведення заходів. Модуль включає такі системи: «Обмін даних»,

«Конфігурація», «Клієнти», «Туристичні агентства», «Рахунок до одержання», «Продаж», «Управління тарифами», «Центральне бронювання». На сьогоднішній день практично кожен готель з ланцюгів «Sheraton»,

«Hyatt», «Inter-Continental», «Kempinski», «Best Western», «Ramada», «Choice International» та ін. мають виділений канал зв'язку з «GDS» (системи Amadeus, Galileo,Sabre, Worldspan). Такий зв'язок дає можливість об'єднати систему розподілу номерного фонду із системами управління готелів.