

**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(Н И У « Б е л Г У »)**

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра менеджмента организации

**ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Выпускная квалификационная работа

38.03.02 Менеджмент

Выполнил:

студентка 5 курса группы
05001165

заочного отделения

Сидоренко Р.А

Научный руководитель:

к.э.н., доцент

Авилова Ж.Н

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия	6
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности	6
1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия	18
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	24
Глава 2 Анализ конкурентоспособности АО «Белгородавиа» и комплекс мероприятий по ее повышению	31
2.1 Организационно-экономическая характеристика АО «Белгородавиа» .	31
2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Белгородавиа».....	39
2.3 Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Белгородавиа» и оценка их эффективности	47
Заключение	58
Список литературы	61
Приложение	65

Введение

Актуальность темы исследования. На современном этапе развития рыночной экономики в России особо важным становится вопрос обеспечения высокого уровня конкурентоспособности российских предприятий, что является одним из условий поддержания позиций предприятий на внутреннем и международном рынках. Успех предприятия в условиях конкурентной борьбы обуславливается постоянным мониторингом позиций на рынке, исследованием сильных и слабых сторон, как собственной хозяйственной деятельности, так и конкурентов, способностью приспосабливаться к изменениям рыночной ситуации. В условиях усиления конкурентной борьбы для каждого предприятия на первый план выходит задача сохранения и повышения собственной конкурентоспособности.

Все большее число предприятий ориентируется на достижение победы в конкуренции и добивается намеченных целей в результате постоянных усилий менеджмента в осуществлении эффективной конкурентной стратегии развития. В контексте мировых кризисных явлений проблема формирования устойчивой конкурентоспособности приобрела особую актуальность в силу повышения изменчивости внешней среды и недостаточной научно-методической разработанности многих аспектов формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий. Проблема управления конкурентоспособностью предприятий актуальна и с практической точки зрения в силу далеко не полного владения руководством предприятий современными методами оценки конкурентоспособности и механизмами разработки конкурентоустойчивых стратегий.

Объектом исследования выступает АО «Белгородавиа».

Предметом исследования являются организационно-экономические отношения, процессы и механизмы управления конкурентоспособностью АО «Белгородавиа».

Цель исследования состоит в разработке комплекса мероприятий и практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, учитывающих специфику развития рынка и обеспечивающих эффективность деятельности предприятия.

В соответствии с данной целью были определены основные **задачи** работы:

- изучить сущность и экономическое содержание понятий;
- описать факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия;
- охарактеризовать методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- дать организационно-экономическую характеристику АО «Белгородавиа»
- провести анализ конкурентоспособности АО «Белгородавиа»;
- разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Белгородавиа» и дать оценку их эффективности.

Теоретическую и методическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных ученых и специалистов по проблемам конкуренции, конкурентоспособности предприятий и услуг, менеджмента, маркетинга, законодательные и нормативные акты РФ в области конкуренции. Работы представили: М. Портер [33], Ларин М.Ю. [25], Бережная И.В. [7], Алимова, Г. С. [6] и др.

Информационной базой исследования явились труды отечественных ученых в области анализа по повышению конкурентоспособности организации, такие, как: Азоев Г.Л. [4], Гальвановский М.И. [11], Девяткин Е.А. [13], Копылов А.В. [24], Юданов А.Ю. [46] и др.

Неоценимый вклад в становление и развитие методов повышения конкурентоспособности на предприятии в менеджменте внесли следующие ученые: Большаков А.С. [8], Зуб А.Т. [17], Лифиц И.М. [27], Фатхутдинов Р.Н. [41] и другие.

При разработке поставленной цели использовались методы: монографический, методы статистического и экономического анализа полученной

информации, корреляционного, факторного анализов, сравнений, группировок, экспертных оценок.

Однако проблема конкурентоспособности на предприятии еще не достаточно изучена, а вопросы, касающиеся повышения конкурентоспособности до настоящего времени не теряют актуальности.

Эмпирической базой исследования послужили нормативно-правовые документы, информационные документы, а также устав предприятия и бухгалтерский баланс акционерного общества «Белгородавиа».

Методы исследования: системный и функциональный подходы, аналитический, графический, статистический методы.

Практическая значимость результатов исследования состоит в том, что полученные результаты могут быть использованы для дальнейшего совершенствования системы конкурентоспособности предприятия в ОАО «Белгородавиа» и аналогичных предприятий.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, а также заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы повышения конкурентоспособности предприятия

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Изначально слово «конкуренция» вошло в экономическую теорию из бытового языка и в течение длительного времени обозначало только независимое соперничество двух или более лиц. Именно поведенческий подход к трактовке категории конкуренции изначально установился в экономической литературе [6, с. 30].

Конкуренция рассматривалась как внутреннее свойство человека, присущее ему по натуре, которое естественным образом проявляется и в экономическом поведении людей, стремящихся к соперничеству.

Впервые А. Смит в работе «Исследование о богатствах народов» попытался внести ясность в определение конкуренции. Он писал о том, что «конкуренция сейчас же начнется среди покупателей, если произойдет сокращение предложения, что повлечет за собой повышение цен», но когда предложение слишком велико, цена будет падать тем ниже, чем больше конкуренция между продавцами, «или, смотря по тому, насколько окажется для них быстрее сбыть этот товар». А. Смит отождествлял конкуренцию с «честным соперничеством между продавцами за более выгодные условия продажи своих товаров», с «невидимой рукой» рынка – рыночными ценами, формирующимися под влиянием конкурентных сил. Сущность конкуренции, по мнению А. Смита, представляет собой совокупность взаимосвязанных попыток продавцов установить контроль на рынке в долгосрочной перспективе. Сле-

довательно, конкуренция – это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества. При этом основным методом конкурентной борьбы служит изменение цен [44, с. 2].

Неоклассический вариант поведенческого толкования конкуренции, одним из родоначальников которого справедливо считается английский экономист А. Маршалл, связывает ее с борьбой за редкие экономические блага и, разумеется, за деньги потребителя, на которые их можно приобрести. Логика этого подхода состоит в том, что большинство благ (товаров, услуг, ресурсов) является редким в том смысле, что их количество меньше потенциальной потребности общества. Поэтому владельцы благ имеют возможность распределять их, руководствуясь своей выгодой. Они выставляют условия или критерии (требуемый уровень цен, качества и т.п.) и в зависимости от исполнения этих условий решают, кому предоставить блага, а кому – нет [32, с. 18].

Теория конкуренции А. Маршалла находилась в основе экономического образования вплоть до 40-х гг. XX столетия. Маршалл писал о том, что допускает, что силы спроса и предложения действуют свободно, что не существует прочного объединения торговцев на обеих сторонах, что каждый выступает самостоятельно и что широко разворачивается свободная конкуренция, т.е. что покупатели обычно беспрепятственно конкурируют с покупателями, а продавцы столь же беспрепятственно конкурируют с продавцами. Однако Маршалл подчеркивает: хотя каждый выступает сам за себя, предполагается, что его осведомленность о деятельности других обычно вполне достаточна, чтобы он не стал соглашаться продать по меньшей цене или покупать по большей, чем все остальные.

Представление о единственности, устойчивости и детерминированности равновесия в условиях совершенной конкуренции нашло свое отражение в теории общего равновесия Леона Вальраса. Используя механизм общего равновесия, на основе предпосылок конкурентного рынка Л. Вальрас выдвигает

гает процедуру «нащупывания», показывая, что относительные цены, сформированные на рынках свободной конкуренции, в точности соответствуют решениям системы уравнений с неизвестными в виде равновесных цен и объемов продаж. Свободный рынок достигает этого результата именно потому, что он свободен – есть возможность изменения цен и объемов продаж как следствие проб и ошибок, так что каждый экономический агент и со стороны предложения, и со стороны спроса двигается как бы «на ощупь» [32, с. 44].

Наряду с поведенческой трактовкой понятия конкуренции в XIX в., и особенно в XX в., получил распространение структурный подход. Его истоки восходят к работам Дж. Робинсон, Э. Чемберлина и других крупнейших ученых, заложивших фундамент современной западной теории четырех типов рынков: совершенной конкуренции, монополистической конкуренции, олигополии и монополии [35, с. 98].

Вначале XX в. взгляды на конкуренцию и ее роль в экономике изменились. Основным объектом критики стала модель совершенной конкуренции – из-за чрезмерного внимания только к одному ее виду – ценовой конкуренции, из-за невозможности раскрыть ее сущность с помощью динамичной конкурентной борьбы, а также из-за игнорирования роли научно-технологических инноваций и воздействия государства на развитие и поддержку конкуренции.

Одним из первых экономистов – представителей нового функционального подхода является Й. Шумпетер, который в качестве отличительного критерия конкурентного рынка выделяет его способность инициировать новые достижения научно-технического прогресса [30, с. 26].

В условиях конкуренции происходит открытие новых ресурсов и расширение возможностей использования уже существующих, поэтому ее рассматривают как процедуру открытия. Функциональный подход смещает рассмотрение экономической сущности конкуренции в сторону изучения ее роли в экономическом развитии. Этот вид конкуренции связан с тем, что одну и

ту же потребность можно удовлетворить различными способами, т.е. существуют альтернативные способы удовлетворения потребности.

Функциональный подход на первое место выдвигает концепцию конкуренции как борьбы старого с новым. Эта борьба осуществляется предпринимателями – организаторами производства, которые внедряют новые комбинации ресурсов, занимаются нововведениями.

М. Портер, исследуя теорию конкурентоспособности, ведущее место отводит не столько структуре рынка и уровню развития конкурентных отношений, сколько степени их адаптации к технологическим изменениям. Конкуренция в отрасли возникает из ее основополагающей экономической структуры и выходит далеко за рамки поведения действующих конкурентов [33, с. 140].

Состояние конкуренции в отрасли зависит от угрозы вхождения на рынок новых участников и появления товаров-субститутов (аналогов, заменителей), рыночной власти покупателей и поставщиков, характера соперничества между действующими конкурентами. Потребители, поставщики, субституты, потенциальные участники – все это «конкуренты» для компаний отрасли, которые могут быть более или менее влиятельными в зависимости от конкретных обстоятельств. Конкуренция в таком широком смысле может быть определена как расширенное соперничество

Эволюция теории конкуренции привела к новому пониманию современной экономической системы с точки зрения содержания конкурентных отношений. На данном этапе развитие экономики характеризуется изменением отношений между экономическими агентами: от жесткой конкуренции к сочетанию кооперации и конкуренции в различных сферах. Сформировалось новое понимание конкуренции с точки зрения ценностно-сетевых подходов, суть которого находит отражение в двух основных аспектах:

- во-первых, конкуренция – это соперничество по вхождению в наиболее эффективные и надежные производственные цепи создания ценностей;

– во-вторых, конкуренция – это борьба за место в цепи, так как от этого зависит размер доли получаемой прибыли.

Современный этап развития конкуренции, безусловно, связан с инновациями (продуктовыми, технологическими и организационными). Все это в условиях современной экономики привело к появлению логистической концепции бизнеса, к возникновению конкуренции «цепей» и конкуренции внутри самих сетевых производственных систем создания ценностей.

В основе ценностно-сетевой концепции лежит тезис о том, что компании являются скорее потенциальными партнерами в создании конечного отраслевого продукта, чем конкурентами. Конечный потребитель, приобретая товар, ставит оценку не только конечному продавцу, но и всей отраслевой цепочке – от начала и до конца. Все участники отраслевой цепи участвуют в той или иной мере в создании потребительской стоимости и ценности, поэтому любое предприятие, включенное в цепь, несет ответственность не только за результаты деятельности в пределах своей зоны работы, но и за качественное обеспечение связей между различными звеньями.

Многие исследователи по-разному трактуют понятие конкурентоспособности, однако до сих пор отсутствует однозначное ее определение. Именно это свидетельствует о сложности и важности данной проблемы, а также необходимости дальнейших теоретических и практических исследований в данной области.

Большинство авторов трактует термин «конкурентоспособность» как способность преобладать над соперниками в достижении поставленных целей. При этом многие ученые-экономисты опираются на категорию «конкуренция», определяя ее как «соревнование».

Конкуренция, ее интенсивность и структура прямо влияют на конкурентоспособность, формируя ее уровень. Понятие «конкурентоспособность» непосредственно является относительным, поскольку определяется всегда в сравнении с конкурентами, кроме этого, оно динамичное и оценивается на конкретный момент времени (табл. 1.1.1) [44, с. 5].

Таблица 1.1.1 - Примеры определения термина «конкурентоспособность»

Определение конкурентоспособности	Авторы
Свойство товара, услуги, субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими там аналогичными товарами, услугами или конкурирующими субъектами рыночных отношений	М. Портер
Обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования	М. Гельвановский
Концентрированное выражение экономических, научно-технических, производственных, организационно-управленческих, маркетинговых и иных возможностей страны, которые реализуются в товарах и услугах, успешно противостоящим конкурирующим аналогам как на внутреннем, так и на внешнем рынке	П. Завьялов
Способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг	В. Е. Хруцкий, И. В. Корнеева
Включает совокупность, с одной стороны, характеристик самой организации, определяющуюся уровнем использования научно-технического, производственного, кадрового потенциала, а также потенциала маркетинговых служб, а с другой стороны – внешних социально-экономических и организационных факторов, позволяющих организации создавать более привлекательную по ценовым и неценовым характеристикам продукцию по сравнению с конкурентами. Главный критерий эффективности деятельности организации	Н. С. Яшин
Свойство объектов, характеризующее степень удовлетворения конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке Определяет способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке	Р. А. Фатхутдинов

Согласно Р. А. Фатхутдинову, конкурентоспособность объекта находит выражение в конкурентной среде в соперничестве с аналогичными объектами. Оценивается конкурентоспособность объекта по отношению к определенному рынку или к определенному его сегменту [40, с. 25].

М. И. Гельвановский дал следующее определение: «Конкурентоспособность – это понятие, которое не только более полно отражает требования рынка, но, что особо важно, ориентирует субъекты конкурентной борьбы на активные действия по завоеванию рыночных позиций, их удержанию, укреплению, расширению» [10, с. 5].

Многие исследователи термин «конкурентоспособность» очень тесно связывают с термином «конкурентное преимущество». Многие авторы отождествляют эти две категории. Знак равенства между данными понятиями имеет основание, тем не менее, между ними существует различие. По М. Портеру, «Конкурентное преимущество складывается из множества отдельных видов деятельности, входящих в состав процессов разработки, производства, маркетинга, доставки и обслуживания каждого продукта компании» [33, с. 31]. Конкурентоспособность же можно рассматривать как результат наличия и применения конкурентных преимуществ.

Классификация конкурентных преимуществ предприятия осуществляется по следующим признакам:

1. в зависимости от степени устойчивости;
2. по возможности использования;
3. по масштабам функционирования предприятия.

По степени устойчивости различают конкурентные преимущества с низкой степенью (когда они легко могут быть использованы конкурентами, например, возможность применения дешевого сырья), со средней степенью устойчивости (удерживаемые более длительное время, например, налаженные каналы распределения продукции, имидж предприятия), с высокой степенью устойчивости (при которой достигнутые преимущества сохраняются продолжительное время, например, создание новых технологий, открытия и др.).

В зависимости от возможности использования выделяют реальные конкурентные преимущества, которые определяют объективную текущую позицию предприятия в конкурентной среде и потенциальные конкурентные преимущества, представляющие собой желаемую позицию предприятия в будущем.

В зависимости от масштабов деятельности предприятия различают: локальные конкурентные преимущества (созданные в пределах небольшого региона), национальные конкурентные преимущества (достигнутые в пределах

государства, в котором функционирует предприятие) и глобальные конкурентные преимущества (достигнутые на мировом рынке).

Конкурентоспособность есть система, состоящая из тесно взаимосвязанных элементов. В этой связи нельзя рассматривать как обособленную категорию лишь микроуровень (конкурентоспособность хозяйствующих субъектов).

Система конкурентоспособности представляет собой иерархическую структуру, включающую микроуровень, мезоуровень и макроуровень. Конкурентоспособность предприятия не является его имманентным качеством, поскольку предприятие функционирует в системе микро- и макросреды, сформировавшейся в рамках национальной экономики, следовательно, конкурентоспособность предприятия, с одной стороны зависит от национальной экономики в целом, а с другой, определяет ее (рис. 1.1) [33, с. 56].



Рисунок 1.1.1 - Иерархическая структура конкурентоспособности

В настоящее время имеется два теоретических подхода к определению уровней конкурентоспособности: отраслевой и региональный. Макроуровень конкурентоспособности представлен конкурентоспособностью страны при региональном подходе и национальной конкурентоспособностью при отраслевом подходе. Принципиального различия между данными понятиями нет.

Скорее, разница между ними состоит в подходе к определению данных категорий.

Под конкурентоспособностью страны понимается то место, которое занимает страна в мировой экономической системе. Конкурентоспособность страны подразумевает ее возможность успешно соревноваться с другими странами. Данная категория предполагает экономическую, социальную и политическую стабильность, а также безопасность и независимость страны. Как правило, наблюдаются структурные различия в конкурентоспособности стран, поскольку отдельные отрасли в разных странах развиваются неравномерно, с определенной динамикой и перспективой. Конкурентоспособность страны может быть определена такими факторами, как конкурентоспособность на мировом рынке, условия спроса, наличие квалифицированной рабочей силы, налаженная инфраструктура и функционирование смежных отраслей.

Мезоуровень конкурентоспособности многими авторами представлен отраслевой или региональной конкурентоспособностью, в зависимости от поставленных целей и задач исследования. Некоторые ученые-экономисты выделяют конкурентоспособность региона в метауровень общей системы конкурентоспособности [31, с. 191].

Региональная конкурентоспособность является важнейшим фактором успеха в межрегиональной конкуренции, которая неизбежно возникает в процессе развития регионов в результате неравномерности их экономического развития. Проявляется региональная конкуренция в борьбе за инвестиции, новые технологии, мобильную рабочую силу. Большинство исследователей связывают возникновение региональной конкуренции с феноменом глобализации.

Кроме того, региональная конкурентоспособность наиболее актуальна для государств, в которых наблюдается значительная дифференциация регионов по социально-экономическому развитию. Среди факторов, формирующих региональную конкурентоспособность, наиболее общими выступают

природно-климатические, экономико-географические, макроэкономические, политические, социально-демографические, региональные экономические, инновационные и инфраструктурные факторы [31, с. 193].

Достижение конкурентоспособности страны (а также региона) обеспечивается благодаря достижению конкурентоспособности отдельных отраслей. В свою очередь, успех функционирования отрасли определяется успешной реализацией стратегии конкурентоспособности отдельных предприятий данной отрасли. М. Портер отмечает независимость от колебания мировых рынков и политики других государств как важнейший фактор конкурентоспособности отрасли. Уровень конкурентоспособности отрасли зависит от наличия отраслевой инфраструктуры, системы производственного, коммерческого, научно-технического сотрудничества и, главным образом, конкурентоспособных предприятий. При определении данного уровня оцениваются производительность труда в отрасли, наукоемкость и капиталоемкость, технический уровень продукции, возможность к модернизациям и нововведениям.

Исследования многих авторов показывают, что уровень конкурентоспособности отдельных предприятий положительно влияет на экономический рост государства.

Конкуренция – тонкий и гибкий механизм управления производством, проявляющийся в его мгновенной реакции на любые изменения рыночной обстановки. В лучшем положении оказываются те предприятия, которые наиболее приспособлены к ним, то есть обладают более высокой конкурентоспособностью по сравнению с конкурентами [27, с. 33].

Существует множество определений категории конкурентоспособности предприятия, каждое из которых характеризует определенный ее аспект, либо осуществляет попытку комплексной ее характеристики. Наиболее точно этот термин отражает следующее определение: конкурентоспособность предприятия – это результат его функционирования, характеризующий его потенциальную и реальную способность превосходить конкурентов в насто-

ящий момент и в будущем. Приведенная трактовка конкурентоспособности предприятия сформулирована, исходя из следующих аспектов:

– конкурентоспособность предприятия – это категория, отражающая результат его функционирования;

– конкурентоспособность предприятия определяется с учетом потенциальных (которые могут быть реализованы) и реальных (которые фактически реализованы) возможностей предприятия;

– конкурентоспособность устанавливается на определенный момент, т. к. это понятие динамичное, меняющееся во времени;

– конкурентоспособность предприятия – сравнительная категория, определяемая в сопоставлении с конкурентами;

– делается акцент на возможность в будущем превосходить конкурентов, т. к. залог предстоящего успеха предприятия – значительный конкурентный потенциал в настоящем.

Существует прямая зависимость конкурентоспособности предприятия от конкурентоспособности товаров, которые оно производит. Под конкурентоспособностью товара понимается его полезность с точки зрения потребителей. Конкурентоспособность произведенной продукции является главной составляющей конкурентоспособности предприятия. Конечная цель предприятия – получение конкурентоспособного товара. С повышением конкурентоспособности товаров возрастает спрос на них, благодаря чему увеличиваются эффект от их реализации и конкурентоспособность предприятия. И наоборот, снижение спроса на товары, производимые предприятием, уменьшает его конкурентоспособность. Формирование деятельности предприятия происходит в зависимости от реакции потребителей. Конкурентоспособность производимой продукции является необходимым условием достижения конкурентоспособности предприятия.

Для характеристики конкурентоспособности предприятия очень важен правильный выбор ее критериев. Критерии конкурентоспособности предпри-

ятия – это количественные и качественные характеристики, на основании которых оценивается конкурентоспособность данного предприятия.

Перечень критериев конкурентоспособности может различаться в зависимости от типа предприятия, вида рынка, на котором оно функционирует, от субъекта, осуществляющего оценку. Наиболее важным критерием конкурентоспособности предприятия выступает занимаемая им доля рынка, которая характеризует реальное положение данного предприятия. Именно на рынке выявляется фактическая конкурентоспособность предприятия, в то время как многие показатели в состоянии характеризовать лишь потенциальные его возможности, которые по каким-либо причинам могут быть нереализованными. Доля рынка, которую контролирует предприятие, характеризует проявленный результат его деятельности.

Также оценочными характеристиками конкурентоспособности предприятий выступают: умение противостоять жесткой конкуренции, рост объемов продаж и прибыли, завоеванная репутация, финансовое состояние предприятия, умение превосходить конкурентов в настоящем и в перспективе.

Таким образом, проведенное исследование позволило нам сделать следующие выводы.

Во-первых, конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Во-вторых, достижение конкурентоспособности имеет исключительно важное значение, так как является главным критерием эффективности деятельности предприятия. В настоящее время многие ученые-экономисты проводят исследования вопросов конкурентоспособности, что говорит о ее важности и сложности. На сегодняшний день отсутствует единое определение

этой категории, но большинство авторов трактуют его как способность побеждать в соревновании.

В-третьих, система конкурентоспособности включает макро-, мезо- и микроуровень. Все уровни находятся в тесной зависимости и определяют друг друга. Поэтому конкурентоспособность отдельных предприятий следует исследовать в системе отраслевой, региональной и национальной конкурентоспособности.

1.2 Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия

Факторы конкурентоспособности предприятия – это производственно-хозяйственные и социально-экономические процессы и явления, которые, оказывая воздействие на деятельность предприятия, изменяют уровень его конкурентоспособности. Влияние факторов конкурентоспособности может быть как положительным, так и отрицательным [24, с. 229].

При положительном воздействии данные факторы представляют собой конкурентные преимущества. При отрицательном – становятся проблемами для предприятия.

Многие ученые-экономисты предлагают деление факторов конкурентоспособности предприятий на внутренние и внешние, в зависимости от источника их возникновения. Так как источником внешних факторов может быть внешняя макро- и микросреда, предлагается сделать более детальную классификацию факторов конкурентоспособности предприятия, разделив их на факторы внешней макросреды, внешней микросреды и внутренние факторы.

Источником факторов внешней макросреды является внешнее макроокружение. Факторы внешней макросреды – это те организационно-правовые и социально-экономические отношения, которые влияют на деятельность предприятия и определенным образом формируют уровень его конкурентоспособности. К этой группе относятся политические, общеэкономические,

правовые, социальные и технологические факторы. Предприятие не может регулировать данные факторы, но необходимо учитывать их воздействие, которое может быть как положительным, так и отрицательным.

К политическим факторам конкурентоспособности относятся политическая ситуация, налоговая, внешнеэкономическая политика, а также политика регулирования бизнеса.

Социальные факторы – это уровень и стиль жизни населения, уровень доходов, демографическая ситуация, уровень образования людей, их вкусы и предпочтения.

Общеэкономические факторы включают в себя: экономическую ситуацию (кризис, подъем, стабильность или спад деловой активности), перспективы роста отрасли, общее финансовое состояние (уровень инфляции, валютные курсы, ставки рефинансирования, состояние банковской системы).

В число правовых факторов входят: изменение законодательства, трудовое, антимонопольное, экологическое и таможенное регулирование.

Под технологическими факторами подразумевается политика в области технологий, тенденции научно-технического прогресса, скорость изменения и внедрения технологий, развитие коммуникационных технологий в общественной жизни.

Факторы внешней среды – это все заинтересованные в деятельности предприятия стороны (кроме самого предприятия), т. е. внешнее микроокружение. К ним относятся факторы рынка, на котором функционирует предприятие. Данные факторы можно анализировать при помощи модели М. Портера «5 конкурентных сил».

К ним относятся:

- интенсивность конкуренции,
- рыночная власть потребителей,
- рыночная власть поставщиков,

- появление товаров- заменителей, барьеры входа на рынок (а именно новички на рынке) подробнее данные представлены на ниже (рис.1.2.1) [32, с. 103].

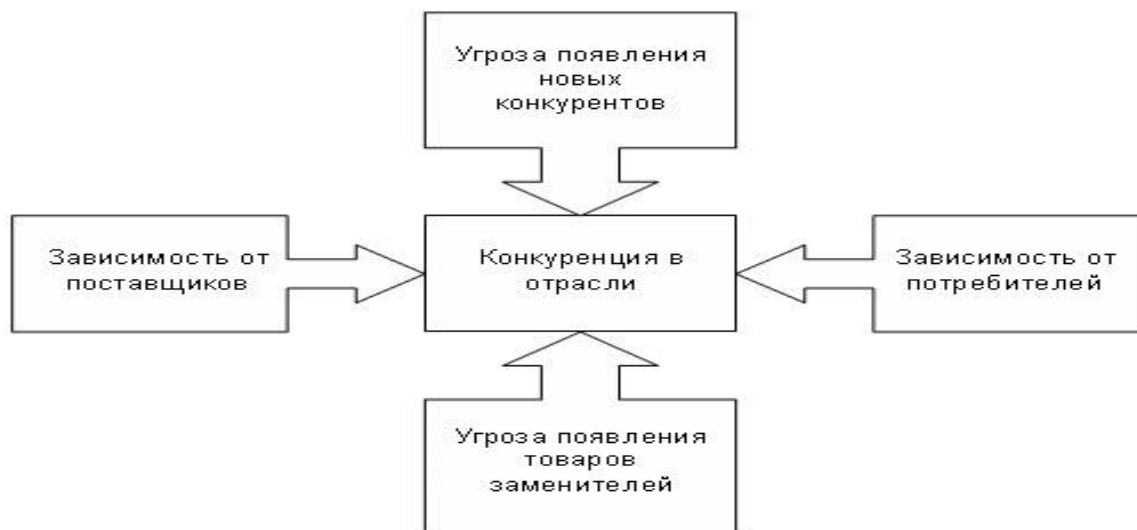


Рисунок 1.2.1 - Модель «5 конкурентных сил» М. Портера

Данные факторы оказывают значительное непосредственное влияние на деятельность предприятия и формирование конкурентной стратегии.

Конкурентоспособность как показатель, характеризующий именно данное предприятие и позволяющий сопоставлять его с другими предприятиями, очевидно, прежде всего, определяется внутренними факторами, какими являются ресурсы, которыми предприятие располагает. Внутренним факторам принадлежит решающая роль в формировании конкурентоспособности предприятия. Кроме этого они являются управляемыми, предприятие само планирует, формирует и регулирует их.

Внутренние факторы – это критерии, определяющие способность предприятия обеспечивать свою конкурентоспособность. Они достаточно разнообразны и их можно сгруппировать следующим образом:

- производственные факторы (уровень организации производства, использование техники и технологий, уровень технического обслуживания, производственные отношения, уровень автоматизации и механизации производства, использование технического и кадрового потенциала);

– управленческие факторы (организационная структура, система коммуникаций, стиль управления, мотивация персонала, обратная связь, управление маркетингом, логистика, внешнеэкономическая деятельность организации);

– конкурентоспособность товара (качество, ассортимент, стоимость, технический уровень выпускаемой продукции, сервисные факторы, система гарантий);

– ресурсные факторы (наличие финансовых ресурсов, наличие и состав кадров, сырье, материалы, энергоносители, технологии, патенты, ноу-хау) [23, с. 111].

Предприятие является главным экономическим субъектом общества. На всех этапах развития экономики оно является основным звеном. Ключевую роль в экономическом развитии страны предприятия занимают за счет того, что решают следующие проблемы: занятость населения, социальные проблемы, недостаточный рост национального дохода, образованность общества и развитие науки. Не зависимо от масштабов и размеров предприятий, конкуренция между ними за место в рыночной конъюнктуре делает рынок более совершенным.

Конкурентоспособность предприятия определяется как продуктивность использования его ресурсов, она выражается в получении им большей прибыли и достигается за счет снижения издержек на производство продукции (услуг), повышения качества товаров (услуг), расширения ассортимента товаров (услуг). Для этого им необходимо проводить маркетинговые исследования рынка, в целях изучения цен и качества аналогичных товаров (услуг) у предприятий-конкурентов; снижение издержек предприятия; повышение качества товаров и увеличение объемов выпуска, что достигается за счет внедрения новых технологий в производственный процесс, а также рационального использования собственных ресурсов. На сегодняшний день приоритетность в эффективном управлении ресурсами отдается человеческим ресурсам, а не материально-вещественным и финансовым.

Сложность в управлении данными ресурсами состоит в их индивидуальной составляющей и заключается в управлении человеческим капиталом, носителем которого и является человек. Процесс управления человеческим капиталом начинается с поиска и отбора претендента. Умение разглядеть необходимый опыт, талант и знания в кандидате на трудоустройство, как правило, поручается рекрутинговым агентствам или службам управления персоналом предприятия.

Как известно, человеческий капитал неотделим от его носителя, то есть человека, но трудоустроивая его на работу, работодатель приобретает в пользование и его человеческий капитал. Исходя из вышеизложенного, можно было бы сделать вывод, что совокупность человеческого капитала всех категорий работников предприятия и является его совокупным человеческим капиталом. Но данное утверждение не может быть верным, в силу того, что организации и предприятия в своей собственности также обладают продуктами интеллектуальной собственности, приобретенные ими у других юридических и физических лиц, отношения с которыми не закреплены трудовыми договорами. Данные объекты могут быть выражены в форме лицензий, патентов, НИОКР и др.

Взаимосвязанные понятия «человеческий капитал» и «интеллектуальная собственность» являются также составными частями друг друга. Так как человеческий капитал является основой интеллектуального капитала, знания и умения носителя человеческого капитала, то есть человека, являются производными для создания объектов интеллектуальной собственности (патенты, лицензии, ноу-хау). В свою очередь интеллектуальный капитал не существует без человеческого, так как носителем, производителем и потребителем знаний, опыта и умений является человек.

Важную роль в эффективности человеческого капитала занимает его постоянное, целенаправленное формирование и рациональное использование. Формирование человеческого капитала начинается с детства. Обучение и развитие ребенка закладывает в него не только определенные знания, но и

расширяет его кругозор, формирует мировоззрение и творчески способности, которые в процессе его взросления необходимо также развивать и поддерживать.

Таким образом, в детском и юношеском возрасте человеческий капитал, как правило, формируется в семье, дошкольных, школьных, средне профессиональных и высших учебных заведениях. От того насколько он будет сформирован зависит и решение работодателя о трудоустройстве. В дальнейшем развитие человеческого капитала все также остается в руках самого человека, но в нем начинает участвовать предприятие. Повышение квалификации, курсы переподготовки и дополнительного обучения, наставничество, поддержание здоровья работника и его мотивация – все это современное предприятие использует в целях увеличения эффективности отдачи от человеческих ресурсов. Но нельзя не отметить, что на сегодняшний день становится все больше предприятий, которые заботятся о формировании человеческого капитала или обеспеченности высококвалифицированным специалистами до момента заключения с ними трудового договора. А именно, заключая договор еще со студентом, предприятие начинает инвестировать средства еще в процессе получения высшего образования, для этого оплачивает его обучение, обеспечивает прохождение производственной практики на своих производственных объектах и участвует в написании его выпускной работы, в которой, как правило, студент ищет способы решения одной из актуальных задач предприятия. После окончания университета еще вчерашний студент становится полноправным работником предприятия. Данный процесс также способствует своевременному восполнению персонала.

Выводы о том, насколько рационально и эффективно работодатель использует имеющийся у него человеческий капитал, можно сделать по динамике оценки человеческого капитала и его влияния на такие финансовые и производственные показатели, как выручка, производительность труда, объем и качество производства продукции (услуг), издержки предприятия и главного показателя для любого предприятия – прибыли.

Развитие человеческого капитал предприятия является также основой формирования его инновационного развития. Создание новшеств - продуктов интеллектуального труда - несет за собой необходимость в обеспеченности предприятия творческими высокоразвитыми личностями. Внедрение новшества в производство и получение экономического эффекта нуждается также в высококвалифицированных кадрах, опытных менеджерах. Нуждающееся в таких кадрах предприятие, как правило, высоко оценивает их труд.

Высокая заработная плата, перспективы карьерного роста, осознание непосредственного участия в развитии компании – все это является сильной мотивацией для развития работника не только как личности, но и как профессионала своего дела, ориентирующегося на современные тенденции отрасли и способного увеличить прибыль предприятия.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия формирует множество факторов, которые традиционно делятся на внешние и внутренние.

Во-первых, имеет смысл разделить внешние факторы на факторы внешней макросреды и факторы внешней микросреды, которые играют решающую роль в формировании конкурентоспособности предприятия.

Во-вторых, развивая человеческий капитал своих работников, работодатель развивает будущее своего предприятия. А оценивать его конкурентоспособность на сегодняшний день, невозможно не оценивая его человеческий капитал.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ уровня конкурентоспособности, в отличие от анализа хозяйственной деятельности предприятия, имеет свои специфические черты и задачи [25, с. 192].

Во-первых, оценка конкурентоспособности, т. е. расчет количественного показателя конкурентоспособности предприятия является исходным мо-

ментом для оценки эффективности его производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики.

Во-вторых, изучение конкурентоспособности должно проводиться систематически, с учетом жизненного цикла производимого продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимизации ассортимента производимого продукта, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей.

В-третьих, специфика методики оценки уровня конкурентоспособности предприятия вызывает необходимость использования ряда показателей, без анализа которых нельзя обойтись при общей оценке производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Эти показатели, прежде всего, свидетельствуют о степени устойчивости положения предприятия, способности выпускать продукцию, пользующуюся спросом у потребителей и обеспечивающую ему стабильную прибыль.

Анализ методов оценки конкурентоспособности позволяет объединить их в несколько групп по способу определения искомого показателя, который отражает точку зрения на вопрос смыслового значения термина «конкурентоспособность»:

1. Матричные методы. Данная группа основывается на маркетинговой оценке деятельности предприятия и его продукции. В основе большинства методов – анализ конкурентоспособности с учетом жизненного цикла продукции организации. Наиболее существенные матричные методы:

1.1. Матрица БКГ, применяется для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара (вертикальная ось) и эффекта масштаба производства или кривой обучения (горизонтальная ось).

1.2. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» – разработана консультационной группой МакКинзи (McKinsey) совместно с корпорацией Дженерал Электрик (General Electric) и получила название «экран бизнеса». Она включает девять квадратов, а анализ в данной матрице осуществляется по параметрам привлекательности и позиции в конкуренции.

1.3. Матрица направленной политики компании Шелл – двухфакторная матрица размером 3x3. Она базируется на оценках как количественных, так и качественных параметров бизнеса. Матрица направленной политики имеет внешнее сходство с матрицей «Дженерал Электрик – МакКинзи», но в то же время является своеобразным развитием идеи стратегического позиционирования бизнеса, заложенной в модель БКГ. По осям матрицы Шелл располагаются показатели: перспективы отрасли бизнеса и конкурентоспособность самого бизнеса.

1.4. Матрица Артур Д. Литл (Модель АДЛ/ЛС) – разработана известной в области управления консалтинговой компанией Артур Д. Литл. В отличие от матрицы БКГ данная модель строится на двух переменных, отражающих зрелость сектора (жизненный цикл отрасли) и положение по отношению к конкурентам.

1.5. Матрица И. Ансоффа и матрица Д. Абея – основывается на предпосылке, что наиболее подходящая стратегия для интенсивного роста объема продаж может быть определена решением продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Данная матрица Ансоффа представляет собой схему, предназначенную для помощи менеджерам в принятии решения о выборе стратегии, а также служит диагностическим инструментом. Матрица Ансоффа предназначена для описания возможных стратегий предприятия в условиях растущего рынка.

2. Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции организации. Эта группа методов основывается на суждении о том, что конкурентоспособность организации тем выше, чем выше конкурентоспособ-

ность его продукции, в основе которых в большинстве случаев лежит определение соотношения цена-качество.

3. Методы, основанные на теории эффективной конкуренции. В основе данной группы содержатся методы, в которых показатель конкурентоспособности определяется в балльной оценке способностей организации по обеспечению конкурентоспособности. Где каждая определенная в ходе анализа «способность», оценивается экспертами с точки зрения имеющихся ресурсов.

4. Комплексные методы. Оценка конкурентоспособности предприятия в рамках подобных методов ведется на основании выделения «текущей» и «потенциальной» конкурентоспособности организации. Где «текущая» конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции организации, а «потенциальная» – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции.

5. Методы, основанные на эффективности внутренних бизнес-процессов: производственных, сбытовых, распределительных, рекламных, маркетинговых и прочих процессов. В данной группе методов ставится упор на эффективности основных процессов в организации. Чем выше эффективность каждого элемента бизнес-процесса, тем выше конкурентоспособность предприятия.

6. Методы, основанные на теории соответствия стандартам качества – чем больше уровень качества выпускаемой продукции соответствует мировым стандартам ISO и/или ГОСТ, тем выше конкурентоспособности предприятия.

7. Методы, основанные на эффективном управлении конкурентоспособностью. Основой данной группы методов, является определение и управление набором показателей, таких как KPI (пример – SIPC-метод) и/или ключевыми факторами успеха (КФУ), которые и являются основными индикаторами конкурентоспособности. Согласно этой теории наиболее конкурентоспособным является предприятие, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность каждой из служб оказы-

вает влияние множества факторов-ресурсов этой компании. Оценка эффективности каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования им этих ресурсов [19, с. 150].

Кроме группировки, анализ позволил выявить некоторые сложно разрешимые вопросы касательно применимости данных методов на практике, или другими словами – недостатки методов. Ниже описаны основные выявленные недостатки методов:

1. Недостатки применяемых показателей и отсутствие критерий выбора.
2. Недостатки применяемых систем расчётов итоговых значений.

Основа большинства методологий состоит из оценки определенного перечня параметрических характеристик, совокупность которых определяет показатель конкурентоспособности. С течением определенного времени данные методологии совершенствуются через наращивание или изменение перечня характеристик. Следует учесть, что система параметрических характеристик конкурентоспособности организации является наблюдаемой в некотором диапазоне, т. е. некоторые факторы полностью наблюдаемы, в то время как другие либо определяемые при косвенном расчёте, либо являются коммерческой тайной, т. е. закрыты для наблюдения. Основной ошибкой при составлении перечня параметрических характеристик является попытка создать всеобъемлющий перечень, при отсутствии понимания фактора доступности и достаточности. Где, под «достаточностью» понимается возможность некоторой характеристики достаточно полно судить о некотором процессе. В ином случае исследователь ставит перед собой задачу вложить некоторое количество «новых» характеристик заимствованных из методов анализа отдельных направлений деятельности организации, которые по своему существу могут иметь иную цель и смысловое значение, полностью или частично не применимое для оценки конкурентоспособности. Также следует учесть, что при создании перечня показателей для составления оценки конкурентоспособности, исследователь сталкивается с проблемой постоянно возрастаю-

щего объема показателей, что также увеличивает объем данных для сбора, обработки и анализа.

Таким образом, исследование теоретических основ повышения конкурентоспособности предприятия позволило сделать ряд следующих выводов.

Во-первых, конкуренция относится к экономическим категориям, сущность которых не имеет однозначного толкования. По мере становления и развития экономической мысли в содержании понятия «конкуренция» отражались различные аспекты. Можно выделить несколько теоретических подходов к пониманию экономического содержания понятия «конкуренция».

Во-вторых, достижение конкурентоспособности имеет исключительно важное значение, так как является главным критерием эффективности деятельности предприятия. В настоящее время многие ученые-экономисты проводят исследования вопросов конкурентоспособности, что говорит о ее важности и сложности. На сегодняшний день отсутствует единое определение этой категории, но большинство авторов трактуют его как способность побеждать в соревновании.

В-третьих, система конкурентоспособности включает макро-, мезо- и микроуровень. Все уровни находятся в тесной зависимости и определяют друг друга. Поэтому конкурентоспособность отдельных предприятий следует исследовать в системе отраслевой, региональной и национальной конкурентоспособности.

В-четвертых, конкурентоспособность предприятия формирует множество факторов, которые традиционно делятся на внешние и внутренние. Имеет смысл разделить внешние факторы на факторы внешней макросреды и факторы внешней микросреды, которые играют решающую роль в формировании конкурентоспособности предприятия. Развивая человеческий капитал своих работников, работодатель развивает будущее своего предприятия. А оценивать его конкурентоспособность на сегодняшний день, невозможно не оценивая его человеческий капитал.

В-пятых, анализ методов оценки конкурентоспособности позволяет объединить их в несколько групп по способу определения искомого показателя, который отражает точку зрения на вопрос смыслового значения термина «конкурентоспособность»: матричные методы; методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции организации; методы, основанные на теории эффективной конкуренции; комплексные методы; методы, основанные на эффективности внутренних бизнес-процессов; методы, основанные на теории соответствия стандартам качества; методы, основанные на эффективном управлении конкурентоспособностью.

Глава 2 Анализ конкурентоспособности АО «Белгородавиа» и комплекс мероприятий по ее повышению

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Акционерное общество «Белгородское авиапредприятие» (далее – Общество) преобразовано из Федерального государственного унитарного предприятия «Белгородское государственное авиапредприятие» 27 декабря 2002 года.

Акционерное общество «Белгородское авиапредприятие» (далее – Общество), создано в результате реорганизации путем преобразования федерального государственного унитарного предприятия «Белгородское государственное авиационное предприятие» в соответствии с Федеральным законом от 21.12.2001 № 178-ФЗ «О приватизации государственного и муниципального имущества», Федеральным законом от 26.12.1995 № 208-ФЗ «Об акционерных обществах», распоряжением Комитета по управлению государственным имуществом Белгородской области от 21.10.2002 № 161-р «Об условиях приватизации федерального государственного унитарного предприятия «Белгородское государственное авиационное предприятие».

Общество является юридическим лицом и свою деятельность организует на основании Устава (Приложение А) и действующего законодательства Российской Федерации.

Полное фирменное наименование Общества на русском языке: Акционерное общество «Белгородское авиапредприятие», сокращенное фирменное наименование: ОАО «Белгородавиа». Полное фирменное наименование Общества на английском языке: Stock Company «Belgorodavia».

Место нахождения Общества: 308010, Российская Федерация, Белгородская область, город Белгород, проспект Б. Хмельницкого, 166.

Основной целью создания и деятельности Общества является извлечение прибыли путем осуществления предпринимательской деятельности. Для

достижения цели, указанной в Уставе Общество осуществляет в установленном законодательством Российской Федерации порядке следующие виды деятельности:

1. Организация наземного обслуживания воздушных судов типа ЯК-40, ЯК-42, SAAB-340, SAAB-2000, ATR-42, ATR-72, RJ-85, RRJ-95, DASH-8, CRJ-100/200, АН-148, АН-24, АН-26, ТУ-134, ТУ-154, ТУ-204, ТУ-214, В 737 (семейство Classic 300-500, Next Generation 600-900), Airbus -319, Airbus-320, Airbus-321, В 757-200, В 767-300 ER, Ил 76:

- обеспечение взлета-посадки ВС;
- обеспечение авиационной безопасности;
- коммерческое обслуживание пассажиров;
- обработка груза.
- доставка пассажиров к/от ВС;
- техническое обслуживание;
- обслуживание санузлов;
- очистка от снега и льда дидайсером;
- заправка системы кислородом для всех типов ВС;
- заправка системы азотом для всех типов ВС;
- внутренняя уборка ВС;
- кондиционирование (подогрев двигателя УМП-350);
- медицинский осмотр членов экипажа.

2. Использование аэропорта в качестве запасного для Московской воздушной зоны.

Аэропорт «Белгород» является запасным для таких крупнейших авиаперевозчиков как:

- ОАО «Аэрофлот-Российские авиалинии»,
- ООО «Глобус», ОАО «Авиакомпания «Сибирь»,
- ОАО «Авиакомпания «Трансаэро».

3. Развитие и расширение маршрутной сети в части открытия рейсов во внутренних и туристических направлениях.

Международные и внутренние авиарейсы осуществляют компании:

- Авиакомпания «Utair»;
- Авиакомпания «Полет»;
- Авиакомпания «NordStar Airlines»;
- Авиакомпания «Икар»;
- Авиакомпания «NordWind»;
- Авиакомпания «Якутия»;
- Авиакомпания «Эйр Кыргызстан»;
- Авиакомпания «METROJET».

Аэропорт «Белгород» территориально граничит с Воронежской, Курской, Сумской и Харьковской областями.

Конкурентами Общества являются аэропорты городов Воронежа, Курска, Липецка. Аэропорт г. Липецка в настоящее время закрыт на реконструкцию. Аэропортом г. Курска обслуживается меньшее количество направлений, чем аэропортом г. Белгорода. Маршрутная сеть аэропорта г. Курска включает следующие направления: Анапа, Москва, Симферополь, Сочи.

Основными конкурентами аэропорта г. Белгорода являются аэропорты г. Воронежа и г. Курска, структура маршрутных сетей которых в целом сопоставима и отражает существующую географическую структуру спроса в макрорегионе, в котором расположен г. Белгород. Маршрутная сеть аэропорта г. Воронежа представлена большим количеством направлений и частот по сравнению с аэропортом г. Белгорода, однако указанный аэропорт в данный момент уступает по техническим характеристикам. Таким образом, по эксплуатационным характеристикам аэропорт г. Белгорода на данный момент, имеет наиболее развитую аэропортовую инфраструктуру в Центральном федеральном округе РФ (не считая аэропорты Московского авиаузла).

При разработке стратегии развития маршрутной сети аэропорта «Белгород» учитываются данные факторы, определяются конкурентные преимущества и избирается курс на развитие направлений, с которыми авиасообщение из аэропортов-конкурентов не осуществляется.

Стратегической целью Общества является достижение качественно нового уровня при обслуживании авиакомпаний и пассажиров, а также формирование производственного, экономического и кадрового потенциала, и как следствие, значительного увеличения объема авиаперевозок.

В зону обслуживания аэропорта Белгород входят полностью Белгородская область, часть Курской области, часть Воронежской области. Для населения данных регионов близкое расположение современного аэропорта имеет большое социальное и экономическое значение.

Белгородская область – более 1,5 млн. чел. (100% насел.)

Курская область – более 0,3 млн. чел. (30% насел.)

Воронежская область – более 0,4 млн. чел. (20% насел.)

Общее население РФ, проживающее в зоне охвата аэропорта, составляет около 2,3 млн. человек.

Аэропорт обладает потенциалом не только как конечного пункта назначения, но и как трансфертного центра при полетах между городами Приволжского, Уральского и Сибирского федеральных округов и городами Украины, Республики Беларусь, стран Восточной и Западной Европы.

Несмотря на серьезную конкуренцию со стороны близко расположенных аэропортов городов Харькова (Украина) и Воронежа, автовокзала и ж/д вокзала Белгород имеет преимущество при обслуживании трансфертного пассажирского потока, формирующегося на территории РФ, как приграничный российский аэропорт.

Списочная численность персонала авиакомпании составляет более 150 человек.

Организационная структура АО «Белгородавиа» является линейно-функциональной. На рисунке 2.1.1 (приложение Б) показано, как в организации взаимодействуют различные отделы и какому заместителю генерального директора они подчиняются.

Все отделы взаимодействуют друг с другом, что, в общем, эффективно сказывается на работе всей авиакомпании.

Организационно-управленческая структура компании в настоящий момент включает:

- управленческий персонал;
- инженерно-технический состав;
- вспомогательные службы.

Таблица 2.1.1 - Показатели движения персонала АО «Белгородавиа» за 2013-2015 гг.

Показатель	Годы			Динамика, %	
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014
Среднесписочное число работников, чел.	149	154	156	3,4	1,3
Принято всего, чел.	7	3	2	- 57,1	- 33,3
Выбыло всего, чел.	2	1	1	- 50,0	0
в т.ч.:	-	-	-	-	-
-по сокращению штатов	-	-	-	-	-
-по собственному желанию	2	1	1	- 50,0	0
- за нарушение трудовой дисциплины	-	-	-	-	-
Коэффициент оборота по приему	0,05	0,02	0,01	-60,0	-50,0
Коэффициент оборота по выбытию	0,01	0,01	0,01	-	0
Коэффициент постоянства кадров	0,98	0,99	0,99	1,02	0
Коэффициент текучести кадров	0,01	0,01	0,01	-	0

Как видно из табл. 2.1.1 в 2014 г. по сравнению с 2013 г. численность персонала АО «Белгородавиа» увеличилась на 3,4% и составила 154 чел. В 2013 г. по сравнению с 2012 г. численность персонала выросла на 1,3% и составила 156 чел. Увеличение численности персонала в течение всего анализируемого периода связано с созданием дополнительных рабочих мест в связи с ростом объемов пассажиропотока.

В 2012 г. по сравнению с 2013 г. количество принятых сотрудников снизилось на 57,1% и составило 3 чел., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. количество принятых сотрудников снизилось на 33,3% и составило 2 чел. Причиной найма послужила потребность в дополнительной рабочей силе и необхо-

димось закрытия вакансий, появившихся в результате увольнения сотрудников.

В 2013 г. количество выбывших сотрудников составило 2 чел., в 2014 и 2015 гг. выбыло по одному человеку, все выбывшие были уволены по собственному желанию.

Коэффициент оборота по приему снизился с 0,05 в 2013 г. до 0,01 в 2015 г.

Коэффициент оборота по выбытию в 2013-2015 гг. был равен 0,01.

Соответственно, коэффициент текучести кадров в 2013-2015 гг. оставался стабильно низким – его значение равно 0,01.

Коэффициент постоянства кадров, напротив, оставался стабильно высоким – в 2013 г. его значение было равно 0,98, в 2014-2015 гг. данный показатель равнялся 0,99.

Условия труда в АО «Белгородавиа» являются привлекательными для сотрудников предприятия. Организация стремится обеспечить сотрудникам максимально комфортные условия труда, высокую заработную плату и предоставить социальные льготы, позволяющие персоналу предприятия и их семьям вести достойный уровень жизни и развиваться в профессиональном плане.

Все работники предприятия подразделяются на следующие основные категории: рабочие, руководители, специалисты и служащие. Деление работников промышленно – производственного персонала на категории зависит от их роли и места в производственном процессе.

Выделение дифференцированных групп внутри промышленных кадров связаны с необходимостью определения потребностей численности работников, установление форм оплаты труда и материального стимулирования, организации подготовки и переподготовки кадров, улучшения их использования (табл. 2.2.1).

Как видно из табл. 2.1.3 наибольшее количество в структуре персонала приходится на рабочих – 69,1% в 2013 г., 70,1% в 2014 г. и 70,5% - в 2015 г.

Соответственно, в 2014 г. по сравнению с 2013 г. численность рабочих увеличилась на 4,9%, и составила 108 чел., в 2015 г. по сравнению с 2014 г. численность рабочих выросла на 1,9%, и составила 110 чел. Такая ситуация объясняется направленностью деятельности предприятия как международного аэропорта.

Таблица 2.1.2 - Состав и структура персонала АО «Белгородавиа» за 2013-2015 гг.

Показатели	Годы						Динамика, %	
	2013		2014		2015			
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	2014/2013	2015/2014
Персонал, всего в том числе:	149	100,0	154	100,0	156	100,0	3,4	1,3
Руководители	11	7,4	11	7,2	11	7,1	-	-
Специалисты	32	21,5	32	20,8	32	20,5	-	-
Служащие	3	2,0	3	1,9	3	1,9	-	-
Рабочие	103	69,1	108	70,1	110	70,5	4,9	1,9

Численность руководителей, служащих и специалистов в 2013-2015 гг. оставалась неизменной – 11, 3 и 32 чел. соответственно, небольшое изменение в структуре персонала по данным категориям вызвано увеличением численности персонала за счет рабочих. Наглядно изменения в структуре персонала АО «Белгородавиа» за 2013-2015 гг. представлены на рис. 2.1.1

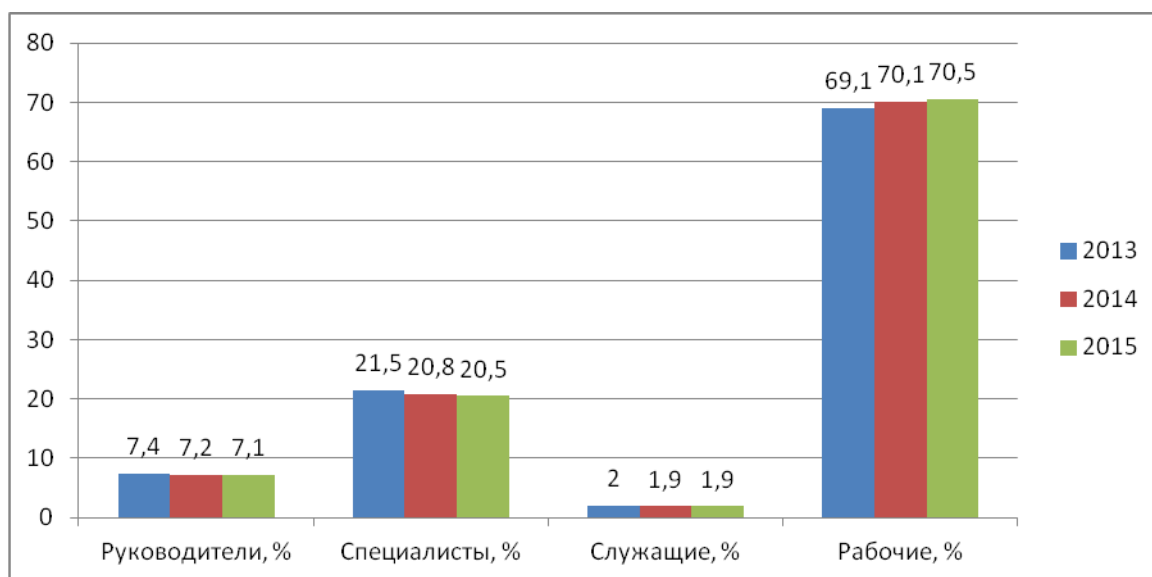


Рисунок 2.1.1 - Состав и структура персонала АО «Белгородавиа» в 2013-2015 гг.

Структура персонала АО «Белгородавиа» является оптимальной и определена направленностью деятельности предприятия. Структура персонала не перегружена чрезмерным количеством сотрудников руководящего состава, численность специалистов соответствует объему возложенных на них обязанностей.

Экономическую эффективность деятельности АО «Белгородавиа» за 2013-2015 гг. проанализируем, рассмотрев результаты производственно-хозяйственной деятельности (табл. 2.1.1).

Таблица 2.1.3 - Основные технико-экономические показатели деятельности АО «Белгородавиа» за 2013-2015 гг.

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	Динамика, %	
				2013г.- 2012г.	2014г.- 2013г.
Выручка, тыс. руб.	105996	123410	203108	16,43	64,58
Выручка в сопоставимых ценах, тыс. руб.	105996	115769	190711	9,22	64,73
Себестоимость всего, тыс. руб.	120143	208303	326003	73,38	56,5
Валовая прибыль (убыток), тыс. руб.	(122895)	(84893)	(14147)	- 30,92	- 83,33
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	(194721)	(84893)	(14147)	- 56,4	- 83,33
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	(161712)	(92342)	(25355)	- 42,9	- 72,54
Индекс цен	1,00	1,066	1,065	-	-

Как видно из табл. 2.1.3 в 2013-2015 гг. выручка предприятия в действующих ценах демонстрировала устойчивый рост: в 2014 г. по сравнению с 2013 г. выручка АО «Белгородавиа» увеличилась на 16,43%, и составила 123410 тыс. руб.; в 2015 г. по сравнению с 2014 г. выручка выросла на 64,58 %, и составила 203108 тыс. руб.

Данные табл. 2.1.3 свидетельствуют о том, что выручка в сопоставимых ценах в 2013-2015 гг. также увеличилась – на 9,22% в 2014 г. и на 64,73% в 2015 г. Это означает, что выручка предприятия росла за счет увеличения объема предоставляемых услуг, а не за счет увеличения цен на оказываемые услуги.

Общество закончило 2013-2015 гг. с отрицательным финансовым показателем. Убыток образовался за счет процентов по договорам займов, аренды имущества и затрат на реконструкцию аэропорта. В 2013 г. убыток предприятия составил 161712 тыс. руб., в 2014 г. по сравнению с 2013 г. убыток уменьшился на 42,9%, и составил 92342 тыс. руб.; в 2015 г. по сравнению с 2014 г. убыток уменьшился на 72,54%, и составил 25355 тыс. руб.

Общество демонстрирует значительный рост пассажиропотока. Если в 2012 году было обслужено 198 697 пассажиров, то в 2015 году их количество увеличилось на 42,0 % и составило 280 605 человек.

Рост пассажиропотока обусловлен востребованностью воздушных перевозок у населения и реконструкцией аэропорта. Согласно выводам экспертных организаций, аэропорт Белгород обладает значительным потенциалом для увеличения авиаперевозок как во внутренних, так и в международных направлениях.

В 2015 году Обществом было обслужено 2 901 рейс во внутренних направлениях и 303 рейса в туристических направлениях.

В 2015 году Общество обслужило в среднем более 7-8 рейсов в сутки. В результате 2015 г. международный аэропорт «Белгород» признан экспертами динамично развивающимся. Параметрами для определения являлись: внедрение новых технологий обслуживания пассажиров, рост пассажиропотока, увеличение количества направлений и регулярных и чартерных рейсов.

2.2 Анализ конкурентоспособности АО «Белгородавиа»

На рынке услуг потребителей Белгородской области 44,5% обслуживания приходится на АО «Белгородавиа». Основными конкурентами предприятия являются:

- ООО «Белгородский автовокзал»,
- ООО «Белгородский железнодорожный вокзал»

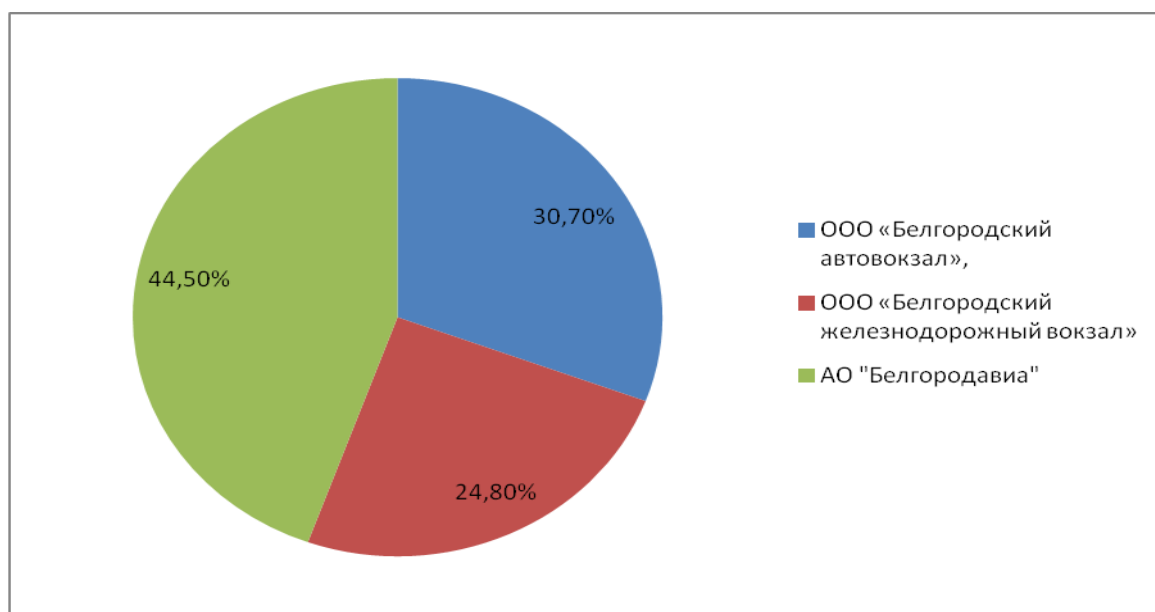


Рисунок 2.2.1 – Оценка конкурентов в процентном соотношении.

Как видно из рисунка 2.2.1 АО «Белгородавиа» занимает ведущее место среди конкурентов. В белгородской области 44,5% обслуживания приходится на АО «Белгородавиа», на ООО «Белгородский автовокзал» 30,70%, на ООО «Белгородский железнодорожный вокзал» 24,80%

Основными рисками, влияющими на деятельность АО «Белгородавиа», являются:

– производственно-технологические риски – риски снижения надежности, экономичности и безопасности работы транспортного оборудования, обусловленные его старением;

– регулятивные риски – риски, связанные с изменениями в действующем законодательстве, регулирующем деятельность предприятия, а также тарифно-балансовые решения, принимаемые органами государственной власти в области государственного регулирования тарифов;

– экологические риски – риски неблагоприятного воздействия деятельности предприятия на окружающую среду.

Минимизация производственно-технологических рисков реализуется посредством планирования и проведения профилактических и предупредительных ремонтных работ транспорта.

Факторами, влияющими на снижение объема продаж билетов на авиарейсы, являются: высокая стоимость, кризис, опасность перевозок.

Для более глубокого анализа конкурентоспособности АО «Белгородавиа», исследуем сильные и слабые стороны с помощью SWOT-анализа.

Это настолько удобная универсальная методика, что она применима и в повседневной жизни. Неплохо провести «SWOT-самоанализ», для того, чтобы понять, куда двигаться дальше в карьерном развитии. Перед собеседованием при приеме на работу ситуационный анализ поможет реально оценить свои силы и возможности, четко определиться на какие моменты вам нужно будет акцентировать внимание, а что постараться оставить за кадром. Он поможет просчитать некоторые «каверзные вопросы» интервьюера и подготовиться к логическому обоснованию своих ответов. Даже во многих житейских проблемах освоенная простая методика поможет найти правильное адекватное ситуации решение.

SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации. (табл.2.2.1)

Таблица 2.2.1 – SWOT-анализ АО «Белгородавиа»

<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Развитие современных технологий. (интернет) 2. Большой выбор при наборе персонала. 3. Снижение стоимости рекламы. 4. Постепенное снижение числа конкурентов. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Политическая нестабильность. 2. Нестабильное финансовое положение клиентов. 3. Повышение требований к качеству и снижению цены. 4. Сезонность спроса. 5. Предпочтение клиентов к фирмам находящимся вблизи 6. Наличие конкурентов 	
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательное отношение к клиентам. 2. Молодой, перспективный персонал. 3. Постоянное обучение персонала. 4. Эффективная система мотивации персонала 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Внимательное отношение к клиентам. 2. Квалифицированный персонал 3. Уменьшение числа конкурентов. 4. Хорошие отношения с фирмами конкурентами. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание хорошего имиджа 2. Высокая квалификация 3. Обучение персонала 4. Снижение цен

Слабые стороны: 1.Отсутствие маркетинговых исследований рынка. 2.Высокие цены на выполняемые услуги. 3.Недостаточно знаний о конкурентах. 4.Один офис	1. Информационные технологии 2.Снижение числа конкурентов 3.Развитие технологий 4.Введение новых видов услуг	1.Содержанием одного офиса
---	---	----------------------------

АО «Белгордавиа» необходимо, прежде всего, использовать свои сильные стороны: повышать профессионализм сотрудников и расширять занимаемый сегмент рынка за счет освоения новых технологий. Этого можно добиться через сеть Интернет. Необходимо назначить сотрудника специализирующегося на работе в интернете. Это даст ряд преимуществ: клиенты получать интересующую их информацию в любое удобное для них время, оставлять заявки, расширит клиентскую базу. Реализации данной идеи будет способствовать наличие собственного сайта, запущенного в начале 2009 года.

Поле «СЛВ» Выход на новые рынки за счет сети Интернет выгодно, не требует больших финансовых вложений, т.к. может осуществляться из центрального офиса.

Экономический кризис привел к сокращению количества конкурентов АО «Белгородавиа», т.к. многие фирмы не смогли покрыть свои расходы. Тем самым увеличился приток клиентов из фирм – конкурентов. Гибкий график работы дает возможность обслуживать большее количество клиентов, подстраиваясь под их график.

Поле «СИУ» Законодательная база в стране очень нестабильна, в настоящее время на государственном уровне решается вопрос о возобновлении лицензирования риэлтерской деятельности. Повышение квалификации персонала в случае возобновления лицензирования позволит фирме быстро отреагировать, и, тем самым, получить конкурентное преимущество.

Поле «СЛУ» В период экономической нестабильности главная задача любого предприятия – минимизация затрат. Использование современных технологий позволит снизить расходы.

В рамках проекта для оценки конкурентоспособности исследуемого предприятия воспользуемся матричным методом.

Для этого проведем анализ рынка транспортных услуг по Белгороду, или анализ 5 сил по Портеру. Для этого выделим следующие пять элементов анализа: угроза появления новых игроков, рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления продуктов заменителей, угроза конкурентной борьбы.

Таблица 2.2.2 - Оценка угрозы со стороны товаров-заменителей

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Товары-заменители	существуют и занимают высокую долю на рынке	только вошли на рынок, и их доля мала	не существуют
	3		
Итоговый балл	3		
1 балл	низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
2 балла	средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		
3 балла	высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей		

Угрозу деятельности компании представляет наличие на территории Белгорода компаний, представляющих подобные услуги. При оценке угрозы со стороны товаров заменителей был выявлен итоговый балл 3 %, что свидетельствует о высоком уровне угрозы со стороны товаров заменителей.

Таблица 2.2.3 - Оценка уровня внутриотраслевой угрозы

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Количество игроков	высокий уровень насыщения рынка	средний уровень насыщения рынка (3-10)	небольшое количество игроков (1-3)
			1
Темп роста рынка	стагнация или снижение объема рынка	замедляющийся, но растущий	высокий
		2	
Уровень дифференциации продукта на рынке	компания продает стандартизированный товар	товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам	продукты компаний значимо отличаются друг от друга
		2	

Продолжение таб. 2.2.3

Ограничения в повышении цен	жесткая ценовая конкуренция, отсутствует возможность повышения цен	есть возможность к повышению цен только в рамках покрытия роста затрат	всегда есть возможность к повышению цен в рамках покрытия роста затрат и повышения прибыли
	3		
Итоговый балл	8		
4 балла	низкий уровень внутриотраслевой конкуренции		
5-8 баллов	средний уровень внутриотраслевой конкуренции		
9-12 баллов	высокий уровень внутриотраслевой конкуренции		

При оценке уровня внутриотраслевой угрозы выявлен итоговый балл 8 %, что свидетельствует о среднем уровне внутриотраслевой конкуренции.

Таблица 2.2.4 - Оценка угрозы появления на рынке новых игроков

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Экономия на масштабе при производстве товара или услуги	Отсутствует	существует только у нескольких игроков рынка	значимая
		2	
Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности	отсутствуют крупные игроки	2-3 крупных игрока держат около 50% рынка	2-3 крупных игрока держат более 80% рынка
		2	
Дифференциация продукта	низкий уровень разнообразия услуги	существуют микро-ниши	все возможные ниши заняты игроками
		2	
Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль	низкий (окупается за 1-3 месяца работы)	средний (окупается за 6-12 месяцев работы)	высокий (окупается более чем за 1 год работы)
		2	
Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доступ к каналам распределения	доступ к каналам распределения полностью открыт	доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций	доступ к каналам распределения ограничен
			1
Политика правительства	нет ограничивающих актов со стороны государства	государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне	Государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения
			1
Готовность существующих игроков к снижению цен	игроки не пойдут на снижение цен	крупные игроки не пойдут на снижение цен	при любой попытке ввода более дешевого предложения игроки снижают цены
	3		

Продолжение таб. 2.2.4

Темп роста отрасли	высокий и растущий	замедляющийся	стагнация или падение
		2	
Итоговый балл	15		
8 баллов	низкий уровень угрозы входа новых игроков		
9-16 баллов	средний уровень угрозы входа новых игроков		
17-24 балла	высокий уровень угрозы входа новых игроков		

Выявленный итоговый балл 15 %, свидетельствует о среднем уровне угрозы появления на рынке новых игроков.

Таблица 2.2.5 - Оценка рыночной власти покупателей на рынке

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
Доля покупателей с большим объемом продаж	более 80% продаж приходится на нескольких кл-ов.	незначительная часть клиентов держит около 50% продаж	объем продаж равномерно распределен между клиентами
		2	
Склонность к переключению на товары-субституты	товар компании не уникален, существуют аналоги	частично уникален, есть отличительные характеристики	полностью уникален, аналогов нет
		2	
Чувствительность к цене	покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой	покупатель будет переключаться только при значительной разнице в цене	покупатель абсолютно не чувствителен к цене
		2	
Потребители не удовлетворены качеством существующего на рынке продукта	неудовлетворенность ключевыми характеристиками услуги	неудовлетворенность второстепенными характеристиками услуги	полная удовлетворенность качеством
			1
Итоговый балл	7		
4 балла	низкий уровень угрозы потери клиентов		
5-8 баллов	средний уровень угрозы потери клиентов		
9-12 баллов	высокий уровень угрозы потери клиентов		

Балл 7 %, что свидетельствует о среднем уровне угрозы потери клиентов.

Таблица 2.2.6 - Оценка угрозы со стороны поставщиков

Параметр оценки	Оценка параметра	
	2	1
Ограниченность ресурсов поставщиков	ограниченность в объемах	неограниченность в объемах
		1
Количество поставщиков	незначительное количество поставщиков или монополия	широкий выбор поставщиков
		1

Продолжение таб. 2.2.6

Издержки переключения	высокие издержки переключения на другого поставщика	низкие издержки переключения на другого поставщика
		1
Приоритетность направления для поставщика	низкая приоритетность отрасли для поставщика	высокая приоритетность отрасли для поставщика
		1
Итоговый балл	4	
4 балла	низкий уровень влияния поставщиков	
5-6 баллов	средний уровень влияния поставщиков	
7-8 баллов	высокий уровень влияния поставщиков	

При оценке угрозы влияния поставщиков был выявлен итоговый балл 4 %, что свидетельствует о низком уровне влияния поставщиков.

Таблица 2.2.7 - Итоги анализа 5 сил по Портеру

Параметр	Значение	Описание	Направление стратегии
Угроза со стороны товаров-заменителей	Высокий	Компания не обладает уникальным предложением на рынке	Повышать информационную осведомленность потенциальных клиентов о существующем товаре
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Средний	Рынок компании является среднеконкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товара разных компаний.	Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность предложения и потребительскую ценность товара.
Угрозы со стороны новых игроков	Средний	Существует риск входа новых игроков	Проводить мониторинг появления новых компаний на рынке. Устанавливать долгосрочные отношения с клиентами.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Средний риск потери клиентов	Повышать потребительскую ценность продукции, поддерживать приемлемые и конкурентоспособные цены
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Отсутствует риск потери поставщика	Поиск и разработка возможности расширить круг поставщиков

Таким образом, анализ положения АО «Белгородавиа» на рынке транспортных услуг и анализ 5 сил по Портеру позволяет сделать вывод о том, что компания занимает стабильное положение на исследуемом рынке, обладая

значительной рыночной долей – 44,5%. Таким образом, компания является конкурентоспособной. Это же подтверждают высокие и стабильные показатели финансово-хозяйственной деятельности. Однако, несмотря на прочное положение компании на рынке, существуют значительные угрозы настоящей конкурентоспособности компании.

Угрозами и рисками являются:

- угроза со стороны товаров заменителей;
- риск внутриотраслевой конкуренции;
- риск появления новых игроков;
- риск потери текущих клиентов.

Для снижения степени влияния указанных рисков на конкурентоспособность компании необходимо разработать и внедрить комплекс соответствующих мероприятий.

2.3 Комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Белгородавиа» и оценка их эффективности

Для того чтобы решить значительные угрозы настоящей конкурентоспособности компании необходимо разработать комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности.

Можно предложить следующие мероприятия, которые повысят конкурентоспособность фирмы, и, как следствие, приведут к повышению экономических показателей. В русле этого подхода АО «Белгородавиа» необходимо реализовать ряд последовательных шагов:

1. Усиление продвижения, реклама;

Реклама – это продвижения товара, услуги на рынок потребителя. Обычно принято выделять четыре основных функции рекламы: экономическую, социальную, маркетинговую и коммуникационную.

- Экономическая функция.

Сущность экономической функции рекламы как важного инструмента маркетинга сводится, прежде всего, к стимулированию сбыта и наращиванию объемов прибыли от реализации некой продукции за определенную единицу времени.

Реклама информирует, формирует потребность в товаре или услуге, побуждает человека к их приобретению. И чем больше людей откликнулось на рекламу, тем, в конечном счете, лучше для экономики и экономического благосостояния общества.

Социальная функция.

Рекламная информация оказывает огромное воздействие на формирование массового общественного сознания и сознание каждого индивидуума, ей внимающего.

Обращенная к потребителям, помимо собственно рекламирования той или иной продукции, реклама: способствует формированию и внедрению в сознание людей идейных ценностей данного общества и в конечном счете оказывает определенное влияние на характер общественных отношений; вызывает к потребительским инстинктам людей, побуждая их к повышению уровня своего благосостояния; определенным образом способствует повышению культуры потребления - ведь сравнивая различные товары и услуги, потребитель в любом случае стремится получить действительно лучшее.

Маркетинговая функция.

Как известно, реклама - важная составляющая маркетинга, или, составляющая продвижения механизма продукта. Реклама всецело подчинена задачам маркетинга, преследующего в качестве конечных полное удовлетворение потребностей покупателя в товарах и услугах.

Коммуникационная функция.

Реклама также являет одну из специфических форм коммуникации. Она призвана выполнять и соответствующую - коммуникационную функцию, связывая воедино посредством информационных каналов рекламодателей и потребительскую аудиторию.

Реклама является важнейшим элементом, в повышении конкурентоспособности предприятия и имеет ряд плюсов, поскольку через рекламу большая часть населения узнает о всех изменениях компании.

В природе существуют различные виды рекламы:

- Реклама в прессе (печатная реклама, включающая всю периодическую печать (газеты, журналы, дайджесты), которая отличается лаконичным оформлением, ясной композицией и простыми шрифтами)
- Реклама в газетах
- Печатная реклама
- Радиореклама
- Реклама на ТВ
- Прямая почтовая реклама (рассылку рекламных сообщений (в том числе и персонализированных) в адреса определенной группы лиц-потребителей или возможных деловых партнеров.)
- Наружная реклама (графическая, текстовая, либо иная информация рекламного характера, которая размещается на специальных временных и / или стационарных конструкциях, расположенных на открытой местности, а также на внешних поверхностях зданий, сооружений, на элементах уличного оборудования, над проезжей частью улиц и дорог или на них самих, а также на автозаправочных станциях (азс).)
- Интернет реклама

Мы будем использовать следующие рекламы:

- прямая почтовая реклама;
- радиореклама;
- интернет реклама.

Данные виды реклам, являются наиболее актуальными, т.к большая часть населения использует именно эти виды при поиске какой-либо информации.

Эффективность рекламной деятельности. Усиление продвижения, рекламы потребует от АО «Белгородавиа» незначительных затрат, однако позволит существенно повысить эффективность деятельности предприятия за счет формирования спроса и стимулирования сбыта, укрепления имиджа, а также постоянного присутствия в информационном поле.

2. Внедрение дисконтных карт, для постоянных пользователей услугой, в виде 5 %;

В связи с подорожанием цен дисконтные карты стали еще более актуальны. Дисконтная карта - это пластиковая карточка, благодаря которой можно приобрести товары или услуги по более низкой цене.

Получить дисконтную карточку в магазинах нашего города можно несколькими способами:

- купить товары в магазине на определенную сумму и получить дисконтную карточку в подарок (установленная сумма может варьироваться от 500 до 2 000 рублей и выше);
- купить дисконтную карточку за установленную магазином стоимость (от 50 рублей и выше);
- получить дисконтную карточку в подарок при проведении магазином специальной акции.

Мы же предлагаем сделать дисконтные карты, которые непосредственно будут выдаваться клиентам, которые пользуются в третий раз нашей услугой, а именно авиаперевозкой пассажиров.

Дисконтные карты бессрочны и имеют накопительный характер. При накопленных 7 и более поездок скидка будет составлять 10% на последующие рейсы.

Эффективность дисконтных карт. Система дисконтных карт сегодня один из наиболее популярных и эффективных инструментов, который применяется для удержания покупателей, переводя их в ранг постоянных, и привлекает все новых и новых клиентов. При правильной организации и точно выверенной политике обычная пластиковая карточка может здорово

увеличить объем продаж и вывести компанию на новый уровень. Здесь сразу начинает играть роль цепная реакция: люди обмениваются друг с другом информацией, и за счет этого получаем новых клиентов. Дисконтная система — это действительно полезная вещь. Само наличие у клиента такого преимущества говорит о том, что он не пойдет в другую организацию, где у него либо нет скидок, либо скидка меньше. То есть с помощью карт можно сильно увеличить приток клиентов и обороты компании, поэтому дисконтная система может быть полезна не только для покупателей.

3. Создание касс, расположенных в центре города, в которых будут приобретаться билеты на авиарейс.

Удобство – это приспособленность для использования, наличие условий, возможностей для лёгкого, приятного, необременительного пользования чем-либо или удовлетворения каких-либо нужд, потребностей.

Эффективность создания касс неоспорима. Не секрет, что для человека удобство является так же одним из факторов при выборе той или иной услуги. Не каждый желает из одной черты города ехать в другой дважды. В первый раз, чтобы заказать билет, а во-второй, чтобы непосредственно приехать на сам рейс и отправиться в назначенное место. По – этому, для удобства клиентов целесообразно расположить кассу в центре города.

Можно сделать вывод, что при дальнейшем использовании своих конкурентных преимуществ и внедрении предложенных мероприятий АО «Белгородавиа» может значительно повысить свою конкурентоспособность, а, следовательно, и прибыль.

4. Возможность использования гаджетов, во время полета, с использованием авиационных приложений для смартфонов и планшетов.

Технологии позволят улучшить качество обслуживания. Каждому второму хочется получать на свои телефоны, персонализированные уведомления о задержках рейсов, а не которым было бы удобно изучать на своих гаджетах карты аэропортов с встроенной навигацией. Пассажиры желают как можно активнее использовать свои гаджеты для получения максимального

комфорта во время путешествия и быстрого и своевременного прохождения всех полетных процедур, к чему многие уже успели привыкнуть. Все большее число пассажиров хотят оставаться на связи во время полета и пользоваться своим смартфоном, планшетом или ноутбуком. Кроме того, отправлять и получать электронные письма и текстовые сообщения, а также делать телефонные звонки. Иметь возможность с помощью своих устройств заказывать еду, напитки и просматривать интернет-страницы.

5. Расширение географии полета

Авиабилет на рейс с пересадками в настоящем не только не практично, но и неудобно. Человеку приходится ждать большое количество времени между пересадками, блуждать по аэропорту. Поэтому мы предлагаем совершать рейсы прямо из АО «Белгородавиа», такие же рейсы которые производятся из Москвы или только с ж/д вокзала.

6. Обеспечение безопасности полетов.

Мы предлагаем улучшить показатели безопасности и довести их до минимума, за счет своевременной диагностики транспортных средств и более тщательного анализа погодных условий.

7. Предоставление машин на прокат.

Никому не секрет, что современная молодежь все чаще и чаще хочет показать себе более солидной, более взрослые хотят просто побыть в одиночестве после долго полета и насладиться тишиной. Для удобства мы предлагаем прокат машин, что поможет сократить недовольство пассажиров, отрицательные отзывы. Оформить аренду автомобиля можно в кассах аэропорта или на официальном сайте.

Забронировав авто, мы получаем следующие преимущества:

- Дешевле, чем нанимать на месте;
- Экономия времени;
- Гарантировано получите машину в то время, в которое она понадобится, и она будет именно того класса, который выбрали;
- В случае отказа ничего не теряете.

Целью проведения данных мероприятий является: повышение конкурентоспособность АО «Белгородавиа»

Для достижения указанной цели необходимо решение следующих задач:

1. Применение на практике предложенных мероприятий
2. Найти помещение, закупить материалы и оборудование
3. Закупка устройств более точно определяющих погодные условия
4. Закупка оборудования для проверки самолетов
5. Разработать дизайн дисконтных карт
6. Закупка машин (5)
7. Достичь размера выручки в объеме 1 000 000 миллион рублей/
8. Выйти на точку окупаемости через 2 года (24 месяца)

Источник финансирования – собственные вложения и вложения компании АО «Белгородавиа»

Во все времена транспорт пользовался спросом, и авиарейсы выступают в роли средства передвижения. Это максимально удобный и быстрый способ добраться из одной точки мира в другую.

Целевой группой наших мероприятий является население Белгорода.

Команда по осуществлению мероприятий:

1. Менеджер – специалист, занимающейся организаторской и управленческой деятельностью
2. Бухгалтер - это специалист по бухгалтерскому учёту, работающий по системе учёта в соответствии с действующим законодательством.
3. Специалист (1 дизайнер) - придумывает оформление дисконтных карт.
4. Специалист (1 кассир, 5 опытных владельцев для работы с новым оборудованием по диагностике и 2 человека способных анализировать погодные условия, 1 программист создатель программы для гаджетов)

Описание мероприятий:

1. Поиск специалистов, для реализации поставленных мероприятий;
2. Аренда здания;

3. Поиск и заключение договоров с поставщиками оборудования
4. Оснащение помещения для работы;
5. Разработка дизайна дисконтных карт, приложений;
6. Выпуск карт и приложений для гаджетов;
7. Заказ и изготовление рекламных стендов и их установка;
8. Начало работы по диагностике и анализу погодных условий;

Каждое мероприятие имеет различную длительность. Составим календарный план и представим его в виде таблицы

Таблица 2.3.1 - Календарный план

Поиск специалистов, для реализации проекта;	01.01.2017	05.02.2017	15
Аренда здания;	01.01.2017	10.01.2017	20
Поиск и заключение договоров с поставщиками оборудования и материалов;	01.01.2017	01.02.2017	31
Оснащение помещения для работы;	15.02.2017	30.02.2017	15
Разработка дизайна дисконтных карт и гаджетов;	20.02.2017	30.02.2017	10
Выпуск карт и гаджетов;	31.02.2017	5.03.2017	5
Заказ и изготовление рекламных стендов и установка;	15.03.2017	29.03.2017	14
Начало работы специалистов;	15.06.2017	-	-

Реализация предложенных мероприятий, предполагает определённые капитальные вложения (Таблица 2.3.2).

Таблица 2.3.2 - Капитальные вложения

Наименование	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
Затраты на аренду	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000	30 000
Затраты на покупку и доставку оборудования	3 500 000	-	-	-	-	-
Стоимость мат-ов	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
З/п специалистов	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000	15 000
З/п бухгалтера	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000	18 000
З/п менеджера	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000	17 000
Расходы на рекламу	-	-	-	-	10 000	10 000

Общий бюджет проекта – 9 990 000

Инвестирование организации – 9 990 000

Расчет эффективности проекта включает в себя:

1. дисконтируемые будущие доходы,
2. чистая приведенная стоимость (NPV), срок окупаемости (PP),
3. чистый денежный поток (PI).

1. Дисконтируемые будущие доходы вычисляются по формуле:

(2.3.1)

$$FVd = FV / (1+d)^n, \text{ где}$$

FV – будущие доходы,

d – дисконт,

n – количество периодов

2. Чистая приведенная прибыль:

(2.3.2)

$$NPV = (\sum FV / (1+d)^n) - I$$

3. Срок окупается:

(2.3.3)

$$PP = I / (\sum FV / (1-d)^n)$$

4. Индекс доходности:

(2.3.4)

$$PI = (\sum FV / (1+d)^n) / I$$

Все выше перечисленные расчеты более наглядно зафиксированы в таблице 2.3.3

Таблица 2.3.3 - Расчет эффективности предложенных мероприятий

№	Показатели	1 год	2 год	Сумма
1	Первоначальные инвестиции (I), млн. руб.	9 990 000	-	9 990 000
2	Номинальные доходы (F), млн. руб.	12 000 000	48 000 000	60 000 000
3	Дисконтированные доходы (FVd), млн. руб.	10 909 090	39 669 421	50578511
4	Чистая приведенная стоимость (NPV) млн. руб.	-	-	40678411
5	Срок окупаемости (PP), год	-	-	0,197
6	Индекс доходности (PI), %	-	-	5,063

По данным таблицы расчета эффективности мероприятий, можно сказать, что предложенные мероприятия эффективны, так как $NPV > 0$, индекс доходности > 1 и период окупаемости достаточно короткий (два с половиной месяца)

Риск инновационных мероприятий учитывает вероятностный характер ожидаемого результата в условиях неопределенности.

Проведем оценку рисков наших мероприятий в таблице 2.3.4

Таблица 2.3.4 – Оценка рисков

№	Выявление риска	Факторы, способствующие возникновению риска	Мероприятия по недопущению возникновения риска	Действия по нейтрализации риска
1	Не завершение мероприятия из-за неполного финансирования.	1.Отказ инвесторов от выплат;	1.Заклучение договора с инвесторами;	1.Взятие кредита.
		2.Недостача собственных денежных средств;	2.Просчитать все затраты.	
2	Маленький спрос на услугу.	1.Отсутствие рекламы; 2.Появление конкурентов	1.Проведение рекламы;	1.Проведение рекламы и проведение скидки на авиарейсы
3	Отсутствие прибыли	1.Отсутствие спроса на услугу 2.Неправильное позиционирование услуги; 3. Преувеличенная оценка будущего объема услуг	1.Оценка рыночной среды; 2.Реклама	1.Проведение акции «Скидка 50% на 2 полет»;
4	Нечеткое управление	1.Безответственность управляющего; 2.Недостаточная компетентность.	1.Контроль за менеджером; 2.Повышение квалификации.	1.Увольнение менеджера, приём нового; 2.Взять под личный контроль
5	Снижение производительности труда	1.Отсутствие мотивации	1.Правильная формулировка задач и целей.	1.Выдача премий

Таким образом, для того чтобы решить значительные угрозы настоящей конкурентоспособности компании мы предложили ряд мероприятий по повышению конкурентоспособности, провели оценку эффективности предложенных мероприятий.

Анализируя представленные данные можно сказать, что реализовать предложенные мероприятия стоит того, несмотря на то, что имеются риски, поскольку население с каждым полетом ждет комфорта, безопасности, снижения цен. Данные мероприятия является эффективными. Окупятся через два с половиной месяца.

Заключение

Конкуренция - это процесс реакции на новую силу и способ достижения нового равновесия, сущностью которого является борьба конкурентов за относительные преимущества.

Конкурентоспособность – это возможность, способность определённого объекта или субъекта превзойти конкурентов в заданных условиях.

Конкурентоспособность предприятия определяется как продуктивность использования его ресурсов, она выражается в получении им большей прибыли и достигается за счет снижения издержек на производство продукции (услуг), повышения качества товаров (услуг), расширения ассортимента товаров (услуг). Для этого им необходимо проводить маркетинговые исследования рынка, в целях изучения цен и качества аналогичных товаров (услуг) у предприятий-конкурентов; снижение издержек предприятия; повышение качества товаров и увеличение объемов выпуска, что достигается за счет внедрения новых технологий в производственный процесс, а также рационального использования собственных ресурсов. На сегодняшний день приоритетность в эффективном управлении ресурсами отдается человеческим ресурсам, а не материально-вещественным и финансовым.

В условиях динамично развивающейся конкурентной среды необходимо проводить анализ конкурентоспособности своего предприятия на фоне других представителей данного сектора рынка.

Это позволит получить информацию, о том, что привлекает потребителя в продукции или услугах данного предприятия, и какие преимуществами обладают его конкуренты. Анализ необходим, чтобы на его основе можно было усовершенствовать те моменты, которые способствуют снижению конкурентоспособности. Исходя из этого, проведение данного анализа является жизненно необходимой составляющей каждого предприятия, поскольку, не зная того, что нужно потребителю и какими конкурентными преимуществами

ми обладают соперники, не стремясь исправить сложившееся не завидное положение можно прийти к банкротству.

Целью данной дипломной работы являлась разработка комплекса мероприятий и практических рекомендаций по управлению конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, учитывающих специфику развития рынка и обеспечивающих эффективность деятельности предприятия.

Данная цель была достигнута за счет решения ряда задач:

- изучены сущность и экономическое содержание понятий;
- описаны факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия;
- охарактеризованы методы оценки конкурентоспособности предприятия;
- дана организационно-экономическая характеристика АО «Белгородавиа»;
- проведен анализ конкурентоспособности АО «Белгородавиа»;
- разработан комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности АО «Белгородавиа» и дана оценку ее эффективности.

Аэропорт «Белгород» является запасным для таких крупнейших авиаперевозчиков как:

- ОАО «Аэрофлот-Российские авиалинии»,
- ООО «Глобус», ОАО «Авиакомпания «Сибирь»,
- ОАО «Авиакомпания «Трансаэро».

На основе исследования были выявлены основные конкуренты. Ими явились:

- ООО «Белгородский автовокзал»,
- ООО «Белгородский железнодорожный вокзал»

При анализе конкурентоспособности АО «Белгородавиа» были выявлены следующие угрозы и риски, требующие непосредственного решения:

- угроза со стороны товаров заменителей;
- риск внутриотраслевой конкуренции;
- риск появления новых игроков;
- риск потери текущих клиентов.

Для решения значительных угроз настоящей конкурентоспособности компании разработали комплекс мероприятий по повышению конкурентоспособности:

- Усиление продвижения, реклама;
- Внедрение дисконтных карт, для постоянных пользователей услугой, в виде 5 %;
- Создание касс, расположенных в центре города, в которых будут приобретаться билеты на авиарейсы.
- Возможность использования гаджетов, во время полета.
- Расширение географии полета.
- Обеспечение безопасности полета.
- Предоставление машин на прокат.

Данные мероприятия для АО «Белгородавиа» являются эффективными на территории Белгорода. Окупятся через два с половиной месяца.

Список литературы

1. **Российская Федерация. Конституция (1993).** Конституция Российской Федерации: офиц. текст. М.: Юристъ, 2011. - 63 с.
2. **Российская Федерация. Законы.** О защите конкуренции: федер. Закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2006. - №31. Ст. 3434.
3. **Абрютина М.С.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов / М.С.Абрютина. - М.: Дело и сервис, 2011. - 421 с.
4. **Азоев Г.Л.** Конкуренция: анализ, стратегия и практика: учеб. пособие / Г.Л. Азоев. - М.: Центр экономики и маркетинга, 2011. - 234 с.
5. **Александров А.А.** Роль человеческого капитала в инновационном развитии / А.А. Александров. - СПб.: Питер, 2012. - 416 с.
6. **Алимова, Г. С.** Исследование региональной / Г. С. Алимова // Вестник ОрелГИЭТ. – 2011. – № 1(15). - С. 45-49.
7. **Бережная И.В.** Эволюция подходов к определению экономической сущности понятия «конкуренция» в современных условиях хозяйствования / И.В. Бережная // Экономика и управление. - 2015. - № 4. - С. 30-34.
8. **Большаков А.С.** Современный менеджмент: теория и практика / А.С. Большаков. - СПб.: Питер, 2012. - 416 с.
9. **Виханский О.С.** Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Инфра-М, 2015. - 656 с.
10. **Виханский О.С.** Стратегическое управление / О.С. Виханский. - М.: Экономистъ, 2013. - 296 с.
11. **Гальвановский М.И.** Конкурентоспособность национальной экономики и задачи государственной статистики / М. И. Гальвановский // Вопросы статистики. - 2012. - № 1. - С. 3-13.

12. **Гвозденко А.Н.** SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. - 2014. - № 2. - С. 144–156.
13. **Девяткин Е.А.** Теория и практика конкуренции / Е.А. Девяткин. - М.: ЕАОИ, 2008. - 232 с.
14. **Елсукова Ю.Ю.** Конкурентоспособность как экономическая категория маркетинга. Методы оценки конкурентоспособности / Ю.Ю. Елсукова // Философия социальных коммуникаций. - 2014. - № 4 (29). - С. 81-90.
15. **Ермолов М.Г.** Теоретические аспекты понятия «конкуренция» / М.Г. Ермолов // Вестник Удмуртского университета. - 2014. - № 4. - С. 37-41.
16. **Захаров А.Н.** Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы, оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров // Бизнес и банки. - 2012. - № 2. - С. 2-11.
17. **Зуб А.Т.** Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2015. - 376 с.
18. **Зулькарнаев И.У.** Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И.У. Зулькарнаев // Маркетинг в России и за рубежом. - 2012. - № 2. - С. 2-21.
19. **Ильина Н.С.** Место и содержание конкурентоспособности предприятия в системе иерархической подчиненности уровней конкурентоспособности // Альманах современной науки и образования. - 2013. - № 9. - С. 61-65.
20. **Кендюх Е.И.** Современные подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.И. Кендюх // Вестник Новосибирского государственного аграрного университета. - 2012. - Т.1. - № 22-1. С. 148-152.
21. **Киселева И.Н.** Исследование форм и методов конкуренции на рынке услуг / И.Н. Киселева // Экономический вестник Ростовского государственного университета. - 2014. - № 2. - С. 162-164.
22. **Кныш М.И.** Конкурентные стратегии / М.И. Кныш. - Спб.: Питер, 2015. - 284 с.

- 23. Комаров Е.И.** Стратегический менеджмент / Е.И. Комаров. - М.: Инфра-М, 2011. - 233 с.
- 24. Копылов А.В.** Теоретические основы конкурентоспособности предприятия: обзор определений / А.В. Копылов // Бизнес. Образование. Право. Вестн. Волгоград. ин-та бизнеса. - 2010. - № 3. - С. 109-115
- 25. Ларин М.Ю.** Основные недостатки и проблемы практической применимости методов оценки конкурентоспособности промышленных предприятий / М.Ю. Ларин // РИСК. - 2011. - № 4. - С. 228-231.
- 26. Латкин А.П.** Методы оценки конкурентоспособности / А.П. Латкин // Экономика и управление в XXI веке: тенденции развития. - 2012. - № 5. - С. 192-196.
- 27. Лифиц И.М.** Конкурентоспособность товара и услуг: учебное пособие / И.М. Лифиц. - М.: Высшее образование: Юрайт-Издат, 2009. - 460 с.
- 28. Мазилкина Е.И.** Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина. - М.: Омега-Л, 2012. - 325 с.
- 29. Мельник М.В.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности / М.В. Мельник. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 192 с.
- 30. Минаева Е.В.** Экономика предприятий (организаций) / Е.В. Минаева. - М.: ИНФРА-М, 2011. - 427 с.
- 31. Мокроносов А.Г.,** Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А.Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. - Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2014. - 194 с.
- 32. Поляничкин Ю.А.** Методы оценки конкурентоспособности предприятий / Ю.А. Поляничкин // Бизнес в законе. Экономико-юридический журнал. - 2012. - № 3. - С. 191-194.
- 33. Портер М.** Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2010. - 454 с.
- 34. Портер М.** Конкурентное преимущество. Пер. с англ. Е. Калининой / М. Портер. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. - 720 с.
- 35. Пястолов С. М.** Анализ финансово-хозяйственной деятельности

предприятия: учебное пособие / С.М. Пястолов. - М.: Академия, 2012. - 336 с.

36. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин. - М.: Маркет ДС, 2010. - 608 с.

37. Савельев Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы: учебник / Н.А. Савельев. - Ростов-н/Д.: Феникс, 2009.- 386 с.

38. Сипайло, Л. Г. Основные направления мотивирования экологизации инновационной деятельности промышленного производства / Л. Г. Сипайло // Научный Вестник МГГУ. – 2013. – № 11. – С. 229-237.

39. Сысоева Е.А. Методы и подходы к оценке конкурентоспособности предприятия в зарубежной практике / Е.А. Сысоева // РИСК: Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. - 2011. - № 2. - С. 258-263.

40. Томпсон А.А. Стрикленд Дж. Стратегический менеджмент / А,А, Томпсон. - М.: Юнити, 2012. - 928 с.

41. Фатхутдинов Р.Н. Конкурентоспособность: экономика, стратегия управления / Р.Н. Фатхутдинов. - М.: Инфра-М, 2006.- 225 с.

42. Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность / Т.Г. Философова, В.А. Быков. - М.: Юнити-Дана, 2008. 296 с.

43. Хандамова Э.Ф. Экономическая природа конкуренции и конкурентоспособности / Э. Ф. Фандаева // Научный журнал КубГАУ. - 2012. - № 82. - С.1-12.

44. Хасанова А.Р. Конкурентоспособность продукции и конкурентоспособность предприятия / А.Р. Хасанова // Экономика. Управление. 2012. № 7. С. 26-29.

45. Царев В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий. Теория и методология / В.В. Царев. - М.: Юнити-Дана, 2008. - 799 с.

46. Юданов А.Ю. Конкуренция. Теория и практика / А. Ю. Юданов. - М.: ГНОМ и Д, 2011. - 304 с.

47. Юрьева Т.В. Конкурентная политика организации в условиях кризиса: монография / Т.В. Юрьева. - М.: Проспект, 2010. - 144 с.

- 48. Яшин Н.С.** Конкурентоспособность промышленного предприятия: методология, оценка, регулирование / Н. С. Яшин. - Саратов: СГЭА, 2014. - 248 с.
- 49.** Годовая бухгалтерская отчетность АО «Белгородавиа».
- 50.** Официальный сайт «Белгородавиа» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://belgorodavia.ru/passazhiram>

ПРИЛОЖЕНИЯ