**Тема 4. Дослідження конкурентного середовища підприємства готельно-ресторанної справи.**

**Основні складові конкурентоспроможності підприємства сфери послуг. Аналіз ринку збуту та дослідження конкурентного середовища підприємства.**

Ефективне функціонування можливе завдяки конкурентним перевагам. Підвищення конкурентоспроможності стосується всіх рівнів ієрархії: продукції та послуг, галузі, регіону та держави в цілому, але особливої актуальності набуває конкурентоспроможність підприємства. Не зважаючи на велику кількість факторів, які вливають на конкурентоспроможність підприємства, визначальним залишається його здатність продукувати якісну продукцію чи послуги та створювати сприятливі умови для їх просування на ринок.

Прагнення готельних підприємств досягти комерційного успіху зумовлює необхідність підвищення конкурентоспроможності послуг, що надаються, за рахунок комплексного розв'язання проблеми через удосконалення діяльності всіх ієрархічних ланок та підрозділів готелю

Ринок послуг гостинності відкритий і конкурентний, здійснює значний тиск на готельну індустрію, змушуючи її постійно підвищувати якість своїх послуг. Зважаючи на це, одним з найважливіших напрямів управлінської діяльності готелю є пошук дієвих стратегічних рішень для забезпечення конкурентоспроможності послуг.

Стратегія підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства обов'язково повинна враховувати як загальний рівень конкурентоспроможності країни в цілому, так і у відповідних областях зокрема.

Конкурентоспроможність готельних підприємств знаходиться в залежності від сезонності, природних, загальнополітичних та інших зовнішніх факторів. В цілому, конкурентоспроможність готелю може бути описана наступною формулою:

Конкурентоспроможність готелю = конкурентоспроможність готельних послуг + імідж (бренд),

де Конкурентоспроможність готельних послуг = якість + ціна + обслуговування.

Наведені залежності, дозволяють стверджувати, що саме якість послуг сьогодні виступає головним пріоритетом в діяльності готельних підприємств. Відповідно, можна стверджувати, що управляти конкурентоспроможністю означає забезпечувати оптимальне співвідношення названих складових, а також спрямовувати основні зусилля на підвищення якості продукції, зниження витрат виробництва, підвищення економічності й рівня обслуговування. Можливість забезпечення необхідного рівня розвитку складових елементів конкурентоспроможності визначається такими базовими виробничими факторами, як технічний рівень готелю, рівень організації виробництва послуг і управління.

Варто зазначити, що для забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу на сьогодні необхідно:

- проведення досліджень щодо формування принципів управління готельним бізнесом;

- застосування в процесі розробки та прийняття управлінських рішень наукових підходів;

- орієнтація розвитку готельного бізнесу на інновації;

- формування рівня ціни та якості послуг.

Основними рекомендаціями при вирішенні проблем у сфері конкурентоспроможності готельних послуг є наступні:

1) розробка організаційно-економічного механізму територіального управління якістю готельних послуг;

2) формування єдиної системі державного контролю якості цих послуг;

3) впровадження міжнародних стандартів та інших нормативних документів у практику готельного господарства;

4) організація системи навчання і підвищення кваліфікації кадрів з питань управління діяльністю підприємств готельного господарства.

На нашу думку, це дозволить надавати якісні послуги, а в нинішніх умовах це є необхідним інструментом забезпечення ефективної діяльності та посилення конкурентоспроможності.

Вважаємо, що обираючи напрям руху та характер поточних дій готелям в сучасних умовах господарювання, залежно від конкретної ринкової ситуації, доцільно застосовувати такі основні стратегії:

1. BTL-стратегія - це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про покупку послуги. Вона включає в себе проведення промоакцій, семплінгу, демонстрацій, тестових використань, надання знижок, бонусів тощо. BTL-стратегія готелю включає потужний набір інструментів, форм і методів впливу на потенційного споживача, ніж пряма реклама.

2. Бізнес-стратегія передбачає розробку комплексного плану управління, який спрямований на зміцнення становища підприємства на ринку готельних послуг і забезпечує координацію зусиль, залучення та задоволення потенційних споживачів, успішну конкуренцію і досягнення глобальних цілей. Процес вироблення бізнес-стратегії готелю грунтується на ретельному вивченні всіх можливих варіантів розвитку та діяльності підприємства готельного бізнесу й полягає у виборі загального напряму, методів конкуренції і моделей бізнесу, тобто бізнес-стратегія означає вибір готелем шляху розвитку, методів конкуренції й ведення бізнесу.

3. Стратегія диференціації передбачає надання послугам особливих властивостей, які важливі для гостей готелю та які відрізняються від послуг конкурентів. Надання послузі специфічних якостей вимагає додаткових витрат, що можуть бути компенсовані за рахунок того, що ринок готовий прийняти більш високу ціну. Іншими словами, особливі якості послуги сприяють залученню більшої кількості покупців. Ця стратегія здатна забезпечити захист готелю від стратегій конкурентів.

4. Інноваційна стратегія. Інноваційні технології впливають на конкурентоздатність готелю на сьогоднішньому ринку. Використання комп'ютерних мереж та інтернет-технологій нині не просто питання лідерства та конкурентних переваг, але й виживання на ринку в найближчому майбутньому. Використання новітніх програмних продуктів у діяльності готелю підвищить його конкурентоздатність, якість наданих послуг, що позитивно вплине на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку.

5. Стратегія аутсорсингу дуже важлива на теперішньому ринку готельних послуг. Аутсорсинг - це передача неосновних функцій підприємства та усіх активів в управління професійному підряднику (аутсорсеру). Готелі переважно починають використовувати схеми аутсорсингу з IT-аутсорсингу, а це: web-хостинг, забезпечення різних видів - internet-послуг, web-дизайн, розробка, упровадження й підтримка інформаційних систем. Це звичайно важливо, проте варто не залишати поза увагою аутсорсинг бізнес-процесів, управління проектами, аутсорсинг у сфері послуг тощо.

6. Стратегія конкуренції готелів, які знають своє місце на ринку, сконцентрована на пошуку та захоплення тих місць на ринку, що не викликають зацікавлення чи тимчасово не зайняті сильнішими конкурентами. Стратегія конкуренції компанії містить у собі підходи до бізнесу та ініціативи, що вона використовує для залучення клієнтів, ведення конкурентної боротьби та зміцнення своєї позиції на ринку.

7. Стратегія маркетингу готельного бізнесу - це формування цілей, досягнення їх і розв'язання задач готельного бізнесу щодо кожного окремого готельно-господарського продукту, з кожного окремого ринку на певний період. Зазначена стратегія передбачає те, що готель, залежно від ситуації, має кілька варіантів дій: проникнення на новий готельний ринок; розвиток нового готельного ринку; розробка нових готельних продуктів; диверсифікація готельного продукту до даного готельного ринку й споживача.

8. Стратегія маркетингу персоналу готелю полягає в особливому ставленні до власного персоналу: кожен працівник готелю розглядається як безпосередній споживач послуг готелю так званий внутрішній споживач. Цією стратегією передбачено, що підприємства готельного господарства є інструментом залучення працівників, яким буде комфортно працювати в готелі і які, як наслідок, будуть досконало виконувати всі покладені на них обов'язки , що безпосередньо впливатиме на якість послуг.

9. Стратегія бенчмаркінгу для підприємств готельного бізнесу має важливе значення. Бенчмаркінг розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їх продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників, відносин із клієнтами й постачальниками. Усе це необхідно для пошуку найбільш вигідної продукції для підприємства.

В якості підсумку, варто зазначити, що у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Без ретельно сформульованої стратегії діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс та призводить до внутрішнього застою й погіршення фінансових результатів діяльності. Оптимальне поєднання наведених стратегічних підходів, на нашу думку, дозволить підприємствам готельного бізнесу отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та інші.

**Визначення сильних і слабих сторін діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу.**

Аналіз внутрішніх сильних і слабких сторін рекомендується проводити як порівняльний аналіз, причому головний напрям уваги має спрямовуватися на конкурентоспроможність підприємства. Це означає, що внутрішні фактори – це, насамперед, фактори конкурентоспроможності.

Аналітики, які намагаються провести стратегічний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, повинні оцінити його відносні досягнення за цілою низкою показників, серед яких потрібно виділити такі групи:

Прибутковість (обсяг прибутку, прибутковість інвестованого капіталу, розмір виплати дивідендів на акцію, прибутковість по збуту та ін.).

Репутація (імідж), яка може бути описана такими поняттями як прихильність споживачів, довіра ділових партнерів тощо.

Продуктивність (витрати на одиницю продукції, середньоденний виробіток тощо).

Продукція, її структура і асортимент.

Фінансові ресурси (структура капіталу, випуск акцій, рух коштів, зміна оборотності капіталу, виплата дивідендів тощо).

Виробничі потужності, будівлі і споруди (квадратні метри, постійні витрати та інші показники).

Дослідження і впровадження новинок (прямий і непрямий ефект, грошові та якісні показники).

Організація фірми (заходи із впровадження нових управлінських структур, створення нових підрозділів).

Трудові ресурси (підвищення професійного рівня, робоча дисципліна тощо).

Соціальна відповідальність (працевлаштування безробітних, підтримка благочинних фондів і організацій тощо).

Перераховані вище показники можуть ранжуватися за важливістю («зважуватися») або оцінюватися без зважвання.

Другий підхід, коли кожному з факторів присвоюється певний ваговий коефіцієнт, є теоретично обгрунтованішим і тому рекомендується для практичного застосування.

Конкурентна сила (С) підприємства визначається шляхом порівняння оцінок даного підприємства з основними конкурентами. Досить часто подібні оцінки здійснюються в ході реалізації бенчмаркінгового проекту (буде детально розглядатися у наступній темі), але в деяких випадках застосовується оцінка «абсолютної» конкурентної сили. Оцінка абсолютної конкурентної сили підприємства здійснюється за такою методикою. Спочатку вибирається перелік факторів, що визначають сильні і слабкі сторони діяльності підприємства. Потім проводиться порівняння оцінок цих факторів з оцінками найсильніших конкурентів, причому показник абсолютної конкурентної сили розраховується як алгебраїчна сума різниць між оцінками підприємства, що досліджується, і найвищими оцінками серед конкурентів. Абсолютна конкурентна сила – це показник, який має інакший зміст. Він дозволяє визначити позицію фірми, що досліджується, відносно умовної «ідеальної» компанії. Показник конкурентної сили С і показник абсолютної конкурентної сили С використовуються як індикатори для остаточного визначення позиції підприємства з допомогою матричної моделі методу SWOT.

Розглянута методика SWOT-аналізу може мати безліч модифікацій. Незмінною залишається тільки ідея порівняння зовнішніх можливостей і загроз, сильних і слабких сторін підприємства. Ця методика є дієвим інструментом стратегічного аналізу, який дозволяє зробити перший крок на шляху оцінки стратегічних позицій і перспектив розвитку фірми.

 **Проведення PEST і SWOT- аналізів.**

Для того, щоб скористатися зовнішніми можливостями, а також виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити проблеми, пов'язані із зовнішніми небезпеками використовуються спеціальні методи:

SWOT - аналіз;

PEST-аналіз;

функціонально - вартісний;

бенчмаркинг;

аналіз ланцюжка створення вартості;

аналіз полів бізнесу;

порівняльний аналіз діяльності підприємств;

порівняльний галузевий аналіз й ін.

Серед безліч методів найбільш широке застосування одержали метод SWOT і PEST – аналіз.

Оцінка місця підприємства в галузі необхідна для одержання попередньої всебічної оцінки стратегічного положення підприємства, а також для розробки переліку стратегічних дій. Особливість використання SWOT-аналізу (Сили - Слабості -Можливості - Загрози) полягає в тім, що цей метод дає можливість, зіставляючи всі можливі комбінації показників зовнішнього середовища й ресурсних можливостей, виробити велике число відповідних їм поточних стратегій. Безумовно, це вимагає багато часу, аналітичної роботи, розуму й досвіду.

SWOT - аналіз проводиться в кілька послідовних етапів.

Перший етап передбачає вивчення зовнішнього середовища підприємства й виділення тих його факторів, які відкривають перед підприємством можливості розвитку, і факторів, які створюють для підприємства зовнішні загрози.

Другий етап передбачає аналіз внутрішнього середовища підприємства, що дозволяє визначити його сильні й слабкі сторони. Результати представляються у вигляді зведеної таблиці (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Результати аналізу зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Середовище | Стратегічний актив | Стратегічний пасив |
| Внутрішня | Сильні сторони підприємства | Слабкі сторони підприємства |
| Зовнішня | Можливості розвитку підприємства | Загрози положенню підприємства |

Важливо підкреслити, що ця таблиця відображає тісний зв'язок з періодом часу проведення аналізу, оскільки фактори зовнішнього й внутрішнього середовища піддаються змінам. Зовнішні фактори змінюються більш динамічно, тому необхідно регулярне проведення SWOT- аналізу й, відповідно, відновлення наступних з нього висновків.

Третій етап SWOT-аналізу припускає зіставлення зовнішніх можливостей і загроз із внутрішнім потенціалом й обмеженнями, що дозволяє визначити здатність даного підприємства скористатися наявними ринковими можливостями й мінімізувати негативний вплив зовнішніх загроз. Вибрати загальну стратегію розвитку й відповідні функціональні стратегії не можна без точного співвіднесення факторів зовнішнього середовища й стратегічних можливостей підприємства з наявними ресурсами й діючою системою управління.

Таким чином, на третьому етапі проводиться класифікація й оцінка наступних сполучень факторів зовнішнього й внутрішнього середовища:

’’можливості - сильні сторони“ (визначення орієнтирів стратегічного розвитку);

’можливості - слабкі сторони“ (визначення орієнтирів внутрішніх перетворень);

”загрози - слабкі сторони“ (виділення істотних обмежень стратегічного розвитку);

”загрози - сильні сторони“ (виділення потенційних стратегічних переваг).

Результатом проведення SWOT-аналізу є система можливих стратегічних дій, спрямованих на посилення конкурентних позицій підприємства і його розвиток.

PEST-аналіз (іноді позначають як STEP) — це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних (P — political), економічних (E — economic), соціальних (S — social) і технологічних (T — technological) аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії.

