

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ
ИНДУСТРИИ СЕРВИСА**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 43.03.01 Сервис
заочной формы обучения, группы 05001382
Пашко Дарьи Анатольевны

Научный руководитель
к.э.н., доцент
Лихошерстова Г.Н.

Рецензент
профессор кафедры финансов,
инвестиций и инноваций
НИУ «БелГУ»,
доктор экономических наук
Ваганова О.В.

БЕЛГОРОД 2017

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности предприятий индустриитуризма на региональном рынке.....	7
1.1. Обобщение результатов научных исследований дефиниции конкурентоспособность туристского предприятия.....	8
1.2. Факторы конкурентоспособности предприятия и механизм их влияния на ее величину.....	17
1.3. Оценка конкурентоспособности компании на региональном рынке.....	28
2. Анализ деятельности ООО «ГРИН».....	37
2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ГРИН».....	37
2.2. Диагностика влияния финансовой устойчивости на конкурентоспособность туристского предприятия.....	47
2.3. Оценка бизнес-активности и конкурентоспособности компании на региональном рынке.....	57
3. Методическое обоснование повышения конкурентоспособности туристского предприятия.....	66
3.1. Программа мероприятий и критерии формирования совершенной системы управления конкурентоспособностью.....	66
3.2. Реализации стратегии повышения конкурентоспособности компании: конкурентная стратегия.....	76
3.3. Разработка алгоритма повышения конкурентоспособности на основе формирования корпоративного портфеля предприятия.....	82
Заключение.....	91
Список использованных источников.....	94
Приложения.....	101

Введение

Актуальность. Проблемы формирования и развития конкурентоспособных систем управления туристскими структурами, а также конкурентоспособностью качества товаров и услуг, предлагаемых на туристском рынке не нашли достаточного отражения в литературе, а большое количество дискуссионных и нерешенных вопросов, их теоретическая и практическая значимость обусловили выбор темы магистерской диссертации, ее актуальности в научном и практическом плане.

Изменение организационных и экономических условий деятельности российских туристских фирм и повышение требований общества к качеству услуг сформировали процесс конкурентной борьбы на рынке туристских услуг.

Условия жесткой конкуренции – важный критерий привлечения клиентов, который рассматривается через способность компании быть конкурентоспособной.

В современной экономике главным направлением финансово-экономической и сбытовой стратегии каждой туристской организации становится конкурентоспособность компании для закрепления своих позиций на региональном рынке туристских услуг.

В целом, понятие конкурентоспособности является стойким атрибутом, который сопровождает современные трансформационные преобразования на всех иерархических звеньях рыночного пространства, как на внутреннем, так и внешнем пространстве.

Конкурентоспособность предприятия – это его свойство, отличное от потенциала предприятия, конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности. Поэтому, в отличие от существующих подходов, в качестве причин возникновения конкурентоспособности необходимо рассматривать не только внутренние, относящиеся к

предприятию, факторы, но и внешние, принимающие форму конкуренции на рынках.

Конкурентоспособность предприятия отражает не только эффективность деятельности как результат, но и эффективность использования экономического потенциала предприятия. Исходя из того, что такая дефиниция как «фактор» определяется присутствием установленных характеристик, проявление которых провоцирует изменение или сдвиги различной направленности, качественной или количественной, то, следовательно, и конкурентоспособность, формируемая бизнес-активной средой компании, будет ставиться в определенную зависимость от факторного. Из данной точки зрения следует, что управление повышением конкурентоспособности за счет развития бизнес-среды компании, будет иметь направленность на конечный результат, т.е. на максимально-возможное извлечение прибыли. Основой такого положения выступает система управления развитием компании, как всеобъемлющей категории. Для успешной организации и управления конкурентоспособностью компании на региональном рынке, рынке конкурентов, необходимо:

- своевременное диагностирование и оценивание параметров конкурентных преимуществ компании;
- организация антикризисного стратегического и тактического планирования деятельности;
- постоянная диагностика внешней и внутренней среды и выявление факторов, способных повлиять на величину конкурентоспособности компании;
- создание резервов финансовых и материальных ресурсов;
- сокращение текущих расходов предприятия.

По мнению современных управленцев, только активная стратегическая политика в сочетании с использованием конкурентных преимуществ позволят компании не только успешно конкурировать на рынке предприятий

сферы индустрии туризма, но и решать задачи по завоеванию лидирующих позиций на определенном для себя рыночном сегменте.

Цель исследования – повышение конкурентоспособности предприятий индустрии туризма на региональном рынке на примере ООО «ГРИН».

В соответствии с поставленной целью в работе последовательно решались следующие логически взаимосвязанные задачи:

- исследованы теоретические аспекты формирования конкурентоспособности предприятий индустрии туризма на региональном рынке;
- раскрыта сущность факторного формирования конкурентоспособности предприятия и механизм влияния факторов на её величину;
- проведен анализ деятельности компании ООО «ГРИН»;
- продиагностировано влияние финансовой устойчивости на конкурентоспособность туристского предприятия;
- произведена и дана оценка бизнес-активности и конкурентоспособности компании на региональном рынке;
- методически обоснована программа мероприятий повышения конкурентоспособности туристского предприятия;
- разработан алгоритм повышения конкурентоспособности на основе формирования корпоративного портфеля предприятия

Объект исследования – конкурентоспособность предприятия на региональном рынке туристских услуг.

Методическая основа исследования базируется на системном подходе и концептуальных положениях, представленных в научных трудах, посвященных теории управления конкурентоспособностью предприятий индустрии туризма, а также в материалах научных конференций, периодической печати и других источниках.

Информационную базу исследования составили данные статистической информации Госкомстата РФ, комитета по статистике Белгородской области,

данные бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия, а так же данные, опубликованные в экономической литературе и периодической печати.

Научная новизна магистерской диссертации заключается в разработке теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций по формированию системы повышения конкурентоспособности предприятия на региональном рынке туристских услуг.

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные в диссертации положения и полученные результаты создают теоретическую, методологическую и практическую основу по установлению приоритетных групп социально-экономических факторов, оказывающих существенное влияние на развитие конкурентоспособного сервиса туристского предприятия и обеспечение лидирующих позиций на региональном рынке.

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

Основной текст диссертации представлен на 93 страницах машинописного текста, включая 35 рисунков, 19 таблиц.

Список литературных насчитывает 74 наименования на русском и иностранном языках, а также включает материалы сети Интернет.

1. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности предприятий индустриализма на региональном рынке

1.1. Обобщение результатов научных исследований дефиниции конкурентоспособности туристского предприятия

Современный туризм в целом рассматривается как один из элементов сложной социально-экономической системы, как всей территории, так и отдельно-взятых региональных территорий. Поэтому, сектор индустрии туризма показан не только как фундаментальная основа экономики РФ в целом, но и одна из значимых элементов экономики субъектов РФ, в частности [10].

Специфическая особенность туристской отрасли определяется совокупностью элементов формирования конечного продукта из различных видов сервиса и сервисного обслуживания.

Основные признаки, характеризующие туристскую индустрию как самостоятельную отрасль, обуславливаются наличием следующих ключевых элементов, таких как:

- 1) специфические природно-антропогенные ресурсы;
- 2) уникальность производимых услуг и технологии обслуживания;
- 3) формирующаяся, новая система управлений;
- 4) высокая общественная значимость, в том числе экономическая, социальная, политическая [15].

Разработка туристского продукта – сложный процесс, включающий маркетинговые исследования, анализ сегментов рынка и конкурентов. Комплексная система организации производства туристского продукта – индустрия туризма. Процесс создания туристического продукта начинается с разработки общих целей, выработки предварительных прогнозов, основанных прежде всего на изучении спроса потребителей и предложения конкурентов [17].

Разработка нового продукта происходит в несколько этапов. Туристическая компания должна сформулировать стратегию разработки туристского продукта, которая, в свою очередь, включает инновацию продукта, то есть установление вида требуемого продукта, модификацию уже существующих продуктов, а также распределение ресурсов для создания продукта. Процесс производства туристского продукта и организации тура, определяется постановкой задач по определению способа реализации туристского продукта в зависимости от:

- 1) компании: туристский оператор или туристский агент;
- 2) от типа туризма: внутренний, въездной, выездной.

Концепция жизненного цикла туристского продукта определяется четырехфазовым циклом:

- 1) начальная фаза: возникновение идеи, формирование и производство продукта;
- 2) вторая фаза: длина жизненного цикла продукта, которые различны для каждого продукта;
- 3) третья фаза: формирование цикла прибыльности продукта.
- 4) четвертая стадия: стадии роста и ранней стадии зрелости увеличивается конкуренция, которая существенно урезает маржинальный доход, и все сводится к получению общей прибыли.

Из показанной модели стадии производства, реализация и формирования цикла прибыльности продукта можно сделать вывод, что уникальность предложения является ключевым фактором продления фазы зрелости туристского продукта, а, следовательно, и формирования корпоративного портфеля предприятия конкурентоспособной организации [21].

Изменение организационных и экономических условий деятельности российских туристских фирм и повышение требований общества к качеству услуг сформировали процесс конкурентной борьбы на рынке туристских услуг. Условия жесткой конкуренции – важный критерий

привлечения клиентов, который рассматривается через способность компании быть конкурентоспособной. В современной экономике главным направлением финансово-экономической и сбытовой стратегии каждой туристской организации становится повышение конкурентоспособности для закрепления своих позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли. И именно поэтому, в условиях интенсивного развития туристской индустрии и обострения конкурентной борьбы меняется статус туристской фирмы, поскольку фирма становится субъектом рыночных отношений и выступает производителем туристских услуг. Причинно-следственная связь определяет изменения статуса туристской фирмы, в рамках изменения которых, происходит изменение методов управления ею как деловым предприятием с отказом от действующих моделей неэкономического поведения в пользу освоения современных концепций менеджмента. По этой причине и возникает актуальность вопроса в необходимости создания системной концепции управления конкурентоспособностью в динамичной конкурентной среде [30].

Рост конкурентоспособности и расширение сегментарынка, одна из главных задач действующих коммерческих субъектов, поскольку, при одновременном эффективном управлении издержками, позволяет значительно улучшить финансовые показатели. Для обеспечения лидирующей позиции фирмы на туристском рынке, необходимо не только обеспечить продукт конкурентными преимуществами, но и обеспечить стратегически важные сферы деятельности для туристского предприятия позволяющие ему побеждать в конкурентной борьбе, в которой конкуренция определяется как цивилизованная и легализованная форма борьбы субъектов рынка, за наилучшие условия производства и сбыта своей продукции, с целью получения прибыли. Кроме того, конкурентная борьба, это еще и возможность приспособления предприятия к условиям среды. Одной стратегией создания такого конкурентного преимущества является дифференциация, т.е. придание продукту или услуге отличительных

особенностей, которые понравились бы покупателю. Стратегия направлена на то, чтобы сделать продукт не таким, каким делают его конкуренты и в этом случае покупатели рассматривают идентичные предложения конкурирующих производителей как схожие, но все же не полностью взаимозаменяемые. Поэтому отличительные характеристики предлагаемых туристских продуктов должны обладать максимальной полезностью для покупателя в которых акцент внимания аккумулируется на интересах конкретных и потенциальных клиентов [19]. Исследованные работы отдельных авторов, такое понятие, как «конкурентоспособность», ставят понятие «конкурентоспособность» на одну ступень с «эффективностью», и «результативностью». Но с данной позицией сложно согласиться, поскольку конкурентоспособность также может рассматриваться и с позиции экономической науки, где элементы конкурентоспособности описываются в «теории конкурентного экономического поведения, и с точки зрения менеджмента и т.д. Сравнительный анализ различных авторских подходов представлен в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Понятие «конкурентоспособность» с точки зрения различных авторов

Понятие	Определение	Автор
Конкурентоспособность организации	- «наличие объекта соперничества; - наличие конкурирующих экономических субъектов; - наличие правил, явных или латентных, по которым выявляется победитель».	Василенко Н.В.
	- может быть обеспечена за счет приобретенных им различного рода преимуществ по сравнению с другими предприятиями-конкурентами.	Ильина Н.С., Градов А.П.
	- включает качество взаимодействия между компаниями и качество стратегий компаний».	Е.С. Сергеева О.Н. Сафронова
	- конкурентный потенциал «комплекс экономических характеристик, определяющих положение фирмы на рынке.	Герчикова И.Н.
	- «обусловленное экономическими, политическими, социальными факторами положение товаропроизводителя (или страны) на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику».	Селезнев А.

	- стабильная возможность удовлетворить определенные запросы покупателей лучше конкурентов и благодаря этому успешно продавать свою продукцию с приемлемыми финансовыми результатами.	Калугина С. А.
	- относительная характеристика отличий процесса развития предприятия от предприятия-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами/услугами конкретной производственной или личной потребности, так и по эффективности производственной деятельности».	Соловьева Б. А.
	- свойство производственной социально-экономической системы удовлетворять потребности рынка и развиваться под воздействием внутренних и внешних факторов.	Другие авторы

Давая обобщенную характеристику такой экономической категории как «конкурентоспособность», следует, что «конкурентоспособность» является относительной категорией, поскольку соотносится только к определенной группе субъектов предпринимательской деятельности и только в сравнении друг с другом, динамической, т. е. относится к определенному моменту времени, так как под воздействием отдельных факторов приводит к изменению конкурентоспособности субъекта. Из чего определяем, что «конкурентоспособность» имеет смысл только в сопоставлении успехов, достигнутых экономикой одних бизнес-единиц определенного уровня с успехами, достигнутыми другими системами того же уровня. Более высокие показатели той или иной бизнес-системы будут определять соответствующий уровень развития производительных сил и, следовательно, притягивать как население, так и капиталы, чтобы обеспечить возрастающий спрос территории. Кроме того, конкурентоспособность предприятия как характеристика оценки конечных результатов деятельности предприятия на рынке является показателем относительным, где базой для сравнения выступают аналогичные показатели, используемые для оценки конкурентоспособности предприятий-конкурентов. Конкурентоспособность предприятия является категорией динамической. Ее изменение во времени обусловлено как внешними, так и внутренними факторами, значительная часть которых может рассматриваться в качестве управляемых параметров. Конкурентоспособность предприятия

отражает эффективность использования экономического потенциала предприятия. В целом, понятие конкурентоспособности является стойким атрибутом, который сопровождает современные трансформационные преобразования на всех иерархических звеньях рыночного пространства как на внутреннем, так и внешнем пространстве.

Анализ существующих подходов к пониманию оснований, порождающих конкурентоспособность предприятия, и факторов формирования ее уровня позволяет выделить основные их группы:

1) первая группа авторских подходов основана на том, что причины возникновения конкурентоспособности предприятия являются внутренними и присущи ему изначально, независимо от наличия взаимодействия предприятия с внешней средой. Из чего следует, что конкурентоспособность есть качественная характеристика способности предприятия, иначе говоря, имманентно ему присуща;

2) вторая группа авторских подходов основана на том факте, что причинами возникновения конкурентоспособности являются как внешние по отношению к предприятию, так и внутренние, независимыми от его взаимодействия факторы. Что в этой связи определяет конкурентоспособность компании как свойство (неимманентность) и возникает только в результате его взаимно-действия с контрагентами на рынке в форме соперничества (соконкуренции). Т.е. формулирование конкурентоспособности как свойства, характеризующего предприятие в конкурентном взаимодействии с контрагентами на рынке и необходимое ему для того, чтобы осуществлять в данных условиях определённые действия, позволяющие достигать поставленных рыночных целей и обнаруживать себя определённым способом в этих действиях. Кроме того, проведенный анализ существующих подходов к пониманию оснований, порождающих конкурентоспособность предприятия, и факторов формирования ее уровня вызвал необходимость рассмотрения подходов и к трактовке целевой направленности формирования конкурентоспособности предприятия,

которая на наш взгляд, обуславливается прежде всего, оценкой эффективности функционирования предприятия на предмет оценки результативного уровня и на практике реализация такого свойства, как обладание конкурентоспособностью[21]. И в этой связи выделяем две основных точки зрения:

- 1) указание только на цель, предполагаемую содержанием категории «конкурентоспособность предприятия»;
- 2) анализ различных целей предприятия, обуславливающих необходимость его конкурентоспособности [25].

Относительно исследования ряда подходов с точки зрения качественной характеристики понимания конкурентоспособности компании, следует, что в данном контексте/качестве предполагается использования таких понятий как: относительность, динамичность и объективность. По аналогии исследована и трактовка конкурентоспособности во взаимосвязи с уникальностью и инновационностью производства туристского продукта, где выделены два вектора установления взаимосвязи и взаимодействия конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции (табл.1.2).

Таблица 1.2

Сравнительная характеристика подходов

Интерпретация свойства	Авторы	Подход
Первичность конкурентоспособности продукции	Багиев Г.А., Воронов А.А., Дурович А.П. [102, с.15], Хруцкий В.Е. и Корнеева И.В.	1. Отождествление конкурентоспособности предприятия, его продукции, их уровней 2. Предприятия конкурируют между собой только посредством своей продукции, которая является единственным инструментом конкуренции
Одновременное признание конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности продукции	Батова Н.Н., Диксон П.Р., Ламбен Ж.-Ж., Круглов М.И., Лавриненко О., Мансуров Р.Е., Мошнов В.А.,	1. Признание невозможности сведения конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции, и наоборот. 2. Признание взаимосвязи и взаимодействия конкурентоспособности предприятия и его продукции 3. Оценка и управление

	Яшева Г.	конкурентоспособностью предприятия и его продукции не тождественны. 4. Существуют иные, помимо конкурентоспособности продукции, инструменты конкуренции для предприятия
--	----------	--

Исходя из комплексности проведенного исследования сущностных подходов к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» сформирована сущностная содержательная структура взаимосвязанных категорий, представленная на рисунке 1.1. В целом, следует отметить, что имеющиеся подходы к раскрытию экономической сущности конкурентоспособности компании имеют в определенной их части существенные различия, которые определяются устанавливаемыми причинами возникновения конкурентоспособности, их целевой направленности и взаимосвязи. При этом, формирование каких-либо иных непротиворечивых трактовок экономической сущности «конкурентоспособность предприятия» на основе механической компиляции существующих в литературе её трактовок невозможно. Подобный схоластический» подход, практикуемый некоторыми авторами, оперирует лишь сущностными характеристиками предприятия и его конкурентоспособностью.



Рис. 1.1. Конкуренция: сущность и структура взаимосвязанных категорий

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать ряд существенных выводов. Так, в процессе проведения анализа установлено, что конкурентоспособность предприятия – это его свойство, отличное от потенциала предприятия, конкурентоспособности продукции и эффективности деятельности. Поэтому, в отличие от существующих подходов, в качестве причин возникновения конкурентоспособности необходимо рассматривать не только внутренние, относящиеся к предприятию, факторы, но и внешние, принимающие форму конкуренции на рынках. Установлено также и то, что наличие конкурентоспособности необходимо для достижения всей совокупности преследуемых целей в условиях конкуренции, то есть не только для достижения целей рыночной

деятельности, но и выполнения производственных задач и социальных обязательств.

Рассматривая «конкурентоспособность предприятия», в отличие от существующих подходов, следует обратить внимание на тот факт, что «конкурентоспособность предприятия», целесообразно рассматривать как интегральное, относительное и динамичное свойство, из чего следует:

1) во-первых, важнейшее значение приобретает система управления конкурентоспособностью, направленная на поддержание и повышение её уровня независимо от динамики конкурентной ситуации на рынках готовой продукции и производственных ресурсов;

2) во-вторых, оценка уровня конкурентоспособности и конкурентных преимуществ должна осуществляться при помощи относительных показателей, а в качестве базы оценки необходимо выбирать конкурентов – источники конкурентных сил, действующих на предприятии;

3) в-третьих, при оценке конкурентоспособности, выборе базы оценки и управленческих воздействий необходимо учитывать влияние, оказываемое мерами государственного регулирования экономики, а также различия в условиях функционирования предприятия и его конкурента – базы оценки конкурентоспособности.

Проанализированные подходы к трактовке конкурентоспособности предприятия не учитывают указанные выше обстоятельства. Это не позволяет использовать их в качестве теоретической базы механизма управления конкурентоспособностью. Поэтому имеется объективная необходимость в комплексном теоретическом обосновании экономической сущности конкурентоспособности предприятия, учитывающем специфику сложившихся условий хозяйствования в Российской Федерации.

Таким образом, обобщая различные авторские точки зрения относительно такой дефиниции как «конкуренция», следует, что сущность содержательной характеристики категории «конкуренции» может рассматриваться как состояние взаимоотношений в процессе свободного и

достоверного сопоставления всех хозяйствующих субъектов на предложении спрос на продукт или услугу.

При проведении статистического анализа конкуренции принципиально важной является сформулированная здесь задача сопоставления, поскольку смысл конкурентной борьбы заключается в завоевании конкретных потребителей, пользующихся услугами конкурентов, а не в действиях против предприятий-соперников.

Конкуренция оживляет рынок, благотворно действует на цены, вызывает в жизни новые формы сервиса, заставляет производителей осуществлять активную инновационную политику. В известном смысле конкуренция двигатель прогресса.

Упорядоченная, введенная в определенном законом рамки, справедливая конкуренция встроена в механизм маркетинга. Конкурентная борьба – составная часть маркетинговой деятельности.

В настоящее время в России обнаруживается явная тенденция к обострению конкуренции между предприятиями, которые подвергаются нарастающему совокупному воздействию конкурентных факторов.

Конкурентоспособность турфирмы – это способность сформировать и использовать в долгосрочной перспективе совокупный потенциал, обеспечивающий фирме устойчивость на рынке, реализацию приоритетных целей, партнерское сотрудничество и экономические преимущества по сравнению с другими фирмами.

Важную роль в достижении целей играет наличие конкурентной стратегии компании, отражающей качественные и количественные цели.

Улучшение показателей деятельности компании за счет более высоких объемов продаж и дифференциации турпродукта, постоянного мониторинга текущего положения дел на рынке и оперативной корректировки планов – ключ к успеху в конкурентной борьбе на рынке.

1.2. Факторы конкурентоспособности туристского предприятия механизм их влияния на её величину

На начальном этапе, для установления факторного влияния на величину конкурентоспособности предприятия представляется целесообразным уточнить элементы создания туристского продукта для последующей оценки факторного влияния на бизнес-среду конкурентоспособности компании (рис. 1.2)[26].

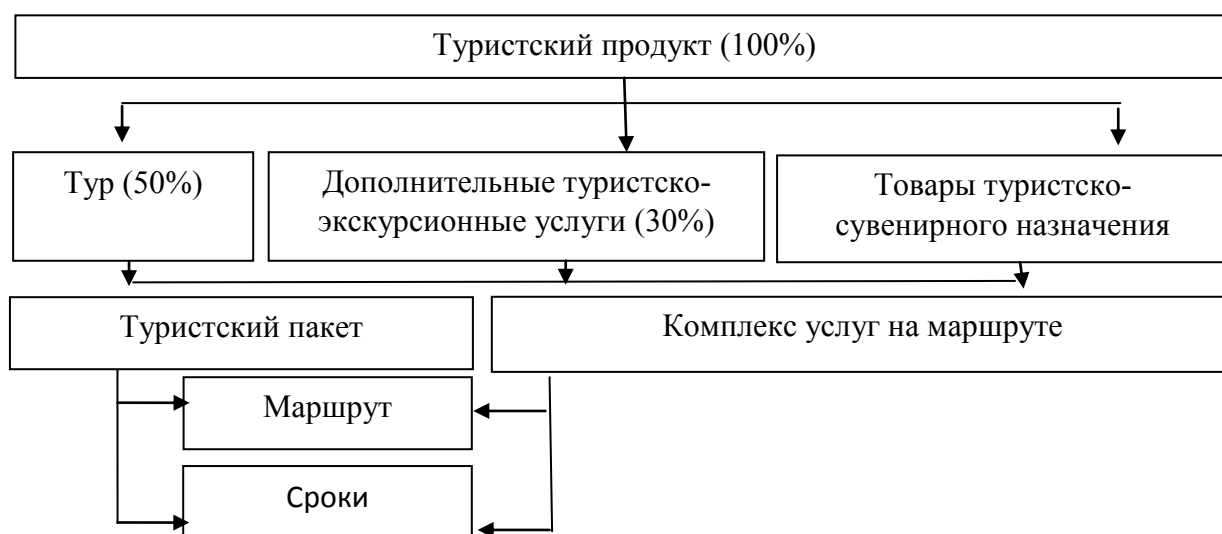


Рис. 1.2. Элементы формирования туристского продукта

Поскольку речь в исследовании идет о региональном туристском продукте и региональном рынке, то с этой точки зрения следует уточнить что же представляет из себя туристский продукт. И с этой точки зрения выделяем три аспектных зоны деления туристского продукта на три основные категории:

1) туристский продуктотрасли, как продукт первой категории, подчинен законам рынка;

2) туристский продукт, продукт второй категории и как продукт природного происхождения, требует особого регулирования в соответствии с законами РФ в силу того, что данная категория при рациональном

использовании может утратить свою потребительную и привлекательную ценность;

3) туристский продукт, как продукт культурно-исторического наследия, невосполнимый продукт, также относящийся ко второй категории, подчинен нормативно-правовым и законодательным актам РФ [14].

Из чего следует, что конкурентоспособность туристской компании, организации начинается с создания регионального туристского продукта, его индивидуальных и предпочтительных потребительских качеств, и свойств для клиента-туриста. В силу чего, конкурентоспособность, как свойство предприятия, и как экономическая система порождается тремя группами факторов, исполняющими в данном процессе различные функции (рис.1.2):

1) первая группа факторов – факторы материальной основы, порождают совокупность возможностей возникновения и существования свойства, то есть субстанциональными факторами;

2) вторая группа факторов – группа факторов, создающих условия для реализации имеющихся возможностей, порождаемых субстанциональными факторами, то есть кондициональными (условными) факторами;

3) третья группа факторов – факторы, инициирующие процесс реализации имеющихся возможностей в существующих условиях, который приводит к возникновению свойства, то есть индуцирующими факторами.

Поскольку конкурентная способность компании достаточно неоднозначная и сложная экономическая категория, в рамках которой отображается реальная и потенциальная вероятность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного противодействия соперников, то, безусловно, на величину имеющейся возможности или потенциала предприятия влияет ряд факторов. Такой ряд влияющих факторов может быть представлен такими факторами как:

1) динамика масштабов долгосрочного спроса на туристский продукт;

2) динамика структуры спроса, определяемая величиной изменения требований потребителя;

3) маркетинговые инновации, приводящие к изменению условий конкуренции и позиции фирм соперников;

4) динамика лидерства, определяемая входом на рынок конкуренции и включение в конкурентную борьбу, посредством перераспределения и выделение новых ключевых игроков с учетом изменения структуры рынка.

Для определения величины такого факторного влияния на величину результативной деятельности компании необходимо проведение оценки ряда факторов, которые детализируются и дополняются т.ч. факторами конкурентоспособности туристского продукта и эффективности маркетинговой деятельности. В этой связи целесообразно провести детализацию факторов с разбиением их на три условные группы:

- 1) к первой группе следует отнести постановочные цели компании;
- 2) вторую группу образуют факторы ресурсобеспеченности, находящиеся в распоряжении предприятия;
- 3) к третьей группе причисляются факторы рыночной конкуренции, факторы лидерства.

Кроме того, потребуется учесть и критерии, которые в первую очередь устанавливают или отображают конкурентоспособность организации. Такой критериальный ряд может быть определен:

- 1) отображением в динамике критерия степени удовлетворения потребителя;
- 2) временным критерием эффективности деятельности компании;
- 3) критерием полезного эффекта туристского продукта на основе использования комплексного показателя удовлетворенности сервисным качеством;
- 4) итоговым критерием оценки конкурентоспособности, отображающим долю рынка и связанные с ней основные экономические показатели.

Подлежит учету и ряд критериев, обуславливающих появление риска и угроз со стороны вновь появляющихся конкурентов. В этой связи выделен следующий ряд факторов:

- 1) факторы барьерного входа;
- 2) ожидаемая реакция предприятия на вновь входящие компании в туристскую отрасль.

Вся совокупность перечисленных факторов влияет в той или иной степени на конкурентоспособность компании. Изменение внутреннего содержания факторов позволяет им оказывать воздействие на конкурентоспособность любого предприятия.

Поскольку в настоящих условиях, все компании функционируют в рыночных условиях, целесообразно рассмотреть конкурентоспособность с точки зрения рыночной эффективности и установить каким образом, показанный механизм может повлиять на критериальный ряд с точки зрения удовлетворенности клиента. В силу того, что рыночная эффективность может рассматриваться как максимально возможное удовлетворение потребителей, то требуется уточнить, на основе выполнения какого ряда условий. К таким условиям, наиболее полного удовлетворения требований клиента следует отнести:

- 1) инфраструктурная доступность и близость к потребителю, определяемая наличием личных контактов;
- 2) анализ конкурентов, определяемый узкими и слабыми местами в деятельности компании;
- 3) поиск преимуществ, в отличие от сильных сторон конкурентов, поиск зоны лидерства;
- 4) информационное обеспечение.

Весь перечисленный диапазон условий не является исчерпывающим, поскольку в силу подвижности рынка, эти условия, как и критерии имеют тенденцию быстрых изменений, что в конечном итоге требует постоянной информационной адаптивности со стороны компании и соответственно

пересмотра критериев. В данном случае все зависит от способности предприятия анализировать цели, стратегии и действия конкурентов и находить новые источники для приобретения конкурентного преимущества, что в целом и определяется как рыночная эффективность и конкурентоспособность. Кроме того, конкурентоспособность предприятия во многом зависит от эффективности менеджмента, на уровень которой влияют личные качества менеджеров, способность руководства разрабатывать и реализовывать стратегию предприятия и адаптироваться к изменениям внешней среды.

В целом, система внешних и внутренних факторов не претендует на достаточную полноту. Следовательно, формирование процесса конкурентоспособности компании можно представить в виде организационно-экономического механизма секторально направленного на активизацию бизнес-активных зон компании (рис.1.2).

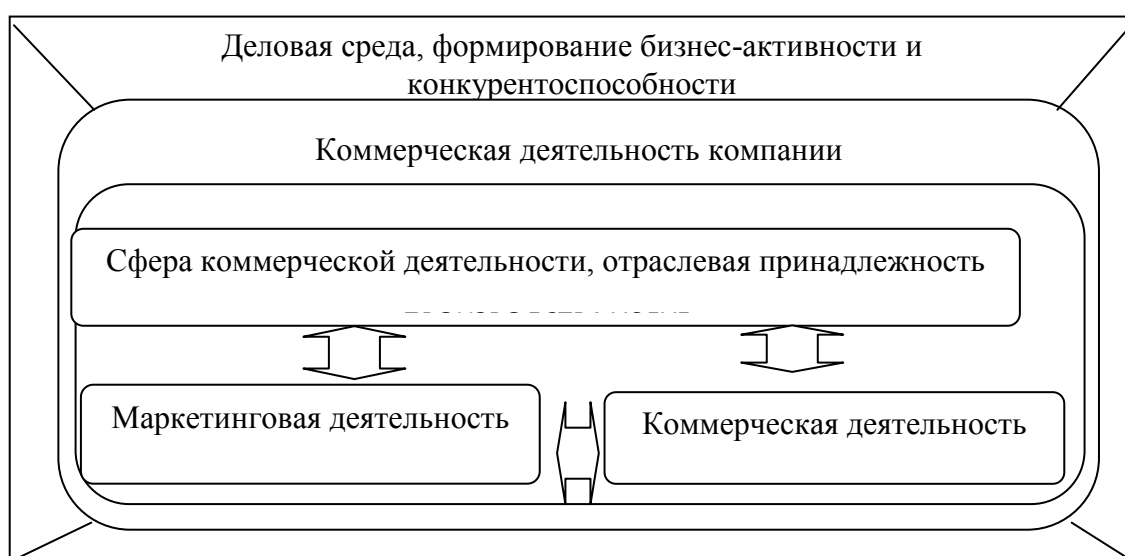


Рис. 1.2. Процесс факторного построения структуры конкурентоспособной организации

Исходя из того, что такая дефиниция как «фактор» определяется присутствием установленных характеристик, проявление которых провоцирует изменение или сдвиги различной направленности, качественной

или количественной, то следовательно, и конкурентоспособность, формируемая бизнес-активной средой компании, будет ставится в определенную зависимость от факторного. Из данной точки зрения следует, что управление повышением конкурентоспособности за счет развития бизнес-среды компании, будет иметь направленность на конечный результат, т.е. на максимально-возможное извлечение прибыли. Основой такого положения выступает система управления развитием компании, как всеобъемлющей категории. Схематично процессный подход, отображающий совокупность факторного формирования конкурентоспособности представлен на рисунке 1.3.

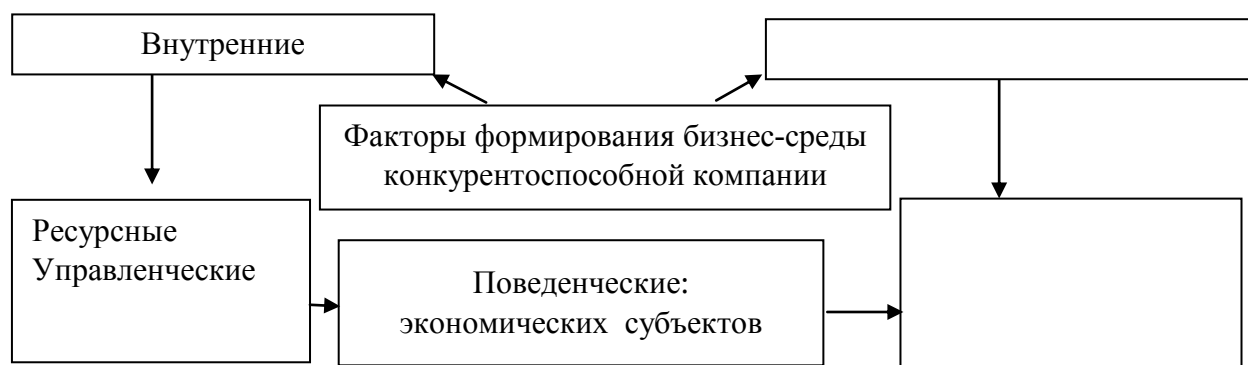


Рис. 1.3. Факторный подход формирования бизнес-среды конкурентоспособной организации

Инструментарный управленческий подход в данном случае формирования бизнес-среды конкурентоспособной организации, может быть представлен установленной компанией формой представления о структурном механизме управления по связям, как внутри компании, так и за ее пределами. Данный подход позволит активизировать происходящие бизнес-процессы компании и тем самым увеличить эффективность деятельности предприятия. Однако, даже в таком виде сформированный механизм показывает, насколько сложна проблема повышения конкурентоспособности и удержания позиций предприятия на рынке. Поэтому, для туристской организации, помимо факторного формирования конкурентоспособности,

важен и процесс сегментации рынка, сущность которого заключается в том, что компания концентрирует все свое внимание на наиболее, как она считает, для себя перспективном сегменте. И в этой связи можно выделить три группы критериев на основании которых туристские организации проводят сегментацию потребителей: географические, социодемографические и психолого-поведенческие)[3]. Но процесс сегментирования туристского рынка реализуется одновременно по нескольким критериям, что способствует более полно учитывать самые разные запросы и желания клиентов/потребителей в процессе формирования туристского пакета/услуги. Но полученное сегментирование, как правило, компания смещает в сторону лишь преобладающих сегментов туристского спроса. И такой процесс сегментации обусловлен бесконечностью, а рост значимости отдыха в жизни любого человека в частности, и общества в целом, приводит как правило к усложнению структуры потребностей самого человека. Существующее в настоящее время количество видов туризма имеют постоянную тенденцию наполнения новыми подвидами, которые способны удовлетворить практически самые разные запросы общества.

Конкурентоспособность, как свойство предприятия, порождается тремя группами факторов, имеющими в своей содержательной части различные исполнительные функции, механизм которых влияет на величину конкурентоспособности (рис. 1.4.).

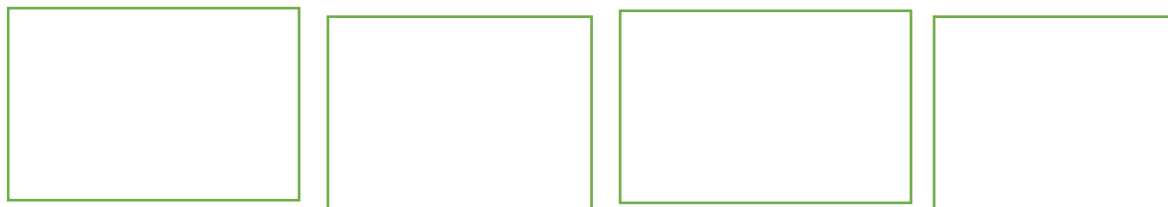


Рис. 1.2 Факторы конкурентоспособности предприятия и механизм их влияния на её величину

Показанные группы включают:

1) фактор конкурентных преимуществ. Создаваемые производственные ресурсы и стратегическая направленность его функционирования на рынке – составляют факторную форму выражения конкурентоспособности, сущность которой определяется совокупностью возможностей успешного ведения бизнес-конкуренции на рынке. Величина и эффективность использования указанных возможностей определяют уровень достижения предприятием в существующих условиях конкуренции главной цели деятельности – получение целевой прибыли на вложенный капитал при выполнении поставленных задач и возложенных обязательств;

2) фактор конкуренции с контрагентами – одноотраслевыми предприятиями на рынке в форме взаимного противодействия достижению преследуемых целей деятельности. Действие этого фактора связано с тем, что конкурентоспособность как свойство предприятия возникает и существует только в условиях конкуренции. Механизм воздействия конкуренции на величину конкурентоспособности предприятия заключается в обуславливании процесса превращения конкурентных преимуществ в результаты конкурентной борьбы предприятия на рынке;

3) прочие факторы рыночной конъюнктуры, представляющие собой средства связи отраслевых условий функционирования предприятия и его конкурентоспособности.

Таким образом, проведенное исследование позволило сделать ряд важных выводов. Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Уровень конкурентоспособности предприятия можно охарактеризовать как уровень, который находится и подвержен влиянию двух основных элементов – условий внутренней среды (различные аспекты организационной работы предприятия, осуществляющие своё влияние на конкурентоспособность непосредственно) и условий внешней среды (влияние которых не определяется сразу), которые находятся и действуют во взаимосвязи и взаимозависимости.

Анализ внешней среды даёт туристской организации возможность оценить целевой климат и выявить тем самым современные требования потребителя к продукту/услугам, которые эффективно решают его задачу, а также даёт организации возможность своевременной реакции на появившиеся на рынке угрозы для предприятия и способность к разработке мероприятий, которые в состоянии не только учесть и предотвратить эти угрозы, но и извлечь из ситуации новые выгодные возможности. Также необходимо добавить, что в настоящее время внешняя среда для предприятия стала более однородной по напряжённости конкурентных отношений. Такое положение усиливает требование к гибкости, адаптированности, инновационности поведения предприятия. Только тогда предприятие способно генерировать многообразие туристских продуктов, и, главное, форм поведения по отношению к клиенту и на этом строить свою конкурентоспособность.

Анализ внутренней среды компании и связанных с ней структур позволяет оценить их потенциал в реализации стратегий. Также элементы внутренней среды с точки зрения конкурентоспособности предприятия. Характеризуют возможность и эффективность адаптации производителя к условиям внешней среды. Именно эти элементы представляются наиболее

значимыми для обеспечения прочных конкурентных позиций предприятия, поскольку эти элементы выступают объектом активного регулирования со стороны самого предприятия.

Элементы внутренней среды можно разделить на шесть групп:

- 1) структурные, образуемые при проектировании организации;
- 2) ресурсные, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 3) технические, образуемые при проектировании, функционировании и развитии организации;
- 4) управленческие;
- 5) рыночные;
- 6) эффективности.

Элементы внутренней и внешней среды могут быть описаны определёнными характеристиками, позволяющими оценить уровень и состояние элемента, и дополнены соответствующими факторами, влияющими на конкурентную среду.

Использование факторов как инструментов воздействия позволяет формировать и менять конкурентоспособность предприятия и оказывать целенаправленное воздействие на конкурентную среду. Решение организационных вопросов обеспечения конкурентоспособности предприятия как раз и должно корреспондироваться с тем инструментарием воздействия, который находится во власти аппарата управления. То есть вопросы построения системы организационного обеспечения конкурентоспособности должны быть тесно увязаны с факторами воздействия на конкурентоспособность. В качестве основной задачи следует поставить задачу по построению специального организационно-экономического построения механизма, обеспечивающего ориентацию на конкурентную деятельность и обеспечение конкурентоспособности компании на рынке. Такой организационно-экономический механизм может быть определен:

- определением цели формирования обеспечивающей системы конкурентоспособности предприятия;
- обеспечением единства целей и действий, совпадением глобальных и локальных критериев деятельности предприятия;
- анализом факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на величину конкурентоспособности предприятия;
- прогнозом развития предприятия с учётом риска реализации разработанных мероприятий;
- оценкой эффективности разработанного механизма устанавливающей величину конкурентоспособности предприятия.

Совокупность реализации предложенных мероприятий позволит создать эффективно действующий механизм внутри предприятия, который позволит эффективно влиять на организацию всех материально-финансовых потоков внутри предприятия, на оценку целесообразности этих потоков с позиции обеспечения конкурентоспособности. Поскольку конкурентоспособный туристский продукт – это результат функционирования конкурентоспособной организации, способной их создать. Основным является – имеющийся потенциал, умение его эффективно использовать и развивать.

Конкурентоспособность организации не является постоянной характеристикой: она определяет способность вести успешную конкурентную борьбу, противостоять в определенный период основным конкурентам.

Изменения во внешней и внутренней среде обуславливают изменения конкретных преимуществ относительно других предприятий отрасли. Исходя из этого, можно утверждать, что конкурентоспособность организации – это понятие относительное, так как его можно определить только на основе сопоставления отдельных характеристик предприятия с характеристиками других, аналогичных предприятий. Конкурентоспособность предприятия

зависит от объекта сравнения, а также от факторов, которые применяются для оценки конкурентоспособности.

Для последующего построения эффективных позиций или наоборот, удержания конкурентных позиций, необходим пересмотр и последующая оптимизация происходящих бизнес-процессов и методов их организации. Для чего предприятию потребуется процесс активизации управленческой деятельности с целью систематического сравнения собственной эффективности и эффективности отдельно взятого бизнес-процесса с аналогичным бизнес-процессом эталонного предприятия, с конкурентами и основными мировыми тенденциями [1, 3]. К таким процессам можно отнести:

- 1) пересмотр существующих и формирование новых целей для предприятия, поиск наилучших способов их достижения;
- 2) своевременная идентификация признаков отставания от конкурентов;
- 3) необходимость радикальных улучшений для сохранения конкурентоспособности.

1.3. Оценка конкурентоспособности компании на региональном рынке

Ведущая роль среди субъектов хозяйственной деятельности принадлежит предприятиям. Уровнем их конкурентоспособности во многом определяется конкурентоспособность страны.

Современная оценка конкурентоспособности компании на региональном рынке возможна без предварительной оценки уровня регионального социально-экономического развития, которая особенно за последние десять лет претерпела значительные изменения в т.ч. и в силу проявления кризисных ситуаций в экономике. Поскольку любая экономическая система имеет своей целью – повышение уровня и качества жизни населения, то в связи с этим возрастает значение не только экономико-

социальных факторов, но и формируемых конкурентных аспектов территориальных субъектов предпринимательской деятельности в т.ч. и в индустрии туризма.

Оценка конкурентоспособности предприятия и региона должна осуществляться во взаимосвязи протекающих процессов на территориальном рынке. Следует особо отметить, что к настоящему времени, единой методики, устанавливающей взаимосвязь и взаимозависимость между конкурентной позицией региональной территории и коммерческой деятельностью предприятия, не разработано, как и нет однозначного подхода к количественному измерению конкурентоспособности, как региона, так и предприятия. Поэтому в сопоставительных исследованиях широкое распространение получил рейтинговый метод. В свою очередь выбор показателей для измерения характеристик в рейтинге вариативен и зависит от заложенной в рейтинге методологии и транзакционных издержек на измерения. При этом можно использовать разные методы построения рейтинга: балльный, индексный. Факторный выбор должен базироваться на основе обоснованных критериев. Для создания индекса конкурентоспособности гораздо важнее выделить факторы, которые характеризуют конкурентный успех и накопленный потенциал конкурентных преимуществ с точки зрения основных источников этих преимуществ: факторных, инфраструктурных, инновационных, информационных, институциональных. Другим важным условием расчета является выбор адекватных конкретных показателей, который нами определен и выделен как критерий, характеризующий уровень и качество жизни населения, предполагающий построение логической цепочки действий: региональный рынок — механизм ценообразования — конкурентоспособность предприятия. Схематично взаимосвязи между уровнем конкурентоспособности региона и конкурентоспособностью предприятия представлены на рисунке 1.3.

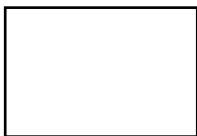


Рис.1.3. Взаимосвязь конкурентоспособности региона, механизма ценообразования и формированием конкурентоспособности предприятия

Для установления взаимосвязи конкурентоспособности региона, механизма ценообразования и формированием конкурентоспособности предприятия необходимо на первом этапе произвести и дать оценку конкурентоспособности региона. Оценка конкурентоспособности региона произвести на основе комплексного показателя, определяемого двумя группами показателей (формула 1, 2).

$$RC = f (Y, I), \quad (1)$$

$$Y = PC + G + L, \quad (2)$$

Где: PC – покупательная способность населения;

G – коэффициент концентрации доходов (коэффициент Джини);

L – уровень безработицы.

$$I = I_p + I_r + I_q + Q. (3)$$

где: I_p – инвестиционный потенциал региона;

I_r – инвестиционный риск;

I_q – реальные объемы инвестиций;

Q – число убыточных предприятий в регионе.

Рис. 1.4. Определение факторов конкурентоспособности региона.

Поскольку рыночная экономика – экономика конкурентного партнерства экономических субъектов, то чтобы выиграть в этом конкурентном соревновании, необходимо обладать определенными конкурентными преимуществами, быть конкурентоспособным. Успех в экономическом развитии определяющим образом зависит от степени конкурентоспособности. В этой связи особо важной является оценка конкурентоспособности компании как один из главных инструментов руководства компании управления развитием собственного бизнеса и один из инструментов принятия различного рода управленческих решений в сфере повышения конкурентоспособности на региональном рынке. Но в первую очередь, оценка конкурентоспособности компании направлена для решения ряда задач, перечень которых является неисчерпаемым, а для каждого

руководителя индивидуальным аспектом построения бизнеса. Такими задачами могут быть:

- 1) установление целей по обеспечению конкурентоспособности;
- 2) построение анализа достижения целей;
- 3) выбор предпочтительной стратегической направленности обеспечения конкурентных позиций;
- 4) выявление и установление конкурентных преимуществ посредством реализации программных мероприятий и мер по повышению конкурентоспособности продукта/услуги.

В целом, процесс оценки конкурентоспособности предприятия – сложная многофакторная задача, которая определяется установлением наиболее значимых числовых показателей конкурентоспособности и методами измерения конкурентоспособности (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Требования к применению методов оценки конкурентоспособности
туристской организации

Наименование требования	Сущность требования
1	2
Квантифицируемость	Количественные показатели имеют смысловую нагрузку
Интегральность	Должен объединять разные параметры объекта в один
Индивидуальность	Оценка осуществляется независимо от других объектов
Гибкость	Метод позволяет производить оценку на всех этапах жизненного цикла
Нетрудоемкость	Метод не должен требовать больших затрат сил и средств на его исполнение

Продолжение табл. 1.3

1	2
Улучшаемость	Метод должен иметь возможность совершенствования
Количественность	Метод позволяет получить количественную оценку
Одинаковость	Метод должен быть одинаков для по отношению к разным объектам, ситуациям
Глобальность	Метод должен «работать» на глобальный критерий – интересы развития всего общества
Единственность	Критерий оценки должен быть единственным
Сравнимость	Оценки одинаковых объектов должны быть одинаковы
Воспроизводимость	Результаты, полученные на одном объекте разными

	исследователями, должны быть одинаковы
Направленность	Метод позволяет управлять состоянием объекта в нужном направлении
Управляемость	Метод обеспечивает возможность моделирования конкурентоспособности объекта
Экономическая эффективность	Экономический результат от применения метода превосходит затраты на реализацию оценки

Методические аспекты оценки конкурентоспособности предприятия строятся на начальном этапе на проведении анализа его состояния в целом. Аналитический блок строится на системном, комплексном проведении анализа. Постановочной целью на данном этапе является – установление стратегических и тактических факторов повышения конкурентоспособности туристского продукта на региональном рынке, эффективности и устойчивости функционирования компании в целом (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Характеристика системных комплексов
методов оценки конкурентоспособности предприятия

Название метода	Содержание метода	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Метод оценки конкурентоспособности продукта производства предприятия.	Предусматривает оценку уровня конкурентоспособности предприятия исходя из потребительской ценности произведенного турпродукта.	Учитывает наиболее важный критерий, что влияет на конкурентоспособность предприятия – конкурентоспособность товара.	Позволяет получить ограниченное представление о работе предприятия, конкурентоспособность предприятия отождествляется с конкурентоспособностью турпродукта.

Продолжение табл.1.4

1	2	3	4
Метод анализа сравнительных преимуществ предприятий-конкурентов.	Метод базируется на сопоставлении производственных расходов, объемов и нормы прибыли, и /или рыночных частиц.	Метод достаточно простой в использовании.	Не отображает процессы взаимодействия производителя продукции с рынком.
Метод, основанный	Основа метода - оценка четырехпоказателей или	Выявляет сильные и слабые стороны	Достаточно сложно собрать всю

на теории эффективной конкуренции	критериев конкурентоспособности с последующим расчетом интегрального показателя.	одного предприятия относительно другого, оценить размер отставания, разработать управленческие действия относительно усиления слабых мест.	необходимую информацию; для достоверной оценки необходимо осуществлять очень обозримые и трудоемкие расчеты.
Интегральный метод	Интегральный показатель включает два элемента-множителя: критерий, что отображает степень удовлетворения потребностей потребителя (характеризует относительную конкурентоспособность товара) и критерий эффективности производства (используются рентабельность).	Простота, наглядность, дает возможность получить однозначные оценки конкурентных позиций производителя	Может быть применен лишь для оценки конкурентоспособности монопродуктовых предприятий, тогда как относительно диверсифицированных предприятий нужный анализ не одного вида продукции, а всей товарной массы.
Метод самооценки деятельности	Метод определен этапами. Результаты помогают сформировать стратегические и тактические планы в соответствии с требованиями модели конкурентного совершенства.	Позволяет: 1) разработать инструмент для оценки деятельности; 2) оценивать деятельность на основе признанных критериев; 3) выявляет «узкие места».	Полученные оценки являются достаточно субъективными.

В целом расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия может быть произведен по формуле средней взвешенной арифметической:

$$ККП = i_1 * ЭП + i_2 * ФП + i_3 * ЭС + i_4 * КТ, \quad (4)$$

Где: ККП – коэффициент конкурентоспособности предприятия;

ЭП – коэффициент критерия эффективности производственной деятельности предприятия;

ФП – значение критерия финансового положения предприятия;

ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке;

КТ – значение критерия конкурентоспособности товара;

i – коэффициенты весомости критериев.

Одновременно осуществляя сбор первичной информации о конкурентном окружении на региональном рынке, требуется установить критерии применяемые в процессе проведения оценки конкурентоспособности, обозначить расчетный вес каждой единицы критерия, привести полученные данные в систему, обобщить и создать шкалу/метод проведения оценки. Установленный перечень конкурентного окружения и выявленные критерии/показатели оценки конкурентоспособности позволяют провести оценку деятельности своего предприятия и предприятий-конкурентов по отдельным критериям/показателям конкурентоспособности с учетом веса каждого показателя. На завершающем этапе оценки рассчитывается средневзвешенный показатель конкурентоспособности по формуле 5.

$$СП_{\text{ксп}} = \sum_{I=1}^n V \cdot \Pi / \sum_{I=1} V. \quad (5)$$

Где: $СП_{\text{ксп}}$ – средневзвешенный показатель конкурентоспособности туристского предприятия;

V – вес каждого показателя;

Π – оценочный балл каждого показателя.

Проведенная оценка конкурентоспособности исследуемого предприятия и предприятий-конкурентов, формирование средневзвешенного показателя конкурентоспособности и сопоставление полученных данных по исследуемому предприятию с данными конкурентов позволяет определить текущее положение предприятия, выявить узкие места и сформировать количественные цели по достижению уровня конкурентоспособности в

целом и по отдельным его показателям.

Таким образом, рассмотренная в параграфе 1.3. методика оценки конкурентоспособности компании на региональном рынке предполагает:

1) во-первых, построение на взаимодействии частных потенциалов предприятия (основных стратегических компонентов) и охватывает все внутрифирменные процессы, протекающие в различных функциональных областях внутренней среды организации. В результате обеспечивается системный взгляд на организацию, формируется поэлементная структура потенциала организации, являющаяся важнейшей предпосылкой оценки конкурентоспособности и представляющая собой базу для дальнейшего стратегического планирования;

2) во-вторых, обоснование ресурсной составляющей конкурентного потенциала организации через выделение основных компонент;

3) в-третьих, отражение бизнес-процессов и последовательность системы стратегического планирования и управления как организацией в целом, так и отдельными функциональными областями, что позволяет дать адекватную оценку этому важному потенциалу и оценке его эффективности;

4) в-четвертых, оценка уровня развития каждого частного потенциала организации и выявление конкурентных преимуществ и проблем обеспечивают комплексный взгляд на организацию, в связи с чем появляется возможность разработки научно-обоснованных стратегических альтернатив обеспечения конкурентоспособности;

5) в-пятых, выбранный оценочный механизм, позволяет рассчитать внутреннюю и внешнюю конкурентоспособности организации, а также его абсолютную, относительную и сравнительную внутреннюю конкурентоспособность.

Для оценки и обеспечения конкурентоспособности туристской компании необходимо проводить оценку всей системы показателей деятельности компании, с целью установления и выявления, как резервов, так и потенциала, и на этой основе совершенствования технологии

производства и предложения туристского продукта, а также и повышения качества обслуживания.

Для компании, действующей на рынке, необходимо иметь четкое понимание того, насколько предприятие конкурентно и насколько высока его деловая активность на рынке.

Многосторонний подход к изучаемой проблеме позволит дать наиболее точную оценку конкурентоспособности и получить представительную информацию для принятия решений по управлению конкурентоспособностью, обеспечив тем самым принятие стратегических решений по повышению конкурентоспособности на региональном рынке, а возможно и выход на внешний рынок.

2. Анализ деятельности ООО «ГРИН»

2.1. Организационно-экономическая характеристика ООО «ГРИН»

Деятельность компании ООО «ГРИН» была начата в феврале 2006 года в форме общества с ограниченной деятельностью.

Адрес местонахождения компании ООО «ГРИН»: Россия, 308014, г. Белгород, ул. Садовая 2 а, офис 203 а.

Деятельность компании возглавляет генеральный директор, в подчинении которого находится 5 сотрудников.

Общество является юридическим лицом по законодательству, имеет самостоятельный баланс и собственные расчетный счет.

Уставный капитал компании составляет 10 000 рублей.

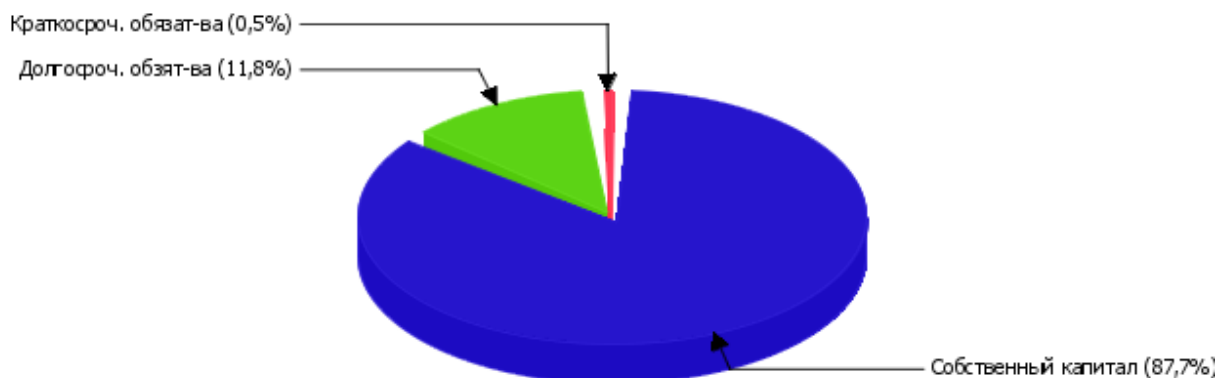


Рис. 2.1. Структура капитала ООО «ГРИН»

Структура процесса организации бизнеса и управления компанией представлена на рисунке 2.2.

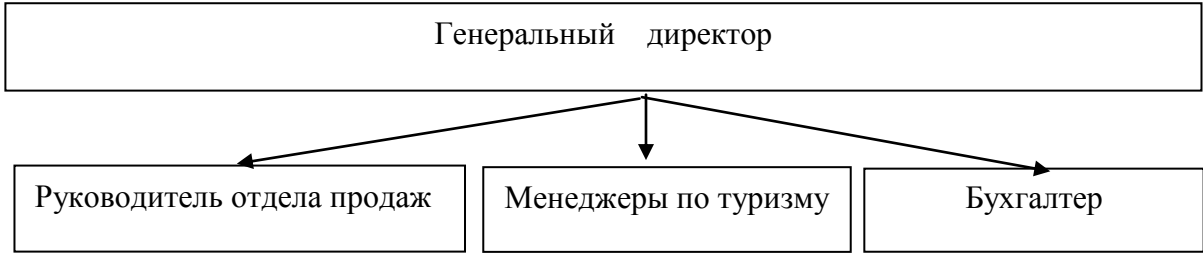


Рис. 2.2. Схема организации бизнес-процесса ООО «ГРИН»

Функционирование компании в системе потоковых взаимосвязанных процессов представлено на рисунке 2.3. Схема определена следующими потоковыми процессами на взаимодействии:

- 1) 1 – турист платит туристской компании деньги за туристский продукт/ путевку;
- 2) 2 – туристская компания выдает туристскую путевку;
- 3) 3 – турист приобретает туристский продукт;
- 4) 4 – турист потребляет туристский продукт;
- 5) 5 – туристская компания участвует в развитии туристского рынка;
- 6) 6 – туристский рынок предлагает новые виды туристского продукта;
- 7) 7 - туристская компании уплачивает налоги в бюджет.

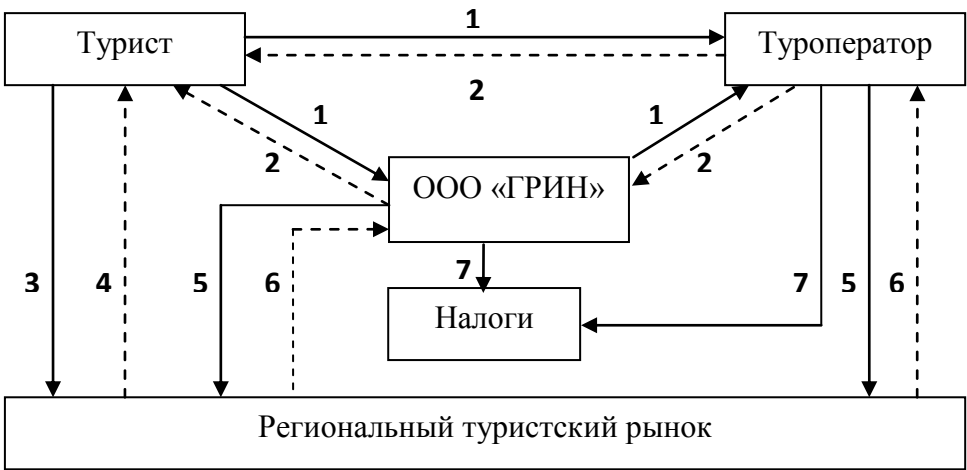


Рис. 2.3. Схема потоковых процессов взаимодействия ООО «ГРИН»

на туристском рынке

Результатом деятельности компании на туристском рынке являются его финансовые результаты деятельности (табл. 2.1). Так, согласно проведенной диагностике деятельности, годовая выручка за 2016 год равнялась 15 700 тыс. рублей, что за весь рассматриваемый период показывает рост на 3 111 тыс. рублей.

За последний год значение прибыли от продаж составило 6 244 тыс. рублей, а за весь анализируемый период имело место снижение финансового результата от продаж на 675 тыс. руб., или на 9,8%, что вполне логично, поскольку рынок имел ряд кризисных ситуаций, включая банкротство ряда операторов и авиакомпаний.

Таблица 2.1

Основные экономические показатели ООО «ГРИН»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	12 589	13 450	15 700	+3 111	+24,7	13 913
2. Расходы по обычным видам деятельности	5 670	7 451	9 456	+3 786	+66,8	7 526
3. Прибыль/убыток от продаж (1-2)	6 919	5 999	6 244	-675	-9,8	6 387
4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	—	1 100	900	+900	—	667
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	6 919	7 099	7 144	+225	+3,3	7 054
6. Проценты к уплате	15	21	35	+20	+133,3	24
7. Налоги на прибыль (доходы)	12	18	24	+12	+100	18
8. Чистая прибыль (убыток)	6 892	7 060	7 085	+193	+2,8	7 012

Полученные результаты анализа основных экономических показателей графически представлены в виде изменения выручки и прибыли ООО «ГРИН» за весь период диагностики (рис. 2.4).

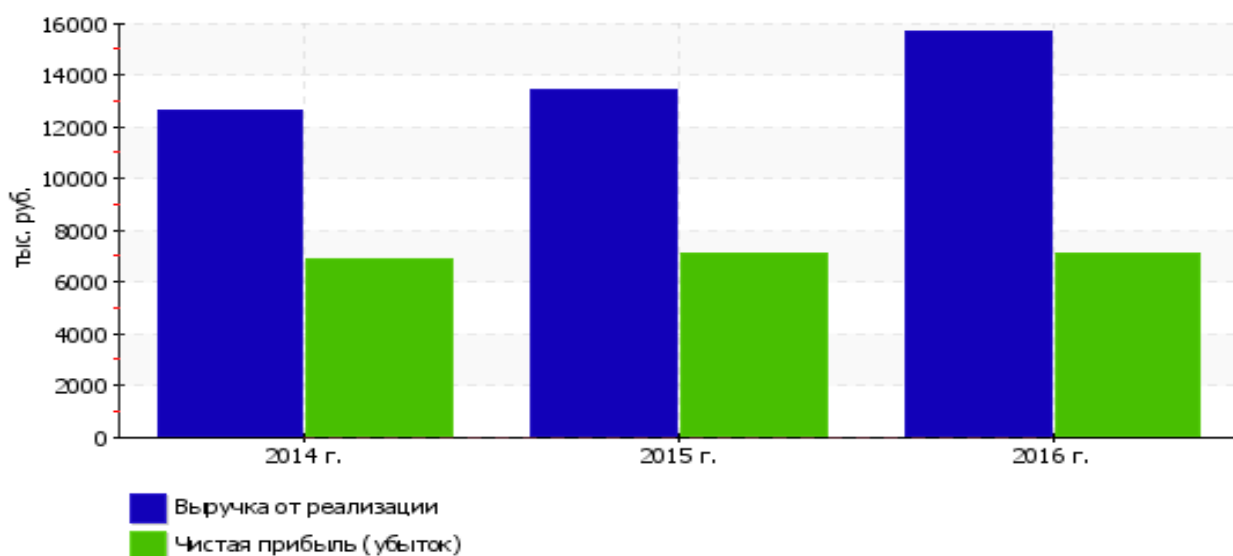


Рис. 2.4. Динамика выручки и прибыли

Согласно имеющимся данным можно дать оценку рентабельности продаж (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Рентабельность деятельности ООО «ГРИН»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 13%.	55	44,6	39,8	-15,2	-27,6
2. Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	55	52,8	45,5	-9,5	-17,2
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	54,7	52,5	45,1	-9,6	-17,6
Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции	122	80,5	66	-56	-45,9

(работ, услуг)					
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	461,3	338	204,1	-257,2	-55,7

По данным таблицы, 2.2 следует, что показатели рентабельности за последний год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности организации. Рентабельность продаж за 2016 год составила 39,8%. Однако имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2014 год (-27,6%). Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (EBIT) к выручке организации, за период с 01.01.2016 по 31.12.2016 составил 45,5%. То есть в каждом рубле выручки ООО «ГРИН» содержалось 45,5 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Индивидуальность компании поддерживается позитивным имиджем сложившемся на рынке туристских услуг, основанном на эффективно выстроенном процессе формирования корпоративного имиджа (рис. 2.5).

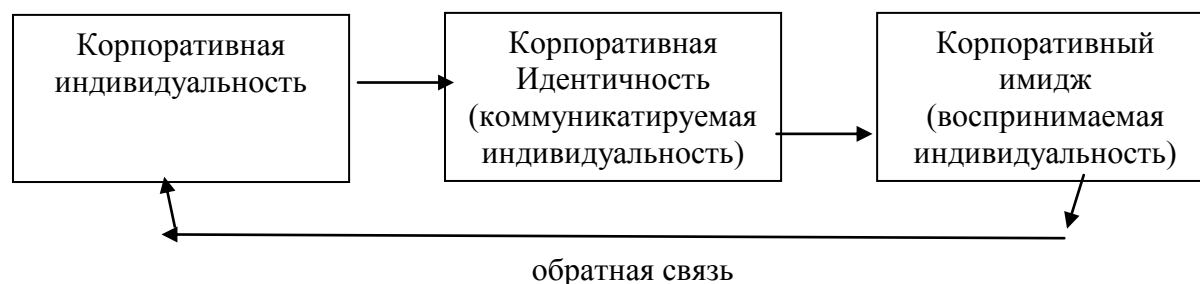


Рис. 2.5. Процесс формирования корпоративного имиджа

Успешный процесс формирования имиджа требует управления (планирования, организации, контроля). Деятельность по формированию имиджа оценивается качественно (цели, структура, содержание, исполнители, технологии) и количество (затраты, сроки, результаты, экономическая эффективность).

Оценка слабых и сильных сторон представлена в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Анализ слабых и сильных сторон ООО «ГРИН»

Функциональная зона	Слабые стороны	Сильные стороны
Маркетинг		
Доля рынка и конкурентоспособность		Отличается сочетанием цены и предложения.
Эффективный сбыт, реклама и продвижение		Маркетологами постоянно разрабатываются макеты рекламных стоек, проводятся рекламные акции с розыгрышами призов.
Прибыли	Низкая прибыльность	
Финансы		Финансовые ресурсы предприятия формируются главным образом за счет прибыли.
Кадры		Высококвалифицированные работники с опытом работы. Персонал достаточно активно принимает участие в деятельности фирмы.

Уровень заработной платы персонала напрямую увязан с результатами деятельности по итогам, а личный вклад оценивается индивидуальным коэффициентом оплаты труда, что позволяет компании:

- оценить вклад каждого работника в результат деятельности по итогам;
- увязать уровень заработной платы каждого работника с результатами работы коллектива и фактически отработанным временем;
- стимулировать работу коллектива.

От эффективности управления компанией в целом зависит загруженность персонала и как следствие, величина финансового результата (рис. 2.6).

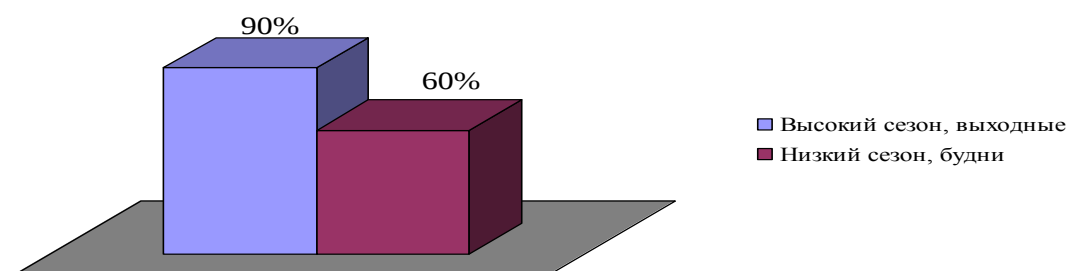


Рис. 2. 6. Загруженность персонала компании

В целом необходимо отметить, что для компании характерно обращение внимания при реализации туристского продукта на качество предлагаемого сервиса и соотношения: цена-качество. Поэтому, в этой связи следует выделить три варианта оценки качеством (рис. 2.7).

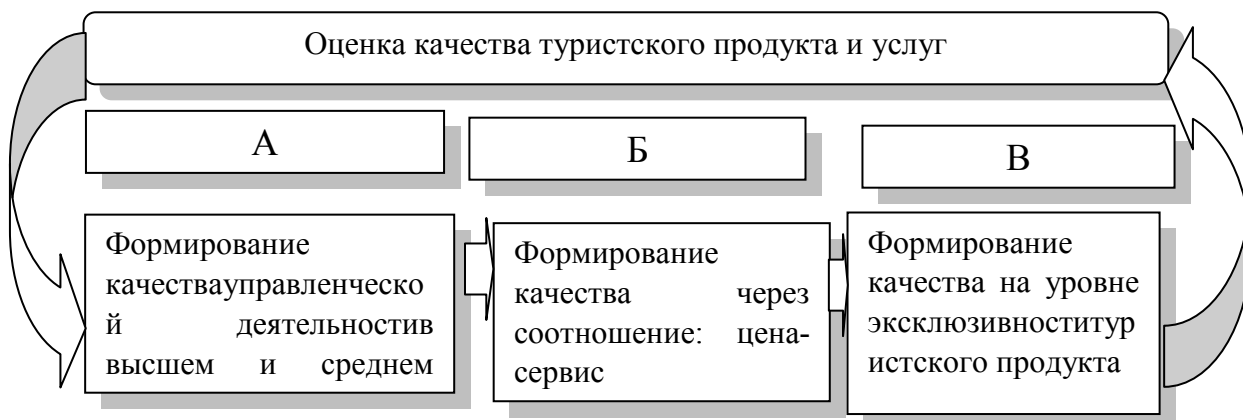


Рис. 2.7. Оценка качества туристского продукта/сервиса

Относительно первого варианта «А», управления качеством, следует использовать системный подход, когда первостепенное значение приобретает общее качество управленческой деятельности, а затем – качество технологии производства. Второй вариант «Б», предусматривает комплексный подход и основан на приоритете качества тех элементов производства и управления, которые непосредственно влияют на качество продукции. Третий вариант «В» - локальный подход, в котором основное внимание уделяется технологии производства. Вариант «В» самый распространенный и методически хорошо разработан. Вариант «Б» только внедряется и для него существует набор стандартов, как на технологии производства, так и на систему управления качеством продукции и услуг (ИСО 9000). Вариант «А» – это перспектива развития. При этом качество туристской услуги может быть оценено тремя способами: – по собственной методике; – по отношению к качеству некоторого образца, принятого за эталон (метод «бенчмаркинг»); – по отношению к международному или национальному стандарту.

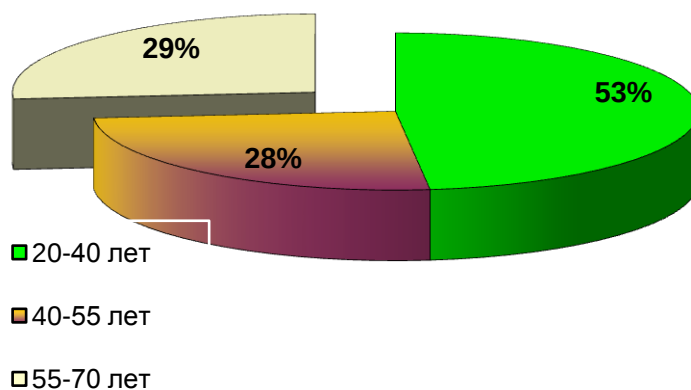


Рис. 2.10. Структура клиентов, приобретающих путевки

В качестве анализа финансовых результатов деятельности предприятия генеральным директором в качестве обязательных элементов исследования определены следующие элементы:

- во-первых, это изменения каждого показателя за текущий анализируемый период;
- во-вторых, это обязательное исследование структуры определенных показателей и их изменений;
- в-третьих, это исследование динамики изменений показателей финансовых результатов за ряд отчетных периодов. Качественный анализ отчетных форм бухгалтерской отчетности определяется применением аналитических процедур субъектом малого предпринимательства (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Аналитические возможности форм бухгалтерской отчетности

Форма отчетности	Направление анализа
Бухгалтерский баланс	Анализ структуры имущества, капитала и обязательств предприятия
	Анализ ликвидности баланса
	Расчет и оценка финансовых коэффициентов платежеспособности
	Анализ непрерывности деятельности и потенциального банкротства
	Расчет и оценка финансовых коэффициентов финансовой устойчивости
	Классификация финансового состояния организации по сводным критериям оценки бухгалтерской отчетности
	Общая оценка деловой активности организации, расчет и анализ финансового учета
	Анализ эффективности использования ресурсов организации и типа

	развития производства
Отчет о финансовых результатах	Анализ уровня и динамики финансовых результатов по данным отчетности. Анализ затрат, произведенных организацией
	Анализ безубыточности
	Факторный анализ прибыли
	Анализ показателей рентабельности
	Анализ эффективности использования ресурсов организации и определение стратегии или типа развития

Из данных, подвергающихся анализу руководством компании следует, что отчет о финансовых результатах как составная часть годовой отчетности позволяет определить вид, величину и источники формирования финансового результата на основе произведенных расходов. Отчет о финансовых результатах отражая прибыль или убыток как абсолютные величины, содержит информацию и о доходности, что позволяет руководству анализировать составляющие финансового результата. Такой анализ показателей, произведенный по данным отчета о финансовых результатах, позволяет выявить возможность улучшения финансового положения и по результатам расчетов принять экономически обоснованные решения.

Таким образом, проведенный анализ деятельности компании и организации бизнес-процессов показал, что собственный капитал организации на 31.12.2016 года вполне соответствует норме. Актуальность проблемы повышения эффективности туристской компании на данном этапе развития туристского бизнеса является очевидной. В связи с постоянно возрастающей конкуренцией между туристскими компаниями на региональном рынке, неизбежным появляется необходимость повышения качества туристского продукта, внедрения методов и технологий в деятельность компании по управлению повышением качества обслуживания клиентов, повышение профессионализма сотрудников, т.е. повышение действенности всех тех качеств, которые позволят туристской компании достичь более совершенного конкурентного преимущества.

Предприятие сохраняет общий порядок составления и представления бухгалтерской отчетности, который регламентирует необходимость

самостоятельной разработки предприятием порядка представления информации о значимых или существенных показателях деятельности.

Организация и функционирование комплексной системы обеспечения экономической предпринимательской деятельности в целях максимальной эффективности ООО «ГРИН» основывается на ряде таких принципов как:

- 1) принцип законности и экономической целесообразности;
- 2) принцип непрерывности;
- 3) принцип дифференцированности и координации;
- 4) принцип полной подконтрольности системы экономической деятельности руководству субъекта предпринимательской деятельности.

Поскольку самой общей, но при этом значимым финансовым положением организации выступает структура ее бухгалтерского баланса – соотношение различных групп активов и обязательств, внеоборотные и оборотные активы, собственный капитал и обязательства, т.е. именно тех групп, соотношение которых во много определяет устойчивость финансового положения организации и ее конкурентоспособности, то возникает необходимость проведения более полного анализа влияния конкурентоспособности на финансовую устойчивость предприятия в следующем параграфе.

2.2. Диагностика влияния финансовой устойчивости на конкурентоспособность туристского предприятия

Финансовая устойчивость – существенный показатель результата финансово-экономической деятельности предприятия. Чем выше обеспечивается устойчивость предприятия, тем более оно независимо от неожиданного изменения рыночной конъюнктуры, а, следовательно, тем меньше риск банкротства. Кроме того, финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании. В данном случае, для ООО «ГРИН»,

финансовое положение можно считать устойчивым, если оно покрывает собственными средствами не менее 50 % финансовых ресурсов, необходимых для осуществления нормальной хозяйственной деятельности, соблюдает финансовую, кредитную и расчетную дисциплину, иными словами, является платежеспособным. Особую роль в сохранении, как финансовой устойчивости, так платежеспособности играет ряд факторов, которые условно подразделяются на внутренние и внешние, но при этом, влиять на эти факторы хозяйствующий субъект не в состоянии, он лишь может адаптироваться к их влиянию. Само значение финансовой устойчивости отдельных хозяйствующих субъектов, в т.ч. и отдельно-взятой компании ООО «ГРИН», для экономики и общества в целом складывается из его значения для каждого отдельного элемента этой системы:

- для государства в лице налоговых и других органов аналогичного назначения – своевременная и полная уплата предприятием всех налогов и сборов в бюджеты различных уровней.;

- для внебюджетных фондов, образованных под эгидой государства – своевременное и полное погашение задолженности по отчислениям в данные фонды.;

- для работников предприятия и прочих заинтересованных стейкхолдеров – своевременная выплата заработной платы, а устойчивое финансовое положение – гарантия своевременной выплаты заработной платы;

- для собственников предприятия – доходность, величина прибыли.

Наличие показанных факторов способно как обеспечить финансовую устойчивость предприятия, так и укрепить свою конкурентоспособность. В целом, финансовая устойчивость и платежеспособность характеризуют финансово-экономическую деятельность предприятия. Кроме того, финансовая устойчивость отражает наличие соответствия структуры источников финансирования в структуре активов. В отличие от платежеспособности, которая оценивает оборотные активы и краткосрочные

обязательства предприятия, финансовая устойчивость определяется на основе соотношения разных видов источников финансирования и его соответствия составу активов. Поэтому для оценки ООО «ГРИН» на соответствие ее финансовой устойчивости и платежеспособности будут рассчитаны ключевые коэффициенты финансово-хозяйственной деятельности, результаты которого представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Основные показатели активов и обязательств

Показатель	Значение показателя						Изменение за анализируемый период	
	в тыс. руб.				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало анализируемого периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Совокупные активы/пассивы	1 270	3 830	3 920	5 700	100	100	+4 430	+4,5 раза
Актив								
Внеоборотные активы	490	3 030	2 545	4 700	38,6	82,5	+4 210	+9,6 раза
Оборотные активы	780	800	1 375	1 000	61,4	17,5	+220	+28,2
Ликвидные активы	—	—	395	—	—	—	—	—

Продолжение табл. 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Пассив								
Собственные средства	1 000	3 200	3 400	5 000	78,7	87,7	+4 000	+5 раз
Обязательства, всего	270	630	520	700	21,3	12,3	+430	+159,3
в том числе: долгосрочные обязательства должника	150	530	520	670	11,8	11,8	+520	+4,5 раза
текущие	120	100	—	30	9,4	0,5	-90	-75

обязательства должника								
---------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

Из данных таблицы 2.4 следует, что значительную долю составляют внеоборотные активы – 82,5%, доля оборотных активов составляет всего лишь 28,2%. В течение анализируемого периода (с 31 декабря 2013 г. по 31 декабря 2016 г.) отмечено стремительное – с 1 270 тыс. руб. до 5 700 тыс. руб. (т. е. в 4,5 раза) – повышение стоимости активов. Вместе с ростом активов наблюдался рост собственных средств. Причем собственные средства выросли опережающими темпами (в +5 раз за 3 последних года). Опережающий рост собственных средств – фактор, положительно влияющий на финансовую устойчивость ООО «ГРИН». Увеличение совокупных активов ООО «ГРИН» произошло, в основном, благодаря приросту показателя «материальные внеоборотные активы» на 4 200 тыс. руб., что составило 94,8% от всех положительно изменившихся видов активов.

В то же время в пассиве баланса организации прирост обусловлен увеличением следующих показателей:

- 1) капитал и резервы – 4 000 тыс. руб. (88,5%)
- 2) другие долгосрочные обязательства – 520 тыс. руб. (11,5%)

Среди отрицательно изменившихся в течение анализируемого периода показателей пассива баланса можно выделить показатель «другие краткосрочные обязательства» (-90 тыс. руб.). Наглядно соотношение основных групп активов организации представлено на диаграмме рисунка 2.9.

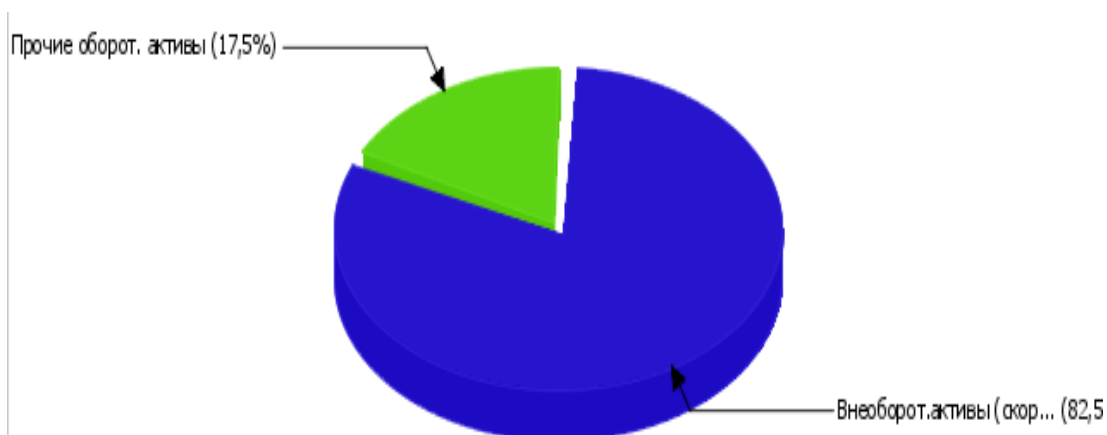


Рис. 2.9. Структура активов компании ООО «ГРИН»

Значение стоимости ликвидных активов ООО «ГРИН» по состоянию на 31.12.2016 равнялось нулю. За весь анализируемый период значение стоимости ликвидных активов ООО «ГРИН» не изменилось. Прирост собственных средств наблюдался в течение всего рассматриваемого периода. На 31.12.2016 значение собственных средств составило 5 000 тыс. руб. На графике представлено изменение в течение анализируемого периода совокупных активов (пассивов), собственных средств и обязательств ООО «ГРИН» (прил.1). Расчет стоимости чистых активов ООО «ГРИН» выполнен в соответствии с Порядком определения стоимости чистых активов, утвержденным приказом Минфина России от 28.08.2014 N 84н. и представлен в таблице 2.5. По данным таблицы, 2.6., следует, что чистые активы организации по состоянию на 31.12.2016 г. превышают уставный капитал. Такое соотношение положительно характеризует финансовое положение ООО «ГРИН», полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации. К тому же, определив текущее состояние показателя, необходимо отметить увеличение чистых активов в 5 раз за 3 года. Приняв во внимание одновременно и превышение чистых активов над уставным капиталом и их увеличение за период, можно отметить хорошее финансовое положение организации по данному признаку. Наглядное изменение чистых активов организации за 3 года представлено в приложении 2.

Таблица 2.5

Расчет стоимости чистых активов

Показатель	Значение показателя		Изменение	
	в тыс. руб. по годам	в % к валюте баланса	тыс. руб.	± % ((гр.5-

	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	на начало периода (31.12.2013)	на конец периода (31.12.2016)	(гр.5- гр.2)	гр.2) : гр.2)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Чистые активы	1 000	3 200	3 400	5 000	78,7	87,7	+4 000	+5 раз
2. Уставный капитал	10	10	10	10	0,8	0,2	–	–
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	990	3 190	3 390	4 990	78	87,5	+4 000	+5 раз

В следующей таблице 2.7 приведен показатель платежеспособности. Показатель рассчитан как отношение текущих обязательств на указанную дату к величине среднемесячной выручки (нетто) за данный период.

Таблица 2.7

Анализ платежеспособности

	Значение показателя			Изменение показателя (гр.4 - гр.2)
	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016	
1	2	3	4	5
Степень платежеспособности по текущим обязательствам	0,1	0	<0,1	-0,1

Исходя из таблицы 2.7 следует, что на последний день анализируемого периода (31.12.2016 г.) степень платежеспособности по текущим обязательствам имела практически нулевое значение. Данное значение свидетельствует о том, что организации требуется < 2,3 месяцев чтобы размер полученной выручки (по данным за последний год) покрыл текущие обязательства. Допустимое значение: не более 6. Степень платежеспособности сохраняла нормальные значения в течение всего периода. Далее по аналогии проведен анализ финансовой устойчивости компании, результаты расчетов которого сведены и представлены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Анализ финансовой устойчивости ООО «ГРИН»

Коэффициенты финансовой устойчивости	Значение показателя				Изменение показателя (гр.5-гр.2)	Описание показателя и его нормативное значение
	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	31.12.2016		
1	2	3	4	5	6	7
Коэффициент автономии (финансовой независимости)	0,79	0,84	0,87	0,88	+0,09	Доля активов, которые обеспечиваются собственными средствами. Определяется как отношение собственных средств к совокупным активам. Нормальное значение для данной отрасли: 0,55 и более.
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,65	0,21	0,62	0,3	-0,35	Отношение разницы собственных средств и скорректированных внеоборотных активов к величине оборотных активов. Нормальное значение: 0,1 и более.
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,44	0,16	0	0,04	-0,4	Отношение краткосрочной задолженности к общей сумме задолженности.

Коэффициент автономии организации по состоянию на 31.12.2016 г. составил 0,88. Полученное значение свидетельствует о более чем достаточной величине собственного капитала ООО «ГРИН» (88% в общем капитале организации). Коэффициент автономии за весь рассматриваемый период увеличился на 0,09. За весь анализируемый период произошло сильное падение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами с 0,65 до 0,3 (на 0,35). На последний день анализируемого периода коэффициент демонстрирует очень хорошее значение. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами сохранял нормативные значения в течение всего периода. По коэффициенту краткосрочной задолженности видно, что величина долгосрочной кредиторской задолженности ООО «ГРИН» значительно превосходит величину краткосрочной задолженности (95,7% и 4,3% соответственно). При

этом за рассматриваемый период (31.12.13–31.12.16) доля краткосрочной задолженности уменьшилась на 40,2%. На графике приложения 3 наглядно представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости ООО «ГРИН».

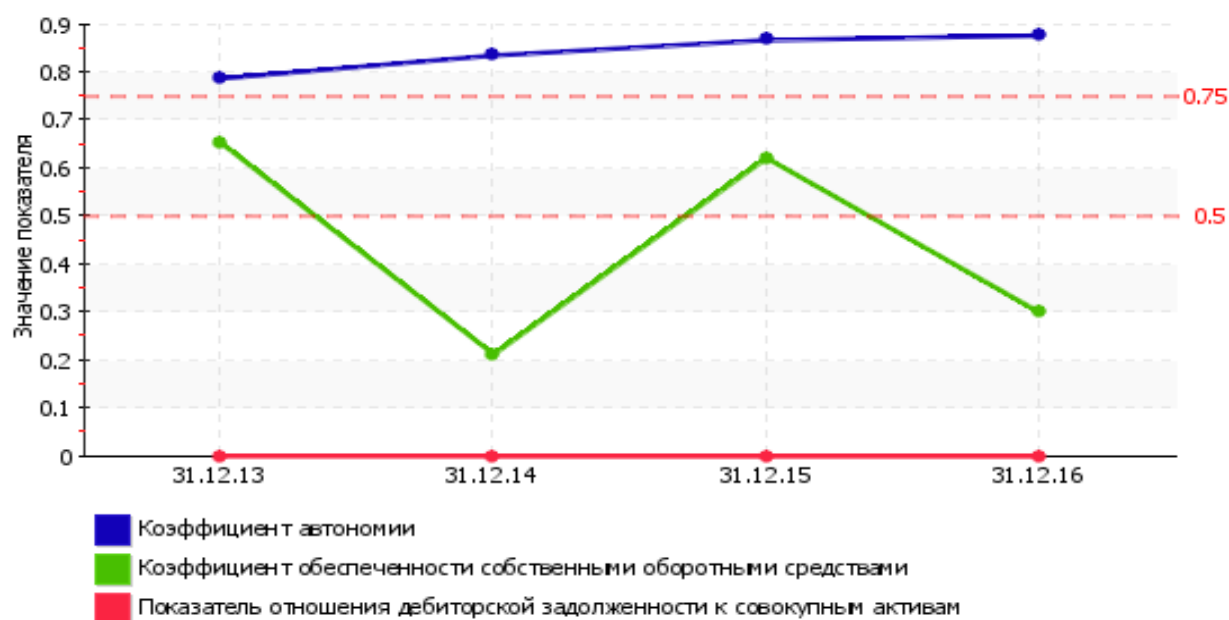


Рис. 2.10. Динамика показателей финансовой устойчивости

Также, проводя диагностику финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия с точки зрения оценки конкурентоспособности компании, следует обратить внимание и произвести расчет показателей финансовой устойчивости ООО «ГРИН» относительно величины излишка или недостатка собственных оборотных средств (СОС), который рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат. Произведенный расчет сформирован и представлен в итоговой таблице 2.9. Из данных произведенных расчетов, представленных в таблице 2.9, следует, что поскольку на 31 декабря 2016 г. наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, то финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Но вместе с тем, несмотря на неудовлетворительную финансовую устойчивость, следует отметить, что два из трех показателей

покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период улучшили свои значения.

Таблица 2.9

Показатели финансовой устойчивости компании по величине СОС

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		Излишек/недостаток (тыс. руб.)			
	на начало периода (31.12.2013)	на конец периода (31.12.2016)	на 31.12.2013	на 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016
1	2	3	4	5	6	7
СОС ₁	510	300	-270	-630	-125	-700
СОС ₂	660	970	-120	-100	+395	-30
СОС ₃	660	970	-120	-100	+395	-30

Где: СОС₁– рассчитаны без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов);

СОС₂ – рассчитаны с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital;

СОС₃ – рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам.

На графике рисунка 2.11 представлены наглядно результаты таблицы 2.10.

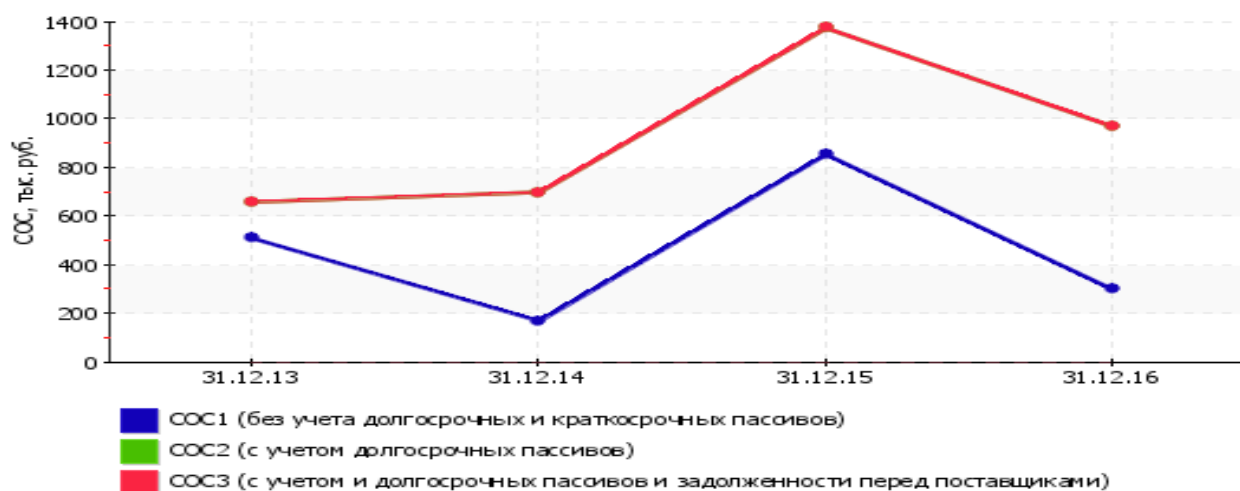


Рис. 2.11. Собственные средства ООО «ГРИН»

Далее произведена и дана оценка структуры баланса (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Анализ структуры баланса

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2015)	на конец периода (31.12.2016)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	–	33,33	–	не менее 2	соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,62	0,3	-0,32	не менее 0,1	соответствует

Анализ структуры баланса, представленный в таблице 2.10, и выполненный за период с начала 2016 года и по 31.12.2016 г., показал, что оба коэффициента на 31.12.2016 г. оказались в пределах допустимых норм.

Таким образом, по результатам проведенного за 3 года анализа выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ООО «ГРИН».

В ходе анализа сгруппированы следующие исключительно хорошие финансовые показатели:

- 1) коэффициент автономии - имеет высокое значение (0,88);
- 2) на последний день анализируемого периода (31.12.2016 г.) значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами (0,3) можно характеризовать как очень хорошее;
- 3) рост собственных средств за весь рассматриваемый период происходил опережающими темпами по сравнению с общим увеличением активов организации;
- 4) чистые активы превышают уставный капитал, при этом в течение

анализируемого периода наблюдалось увеличение чистых активов.

Среди положительных финансовых показателей можно выделить:

- 1) прибыль до уплаты процентов и налогов за 2016 год, причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с данными за 2015 год;
- 2) чистая прибыль от финансово-хозяйственной деятельности, которая за последний год составила 7 085 тыс. руб.

К основным факторам, ограничивающим возможности оптимизации/увеличения доли на региональном рынке следует отнести:

- 1) дефицит свободных финансовых ресурсов, определяющий невозможность своевременного внедрения и использования передовых технологий, а также выделения необходимых средств на рекламу предлагаемых новых видов туристского продукта;
- 2) изменение предпочтений потребителей и невозможность совершенствования специфики построения системы индивидуального стимулирования клиентов премиум класса в силу ограниченности свободных финансовых средств.

В связи с имеющимися проблемами в стратегической направленности развития предприятия выделена группа критических финансовых показателей на которую руководству компании необходимо обратить внимание и принять меры по нивелированию данной проблематики. Это такие финансовые показатели как:

- 1) коэффициент текущей ликвидности (0) существенно ниже принятого для данного показателя критерия (1);
- 2) группа наиболее ликвидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений) недостаточна для гарантированного погашения текущих обязательств (коэффициент абсолютной ликвидности равен 0 при норме 0.2).

Вместе с тем, исходя из соотношения долгосрочных и краткосрочных обязательств, следует, что для компании вполне характерно устойчивое финансовое положение и кроме этого, наблюдается и хорошая текущая

ликвидность, т.е. оборотные активы в достаточной степени покрываются краткосрочными обязательствами.

2.3. Оценка бизнес-активности и конкурентоспособности компании на региональном рынке

Для оценки и обеспечения конкурентоспособности туристской компании необходимо проводить оценку всей системы показателей деятельности компании, с целью установления и выявления, как резервов, так и потенциала, и на этой основе совершенствования технологии производства и предложения туристского продукта, а также и повышения качества обслуживания.

Для компании, действующей на рынке, необходимо иметь четкое понимание того, насколько предприятие конкурентно и насколько высока его деловая активность на рынке. Для решения поставленных задач изначально проведена оценка бизнес-активности компании ООО «ГРИН» на региональном рынке (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Анализ бизнес-активности ООО «ГРИН»

Коэффициенты рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % (((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
Норма чистой прибыли (отношение чистой прибыли к выручке нетто). Нормальное значение: 0% и более.	54,7	52,5	45,1	-9,6	-17,6
Норма валовой прибыли (отношение прибыли от продаж к выручке нетто).	55	44,6	39,8	-15,2	-27,6
Рентабельность продаж по ЕВІТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	55	52,8	45,5	-9,5	-17,2
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	461,3	338	204,1	-257,2	-55,7

Представленные в таблице 2.10 показатели нормы валовой и чистой прибыли за 2016 год имеют положительные значения (45,1% и 39,8% соответственно) и как следствие, прибыльность деятельности ООО «ГРИН» за данный период. Рентабельность по EBIT за последний год равнялась 45,5%, графическое изображение которой показано на рисунке 2.11.

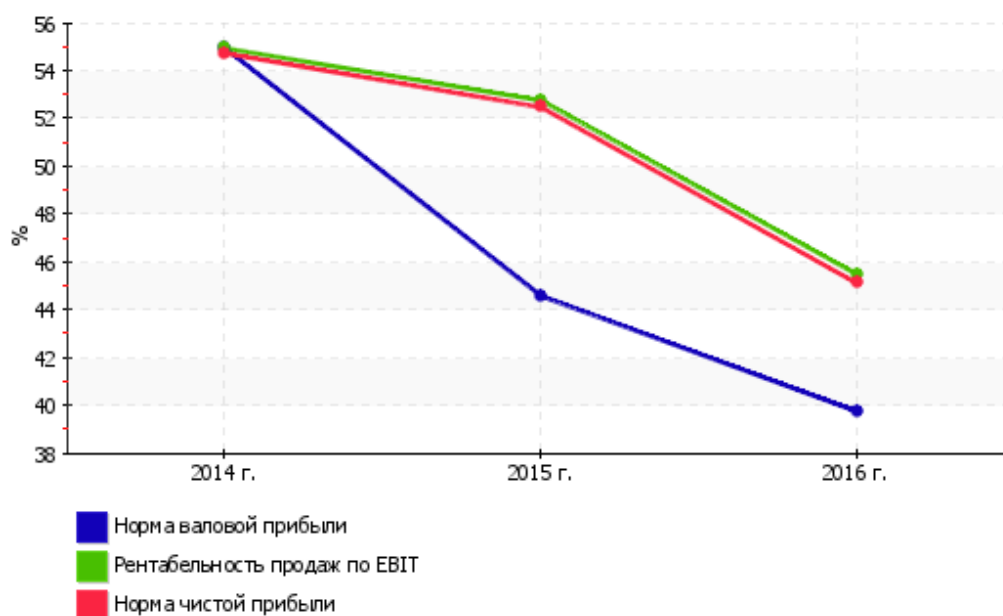


Рис. 2.11. Динамика рентабельности продаж по EBIT

За весь рассматриваемый период произошло явное уменьшение нормы чистой прибыли на 9,6%. Помимо показателей нормы чистой и валовой прибыли следует обратить внимание на справочный показатель рентабельности, рассчитанный по финансовому результату до вычета расходов на пользование привлеченным капиталом (EBIT).

Далее, поскольку проводится оценка не только способности компании к повышению конкурентоспособности, следует также дать оценку, на предмет того, насколько перспективна данная компания в своем развитии на региональном рынке. Для этих целей произведена оценка рыночной стоимости компании на перспективу, методом дисконтирования будущих доходов. Данный метод предполагает формирование доходов в будущем, что определяется тем фактом, что стоимость компании в будущем будет

определяться исходя из извлекаемой рыночной прибыли, получаемой за определенный период, и предполагаемой/прогнозной суммы ликвидационной стоимости организации на конец прогнозного периода. Предполагаемая аналитическая оценка стоимости организации методом дисконтирования будущих доходов определяется тремя этапами:

1) на первом этапе, будет произведен расчет усредненной величины чистой прибыли (за 2016 год) с учетом необходимых корректировок;

2) на втором этапе, полученный результат усредненной величины суммы чистой прибыли будет суммирован с усредненной величины чистой прибыли/убытка, прогнозируемой к получению в течение следующих 6 лет. При этом сумма прибыли/убытка рассчитывается с учетом временной стоимости денег посредством дисконтирования. В данном расчете в качестве ставки дисконтирования используется процент альтернативной доходности 4% годовых (без учета инфляции, поскольку рост финансовых показателей ООО «ГРИН», как доходов, так и расходов, в будущем принимается как минимум соответствующим общему уровню инфляции);

3) на третьем этапе, прогнозируемая прибыль (убыток) за следующие 6 лет суммируется с чистыми активами ООО «ГРИН». В качестве чистых активов принимается их величина (с учетом оценочных корректировок) по состоянию на 31.12.2016 г., но с учетом того, что они могут быть получены только через 6 лет – по завершению прогнозного периода. В связи с этим, величина чистых активов дисконтирована по ставке инфляции (12.9% годовых) на срок 6 лет (табл. 2.11).

Таблица 2.11

Определение усредненной величины чистой прибыли (убытка)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	12 589	13 450	15 700	+3 111	+24,7

Прибыль (убыток) от продаж	6 919	5 999	6 244	-675	-9,8
Чистая прибыль (убыток) от прочих операций	-115	-221	865	+980	↑

Продолжение табл. 2.11

1	2	3	4	5	6
Налоги на прибыль (доходы)	12	18	24	+12	+100
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	6 792	5 760	7 085	+293	+4,3
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода с учетом оценочной корректировки	6 792	5 760	7 085	+293	+4,3
<i>Справочно:</i> Отношение прибыли (убытка) от прочих операций к выручке от основной деятельности, %	-0,8	-1,5	5,7	—	—

Динамика прибылей (убытков) организации наглядно представлена на графике рисунка 2.12.

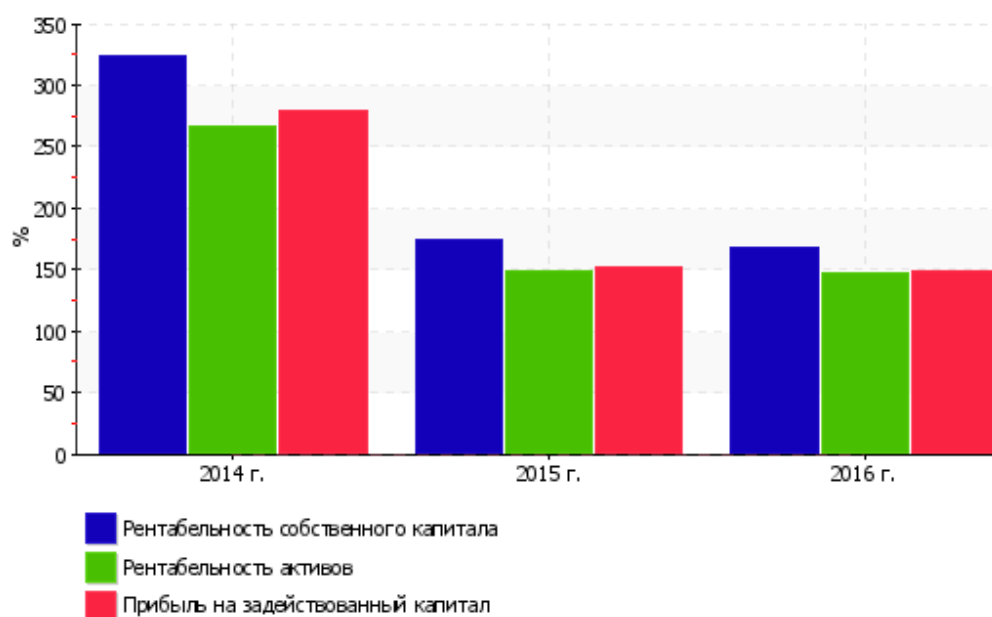


Рис. 2.12. Динамика показателей рентабельности активов и капитала

Поскольку основная задача аналитической оценки конкурентоспособности компании заключается в оценке настоящей деятельности компании, то в целях оценки уязвимости компании предлагается осуществить прогностический расчет и дать оценку

вероятности банкротства компании в будущем. В таблице 2.12 рассчитаны показатели, по методике о несостоятельности/банкротстве в справочных целях. Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2016 года и по 31.12.2016 г.

Таблица 2.13

Оценка вероятности банкротства ООО «ГРИН» на основе оценки структуры баланса (информация рассчитана в справочных целях)

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода (31.12.2015)	на конец периода (31.12.2016)			
1	2	3	4	5	6
1. Коэффициент текущей ликвидности	–	33,33	–	не менее 2	соответствует
2. Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,62	0,3	-0,32	не менее 0,1	соответствует
3. Коэффициент восстановления/утраты платежеспособности	1	1	–	не менее 1	соответствует

Из таблицы 2.13 следует, что два коэффициента на 31 декабря 2016 г. оказались в пределах допустимых норм. В таких случаях в качестве третьего показателя рассчитывается коэффициент утраты платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты предприятием нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде динамики первых двух коэффициентов. В данном случае этот коэффициент рассчитан так же на начало 2016 г. Далее считаем целесообразным проведение расчета прогноза банкротства предприятия в будущем. В качестве одного из показателей вероятности банкротства организации рассчитан Z-счет Альтмана. Для анализируемой компании ООО «ГРИН» взята 4-факторная модель для частных непроизводственных компаний. Согласно представленной формуле

6 будет произведен расчет вероятности банкротства и даны последующие рекомендации, в случае если расчет подтвердит прогнозную оценку вероятности наступления банкротства (табл. 2.14).

$$Z\text{-счет} = 6,56T_1 + 3,26T_2 + 6,72T_3 + 1,05T_4. \quad (6)$$

Где предполагаемая/прогнозируемая вероятность банкротства в зависимости от значения Z-счета Альтмана составляет:

- 1.1 и менее – высокая вероятность банкротства;
- от 1.1 до 2.6 – средняя вероятность банкротства;
- от 2.6 и выше – низкая вероятность банкротства.

Таблица 2.14

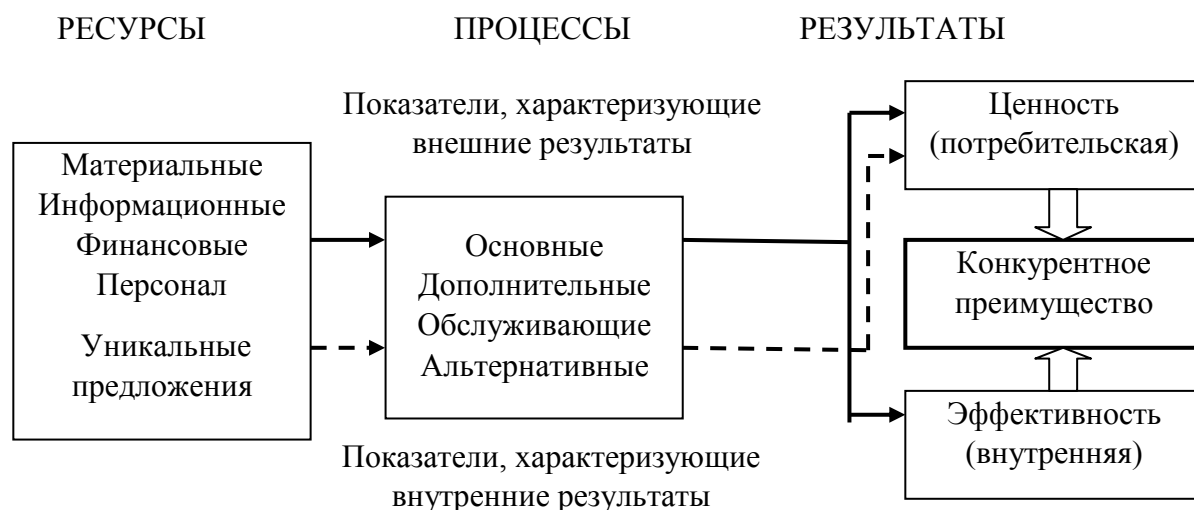
Вероятность банкротства (Z-счета Альтмана)

Коэффициент	Расчет	Значение на 31.12.2016 г.	Множитель	Произведение (гр. 3 x гр. 4)
1	2	3	4	5
T_1	Отношение оборотного капитала к величине всех активов	0,17	6,56	1,12
T_2	Отношение нераспределенной прибыли к величине всех активов	0,88	3,26	2,85
T_3	Отношение ЕВІТ к величине всех активов	1,25	6,72	8,42
T_4	Отношение собственного капитала к заемному	7,14	1,05	7,5
Z-счет Альтмана:				19,89

Согласно произведенным расчетам приведенным в таблице 2.14 для компании ООО «ГРИН» значение Z-счета на 31 декабря 2016 г. составило 19,89. Такое значение показателя свидетельствует о незначительной вероятности банкротства ООО «ГРИН».

По результатам проведенного анализа смоделирована схема процесса формирования взаимосвязи имеющихся ресурсов и дана оценка их влияния

на формирование конкурентного преимущества и эффективность деятельности компании ООО «ГРИН» в целом (рис. 2.13). Показанное направление оценки формирования конкурентного преимущества может использоваться в т.ч. и при оценке качества системы планирования



ресурсообеспечения и эффективной направленности их использования.

Рис. 2.13 Модель взаимосвязи ресурсов и результатов процесса формирования конкурентного преимущества

Также по результатам проведенного выше анализа и согласно рейтинговой шкале это А (хорошее положение) и ААА (отличные результаты) соответственно (табл. 2.15)..

Таблица 2.15

Результаты рейтинговой оценки финансового состояния организации

Финансовые результаты за период 01.01.14–31.12.16 г.г.	Финансовое положение на 31.12.2016 г.									
	AAA	AA	A	BBB	BB	B	CCC	CC	C	D
Отличные (AAA)	•	•	V	•	•	•	•	•	•	•
Очень хорошие (AA)			•							

Данные оценки произведены с учетом как значений ключевых показателей на конец анализируемого периода, так и динамики показателей,

включая их прогнозные значения на последующий год. На основе двух указанных оценок рассчитана итоговая рейтинговая оценка финансового состояния компании ООО «ГРИН». Финансовое состояние получило оценку АА – очень хорошее. Рейтинг «АА» свидетельствует об очень хорошем финансовом состоянии организации, ее способности отвечать по своим обязательствам в краткосрочной (исходя из принципа осмотрительности), и, возможно, долгосрочной перспективе. Такие организации относятся к категории надежных заемщиков, обладая высокой степенью кредитоспособности.

Таким образом, произведенный анализ и составленный итоговый рейтинг финансового состояния ООО «ГРИН» по итогам анализа за период с 01.01.2014 по 31.12.2016 (шаг анализа - год) – АА (очень хорошее).

Кроме того, проведенная оценка бизнес-активности и конкурентоспособности компании ООО «ГРИН» на региональном рынке позволила сделать ряд важных выводов:

- 1) во-первых, для эффективного управления конкурентоспособностью требуется использование специалистов для проведения оценки деятельности компании по установленным внутренним критериям или условиям;
- 2) во-вторых, с целью обеспечения определенного уровня конкурентоспособности компании, необходимо исследование не только факторного влияния на величину конкурентоспособности, но и исследование фактороформирующих условий обеспечивающих этот уровень;
- 3) в-третьих, выработать конкурентную стратегию и действенные решения по укреплению конкурентных позиций на региональном рынке на основе построения оригинальной конкурентной стратегии, поскольку универсальных стратегий не существует.

Согласование условия определенной отрасли с научным потенциалом и имеющимся капиталом, можно добиться успеха. Современный мир предлагает большое количество различных вариантов стратегического развития, цель которых – успешное преодоление проблем, ожидающих

предприятие в бизнес-сфере, максимальное уменьшение издержек ввиду усиления конкуренции, а также достижение гибкости и коммуникабельности в рыночной среде. Каждому предприятию необходимо сделать свой индивидуальный выбор.

Использование только одной методики оценки системы управления повышением конкурентоспособности не может выдвигаться как полноценный способ анализа конкурентоспособности управления и оказывать таким образом в достаточно полной мере влияния на ее рост в силу ряда причин:

1) оценка системы управления неспособна выступать как направление повышения конкурентоспособности управления в силу отсутствия четкой причины для ее проведения и последующих вариантов улучшения ситуации;

2) критерии функциональной модели оценки должны быть более конкретизированы.

3. Методическое обоснование повышения конкурентоспособности туристского предприятия

3.1. Программа мероприятий и критерии формирования обновленной системы управления конкурентоспособностью

Невозможно управлять тем, что нельзя измерить. Поэтому повышение конкурентоспособности предприятия всегда начинается с количественной оценки текущего уровня его конкурентного статуса. Такая оценка, с одной стороны, является показателем, отражающим актуальность оптимизации бизнес-процессов, а с другой – вектором, который показывает в каком направлении следует выявлять сильные и слабые стороны предприятия.

Постоянный мониторинг конкурентных позиций и осуществляемое на его основе поступательное усиление преимуществ и устранение недостатков – это и есть тот простой метод обеспечения высокой конкурентоспособности.

Для диагностики конкурентного статуса компаний можно применять динамический метод оценки конкурентоспособности предприятий. Главным его преимуществом является то, что в основе метода лежит экономико-математическая модель, учитывающая наиболее значимые индикаторы рыночной силы конкурентов: динамику доли рынка, операционную эффективность и финансовую устойчивость. Это дает максимально достоверную оценку конкурентных позиций хозяйствующих субъектов. Рассматривая методика, обеспечивает объективную оценку конкурентоспособности, очищенную от всевозможных субъективных воззрений аналитика. Именно поэтому большинство компаний проводят оценку и анализ своей конкурентоспособности с использованием динамического метода. Основными этапами оценки и анализа конкурентоспособности предприятия являются:

- 1) определение круга основных конкурентов;
- 2) сбор исходной информации о результатах финансово-хозяйственной деятельности конкурентов;
- 3) математическая обработка полученных данных;
- 4) аналитическая интерпретация результатов расчетов;
- 5) подготовка заключения об уровне конкурентоспособности исследуемого предприятия, а также основных направлениях по улучшению его конкурентных позиций.

Проведенный разносторонний анализ в главе 2 «Анализ деятельности ООО «ГРИН», магистерской диссертации, позволил выявить сильные и слабые стороны каждого из элементов деятельности компании и разработать программу мероприятий по усилению влияния на деятельность организации позитивных характеристик, позволяющих обеспечивать рост конкурентоспособности, и нивелировать влияние негативных (рис. 3.1).



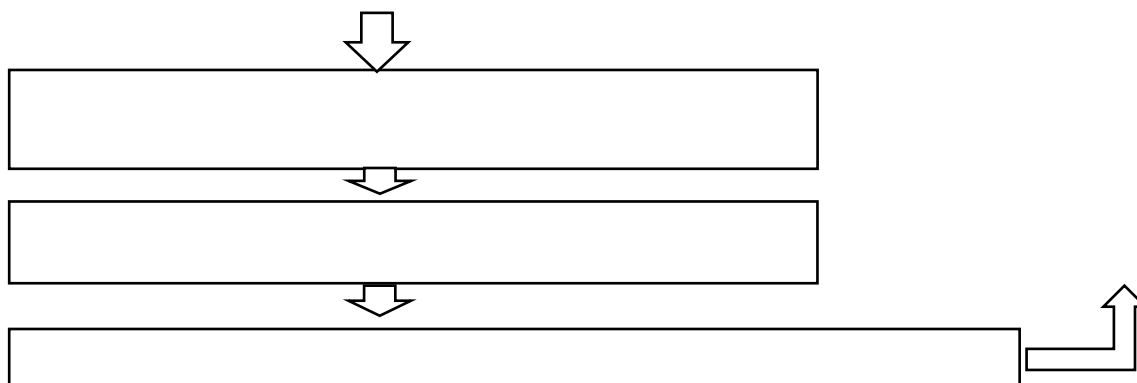


Рис. 3.1. Процесс организации организационных решений

Программа повышения конкурентоспособности организаций сферы туризма предлагается к рассмотрению как комплекс взаимосвязанных организационно-экономических мероприятий направленных на увеличение и улучшение как показателей деятельности организации, так и показателей, направленных на увеличение прибыльности, конкурентоспособности и формирование позитивного имиджа. Разработку комплекса мероприятий по формированию эффективного механизма повышения конкурентоспособности организации целесообразно проводить на основе результатов анализа аспектной деятельности ее функционирования на региональном рынке.

Приведенная структура комплекса мероприятий обосновывает необходимостью получения синергетического эффекта от совершенствования всех, обеспечивающих соответствие критериям конкурентоспособности. Механизм отбора мероприятий для включения в программу повышения конкурентоспособности организаций включает процедуры расчета потенциальных затрат и эффектов, а также процедуру принятия решения о целесообразности включения того или иного мероприятия на основе их сопоставления. Поэтому, в этой связи необходимо выделить критерии формирования конкурентоспособности:

- показатель максимизации численности клиентов: критерий роста доли на региональном рынке;
- максимизация темпов продаж: туристских пакетов, индивидуальных заказов, дополнительных услуг;

– максимизация темпов роста активов предприятия: улучшение интегральных показателей, характеризующих экономическое положение предприятия. Затратный аспект эффективности характеризуется соотношением объема и качества вовлекаемых в деятельность организации ресурсов: критерий аспекта – оптимизация каждого этапа деятельности.

Оценка соответствия заявленным характеристикам обеспечивает совокупность критериев, представленных в таблице 3.1.

Таблица 3.1

Критерии эффективности принятия управленческих решений

Виды критериев	Содержание критериев
Экономические	Увеличение эффективности деятельности (рост прибыли, рентабельности, доли рынка и т.д.)
Социальные	Удовлетворение различных целевых групп

Из таблицы 2.2 следует, что экономический критерий связывается «с увеличением рентабельности и улучшением финансовых показателей деятельности организации, а социальный - с повышением уровня удовлетворения целевых групп». Механизм формирования программы мероприятий по повышению конкурентоспособности представлен на рисунке 3.2.

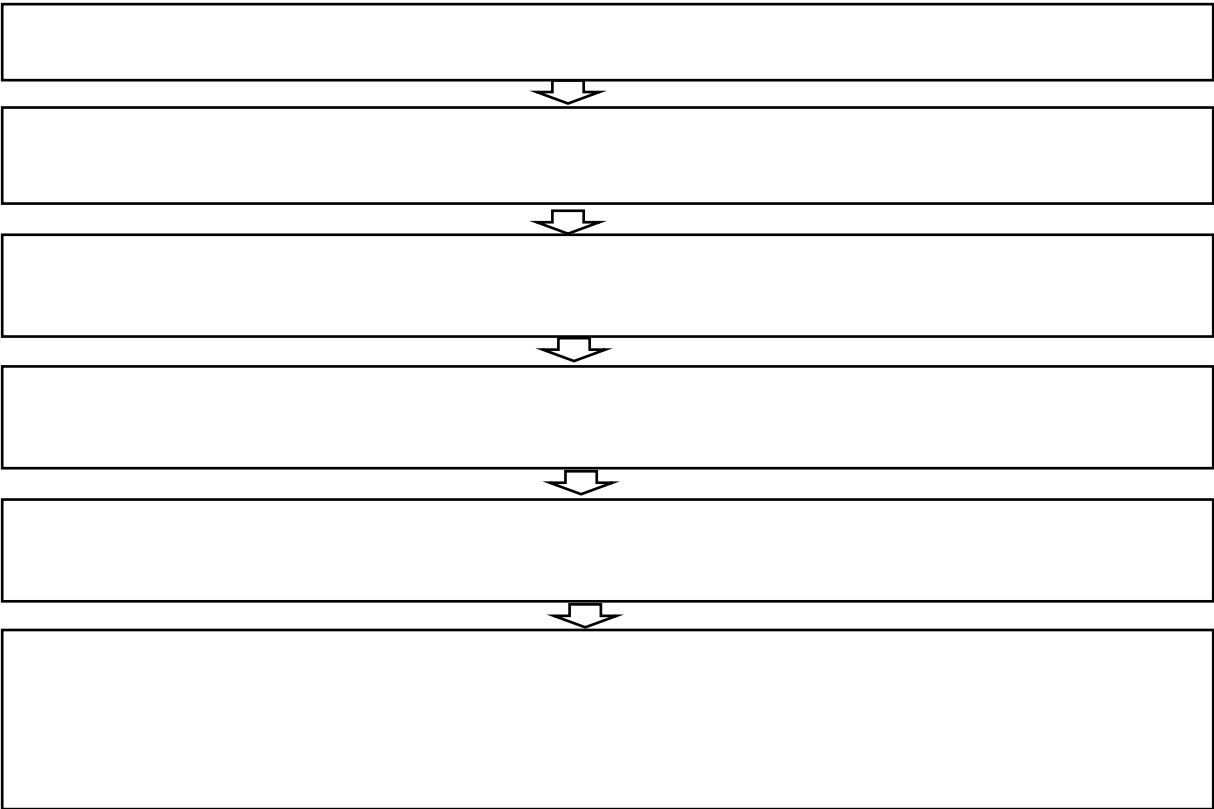


Рис. 3.2 Построение механизма формирования программы мероприятий по управлению повышением конкурентоспособности

Построение механизма формирования программы мероприятий по управлению ростом конкурентоспособности на региональном рынке и выделении трех стратегических конкурентоспособности предприятия до их и стабильности функционирования (1) использование ресурсного потенциала позволяет выделить, какие из стратегических приоритетов являются основными для повышения конкурентоспособности функционирования организации, т.е. служат для целей управления и обеспечением прибыльности и лидерства на региональном рынке, какие оказывают доминирующее влияние на конкурентоспособность, выделяя ее среди множества других организаций – ключевые приоритеты, а какие формируют потенциал успеха организации в будущем – новаторские приоритеты. Подобная разработанная классификация и расстановка стратегических приоритетов имеет важное практическое значение для обеспечения социально-экономического развития организации, управления процессом повышения ее эффективности, а также, безусловно и поддержания конкурентоспособной формы организации бизнеса на региональном рынке [39].

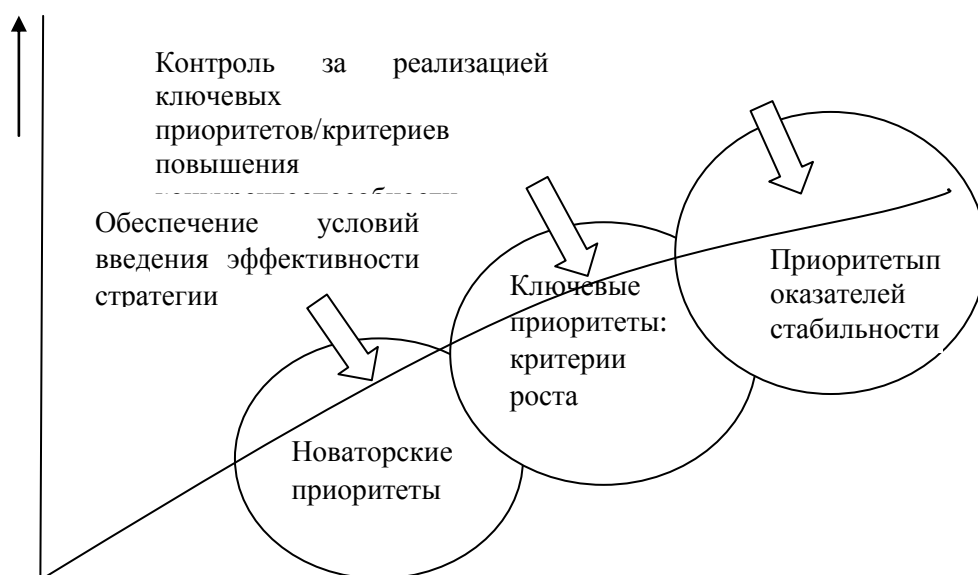


Рис. 3.3. Стратегии повышения конкурентоспособности: выбор

Приведенный подход отличается более полным охватом всех элементов системы стратегической направленности повышения конкурентоспособности, ее составляющих и обеспечивающих компонентов, применяемых в процессе управления туристским предприятием в современных условиях хозяйствования, поскольку предлагаемый подход/модель ориентирована на достижение долгосрочных конкурентных преимуществ.

В любой отрасли экономики интенсивность и степень уровня конкуренции зависит от взаимодействия на региональном рынке. Появление новых конкурентов – это угроза, которую действующая на рынке фирма, должна стремиться снизить, ориентируясь на спрос потребителей. При выборе конкурентных стратегий, важно оценить варианты возможных действий на конкурентном рынке. При этом важно концентрировать свои преимущества там, где конкуренты показывают свои слабые стороны. В этой связи необходимо уточнить понятие «конкурентные преимущества» – это характеристики, свойства и особенности продукта/услуги, которые создают для них определенное превосходство над аналогами других производителей. Эти характеристики могут относиться и к самой базовой услуге, и к дополнительным услугам, и к формам организации производства, сбыта, продаж [43]. Конкурентное преимущество относительно, оно выявляется путем сравнения с наиболее сильными конкурентами. Внешнее конкурентное преимущество основано на отличительных качествах, которые образуют ценность для покупателя. Внутреннее конкурентное преимущество основано на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, т.е. помогает добиться меньшей себестоимости. Внешнее конкурентное преимущество увеличивает рыночную силу фирмы. Внутреннее конкурентное

преимущество означает более высокую рентабельность и устойчивость к падению цен. При определении стратегии всегда необходим обоснованный выбор. Так, организацией поездок за рубеж занимаются 95% фирм, внутренним и въездным туризмом занимаются не более 10% фирм. В связи с этим, турфирме можно совершенствовать данное направление, поскольку рынок услуг в области въездного туризма совершенно не развит, а конкуренция небольшая. При выборе конкурентной стратегии руководству ООО «ГРИН» следует исходить из возможностей обеспечения качества, а также из потребностей рынка. В настоящий момент цены на отдых за рубежом имеют тенденцию к медленному понижению, в то же время цены на отдых в внутри страны устойчиво растут. Это обусловлено тем, что развитию внутреннего туризма в последнее время уделяется значительное внимание стороны государства и со стороны частных инвесторов. Фирма ООО «ГРИН» избрала конкурентную стратегию, ориентированную на качество, надеясь со временем расширить диапазон конкуренции и прийти к стратегии направленной на уникальность и лидерство по качеству оказания услуг. Отбор инвестиционных проектов производился в соответствии с избранной стратегией конкуренции. Благодаря компетенции работников фирмы, создание особых ресурсов и их комбинации может превратиться в конкурентные преимущества, что гарантирует наилучшее удовлетворение запросов определенной однородной группы клиентов. Анализируя поток потенциальных клиентов, следует отметить, что ежедневно в офис туристской фирмы обращается множество клиентов с просьбой подобрать им тур, при этом запросы клиентов настолько разнообразны, что не всегда есть готовые варианты предложений. Усовершенствованная «поисковая система» позволяет турагентам по любой комбинации параметров в запросе получить варианты туров, необходимые клиенту. Так менеджер может продемонстрировать клиенту красочные иллюстрации отеля с подробным описанием и отзывами туристов. Тем самым, фирма получает доступ к упорядоченным предложениям всего туристического рынка, многократно

сокращает время на поиск тура и предоставление информации о нем клиенту. Остановившись на наиболее привлекательном для клиента туре, менеджер приступает к оформлению заявки. Все введенные данные автоматически переносятся в другие документы: договор с клиентом, заказ (приложение к договору), памятку, путевку, приходный ордер. Менеджеру остается только их распечатать на принтере. Такая упрощенная процедура, полностью автоматизированный процесс заполнения документов вводятся один раз, а при повторном обращении этого клиента, данные сохраняются. Все это значительно сокращает временные затраты и исключает возможность ошибок при многократном заполнении. Немаловажную часть своего рабочего времени агентство тратит на переговоры с туроператорами: уточняют детали поездки, сообщают о дополнительных пожеланиях клиента и иных изменениях, но не всегда может дозвониться туроператору в нужный момент. Здесь важно способствовать развитию информационного пространства, непосредственно организуя общение непосредственно в самой заявке. Из чего следует, что наилучшей для фирмы будет стратегия, которая позволит использовать открывающиеся перед фирмой возможности и ее сильные стороны (опыт работы и специализация на индивидуальных поездках, опытный персонал). Преодолевая угрозы внешней среды и собственные слабые стороны ООО «ГРИН» необходимо усовершенствовать собственную стратегию эффективности повышения конкурентоспособности на рынке туризма. Помимо этого, важен анализ продвижения туристских услуг фирмы через рекламные мероприятия, которые должны планироваться и анализироваться в эффективной рекламной деятельности. В этой связи к реализации предлагается модель/инструментарий реализации системы стратегии повышения конкурентоспособности предприятия (рис. 3.4).

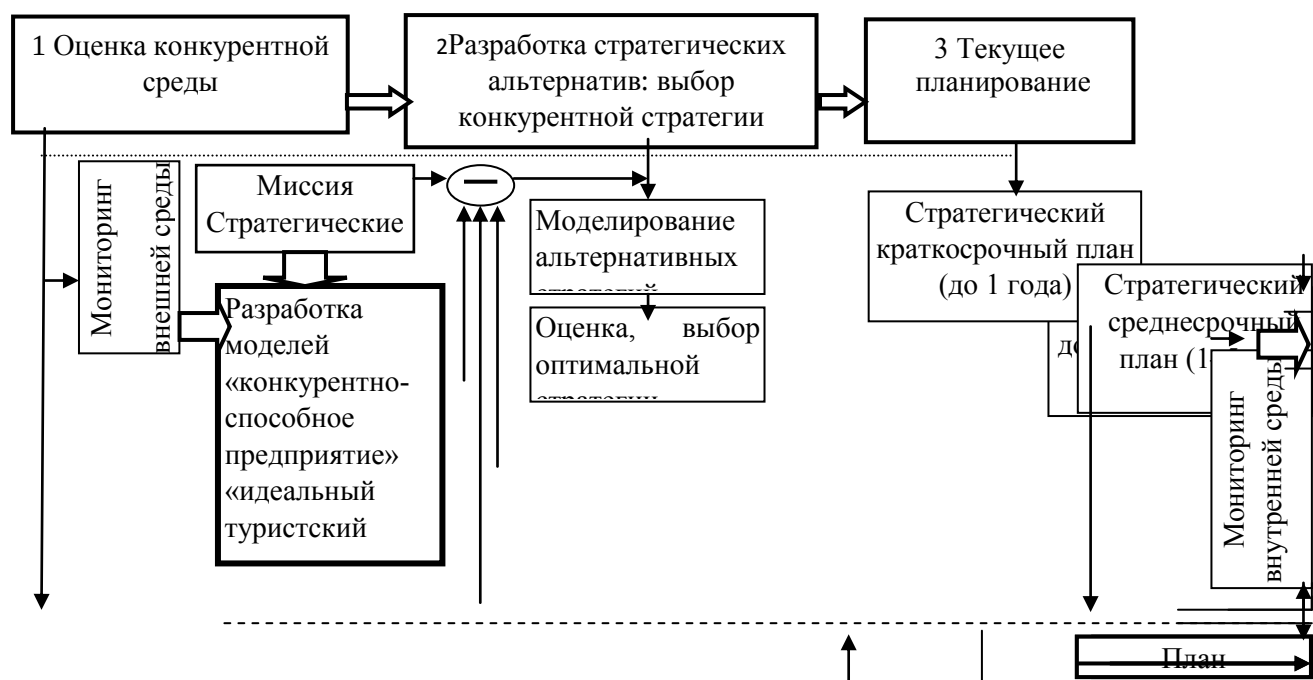


Рис. 3.4. Инструментарий реализации системы стратегии повышения конкурентоспособности предприятия

Для того чтобы объективно оценить конкурентоспособность туристского продукта нужно использовать те же критерии, которыми оперирует потребитель. Так, был определен перечень параметров, существенных с точки зрения покупателей. В процессе покупки потребитель осуществляет выбор товара, устанавливает отличительные признаки, характеризующие превосходство данного туристского продукта над аналогичными по значению товарами конкурентов, находящимися на рынке. Приобретая товар, покупатель тем самым оценивает его привлекательность, возможную степень удовлетворения своей конкретной потребности и свою готовность нести затраты, связанные с приобретением и использованием данного товара. Следовательно, совокупность качественных и стоимостных характеристик товара способствует созданию превосходства данной услуги перед конкурентами в удовлетворении конкретной потребности покупателя, что позволяет количественно оценить конкурентоспособность турпакета.

Поскольку конкурентоспособность товара характеризует степень соответствия качества данного товара показателям качества аналогичного по назначению товара конкурента, то оценка конкурентоспособности товара подразумевает сопоставление показателей качества продукции предприятия с показателями качества товара конкурента. Ориентация на завоевание все новых рынков, удовлетворение запросов покупателей посредством дифференциации продукта побуждает фирму ООО «ГРИН» к стремлению отвечать потребительским предпочтениям, а также к работе над упрощением процесса информирования потребителей о предлагаемой продукции. Рекламная активность фирмы, как один из инструментов маркетинга, способствует распространению сведений о качестве продукта, сокращая дистанцию между производителем и потребителем. В условиях растущей конкуренции покупатель заинтересован в расширении своей информированности о качестве продукта. Основными направлениями, повышающими конкурентоспособность фирмы на рынке туризма, является: внимания к формированию имиджа и повышение эффективность менеджмента путем отправления сотрудников на семинары по продажам, поскольку главной задачей туроператора является грамотное и достоверное информирование потенциальных клиентов, обратившихся в турфирму. Из чего надлежит сделать вывод, что предприятие является конкурентоспособным. В условиях усиления конкурентной борьбы на российских рынках оно обращает пристальное внимание на различные методы маркетинговых исследований, в том числе и рекламы с целью минимизации затрат на поиск эффективных стратегий, позволяющих прочно удерживать рыночные позиции и наращивать объем сбыта, сохраняя существующих потребителей и привлекая новых. Маркетинговые исследования однозначно необходимы для успешной работы фирмы. Все маркетинговые усилия должны быть направлены на формирование сильных и прочных предпочтений у действительных и потенциальных клиентов. Положительно настроенная по отношению к фирме и хорошо

информированная общественность является одним из решающих факторов ее выживания, развития и совершенствования.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия через реализацию процесса разработки программы мероприятий и установления критериальных основ и факторов ее формирования, представляет собой обновленный механизм усовершенствованной системы управления конкурентоспособностью, который формируется определенным индивидуальным набором внутренних конкурентных преимуществ компании, имеющих количественную и качественную оценку, которые в свою очередь могут быть представлены следующим рядом показателей:

- 1) конкурентоспособностью предлагаемых туристских услуг;
- 2) финансовым состоянием предприятия: эффективностью маркетинговой деятельности, рентабельностью продаж;
- 3) имиджевой оценкой (марочный капитал) предприятия;
- 4) эффективностью менеджмента.

Из чего следует, что конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Поддержание на высоком уровне конкурентоспособности – должно обеспечиваться всеми компонентами имеющихся у предприятия средств и ресурсов. Производство и эффективная реализация конкурентоспособных туристских услуг – обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой производственный, трудовой, финансовый потенциал. Повышение конкурентоспособности должно обеспечиваться конкурентоспособностью туристских услуг на целевых сегментах рынка. Рост потенциала и конкурентоспособности предприятия – это те показатели которые характеризуют возможность успешной работы организации в будущем. Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенным набором внутренних конкурентных преимуществ,

количественную оценку факторов формирующих позитивную динамику развития компании на региональном рынке.

Итоговая стратегия воздействует на развитие предприятия в двух основных направлениях: конкретных стратегических альтернатив и синергетического эффекта как характеристики целостности предприятия как системы.

3.3. Разработка алгоритма повышения конкурентоспособности на основе формирования корпоративного портфеля предприятия

Аналитическое исследование и проведенный анализ в целом туристской компании ООО «ГРИН», позволил сформировать более четкое понимание того, что в настоящее время показанный туристский интерес раскрыл наличие большего разнообразия целей и задач туристского сектора, что в свою очередь обуславливает рынок дискреционного туризма:

- 1) во-первых, расширенной диверсификации туристского продукта;
- 2) во-вторых, обустройством и плавным развитием всех складывающихся направлений и тенденций рынка с учетом безопасных и качественных стандартов туристского обслуживания.

Рост понимания производства и потребления туристского продукта, совершенствование системы связи и коммуникации, это те факторы, которые являются объективными предпосылками конкретизации рынка туристских услуг, а следовательно и конкретизации направленности действий туристских компаний на рост своей конкурентоспособности. Из чего явно прослеживается необходимость планировании роста туристского развития и на этой основе формирования полной интеграции и понимания потребностей и предпочтений туристских рынков в развитии предложений и спроса. К одному из таких определяющих факторов, влияющих на конкурентоспособность туристской компании, следует отнести формирование оптимального по своей структуре и эффективного по

экономическим показателям, портфеля туристского продукта. Поскольку, именно от «конкурентоспособности туристского продукта и совокупности экономических методов деятельности» компании зависит способность фирмы конкурировать на рынке. В силу определенной сформированной корпоративной политики компании возникает необходимость выбора приоритетов и выработки стратегии, в наибольшей степени, соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации с оптимальным сочетанием использования сильных сторон деятельности организации. В этой связи, актуальной является разработка подхода, реализующего принцип комплексности при анализе факторов, влияющих на состав и структуру корпоративного портфеля, который в своей основе позволяет получить информацию для поиска новой стратегии поведения на рынке с учетом мероприятий маркетинга по обработке и развитию имеющегося рынка и мероприятий по развитию и диверсификации нового рынка. Предложенную к реализации модель следует интерпретировать как рыночную стратегию деятельности стратегических бизнес-единиц, а в частности, исследуемой компании ООО «ГРИН» (рис.3.1).

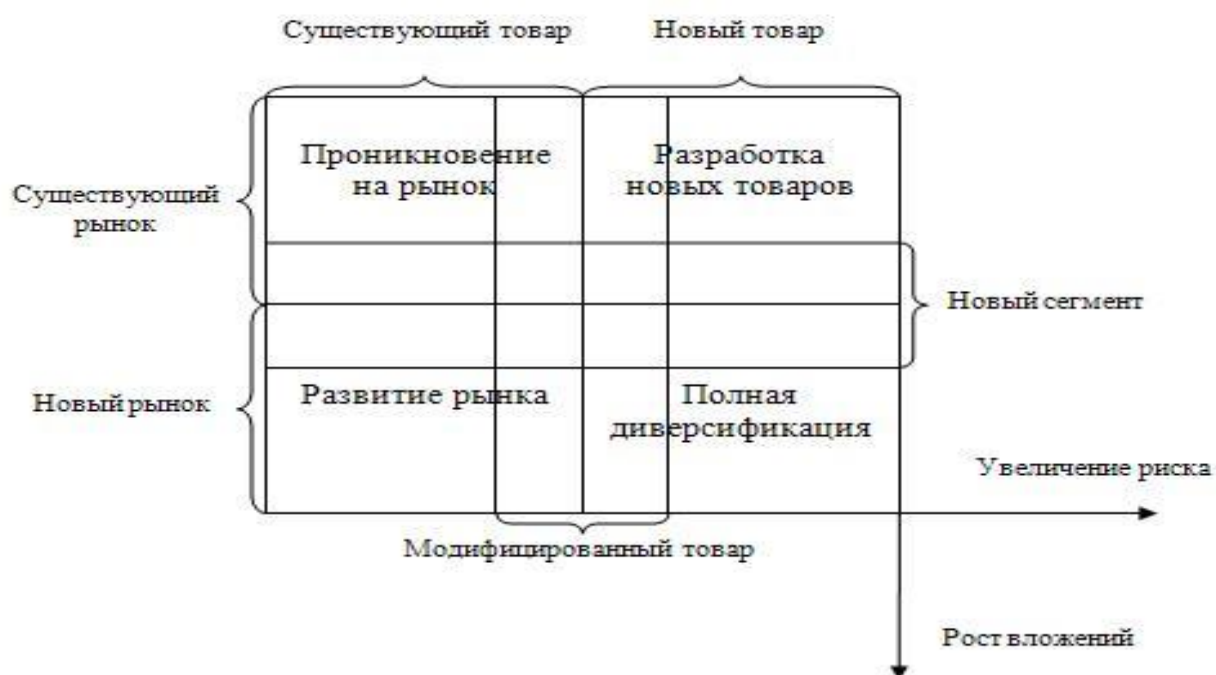


Рис. 3.1. Стратегический подход бизнес-единиц формирования

корпоративной стратегии по принципу «конкурентоспособность на региональном рынке – конкурентные позиции/стратегии»

Данная модель может быть применена для формирования маркетинговой стратегии балансирования корпоративного портфеля в долгосрочном периоде (3-5 лет). Модель, построенная по принципу «конкурентоспособность на региональном рынке – конкурентные позиции/стратегии», предполагает проведение качественной многокритериальной оценки, позволяющей: упорядочить и сравнить отдельные виды туристских пакетов, принять «решение по стратегии каждой группы, а в дальнейшем и по каждой позиции» (рис.3.2).

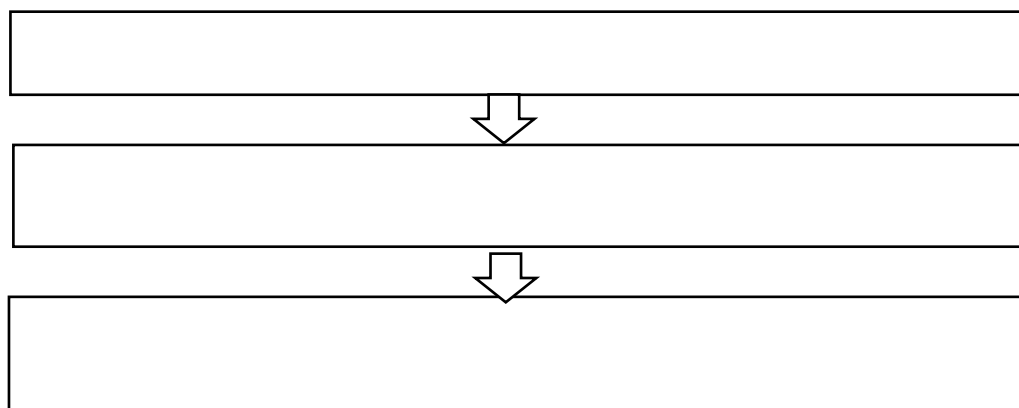


Рис. 3.2. Основные этапы портфельно-стратегического анализа

Построенная модель, по принципу «конкурентоспособность на региональном рынке – конкурентные позиции/стратегии» предполагает раскрытие ряда следующих немаловажных ключевых моментов в деятельности компании по обеспечению конкурентных позиций на региональном рынке:

1) во-первых, данная модель может применяться для оценки текущих возможностей, имеющихся у предприятия в условиях существующей стратегии, характера отрасли и конкурентной структуры;

2) во-вторых, согласно представленной модели, можно провести анализ будущей ситуации на рынке и положения компании при условии отсутствия значимых изменений в стратегии»[10]. Использование показанной модели

позволяет решить расхождения между реальным и планируемым развитием предприятия, классифицировать информацию о его производных туристского продукта, давая тем самым понять, каким образом его параметры соотносятся с условиями его продвижения на рынке. Реализация механизма портфельно-пакетного анализа требует ввода ряда данных:

- 1) t - количество анализируемых туристских пакетов/услуг (единиц);
- 2) x_1 - объем продаж конкурента-лидера в рассматриваемом периоде (месяце, квартале, года);
- 3) x_2 - объем продаж исследуемого предприятия за текущий анализируемый период;
- 4) x_3 - объем продаж исследуемого предприятия за предыдущий период;
- 5) x_4 - прибыль от продаж предприятия за текущий период;
- 6) x_5 - прибыль от продаж исследуемого предприятия за предыдущий период;
- 7) x_6 - запланированный объем продаж предприятия на текущий период;
- 8) m - количество характеристик туристских пакетов/продуктов-услуг предприятия, учитываемых при оценке их конкурентоспособности (качество, цена, соотношение цены и качество услуги пакета и т.п.);
- 9) b – количество предприятий-конкурентов по аналогии формирующих предложения туристского продукта.

На основе полученной первичной информации определяется усредненная величина чистой прибыли. При этом представляется и возможность расчета оценочных показателей, т.е. появляется вероятность более полного исчисления расчетной величины, характеризующей индекс потенциала конкурентоспособности предпринимательской структуры.

$$J_j^x = \frac{\sum_{i=1}^n X_y^m \cdot K_i}{n}, \quad (1)$$

$$i = \overline{1, n}; j = \overline{1, m}$$

Где: J_j^x – общий индекс величины потенциала конкурентоспособности предпринимательской структуры;

K_i – вес (значимость) i -го показателя в общем показателе $\sum_{i=1}^n K_i = 1$

n – общее число оценочных показателей;

m – общее количество оцениваемых предпринимательской структуры.

Кроме того, если в показанные расчетные формулы ввести ряд дополнительных критериев, которые, например, могут отражать определенные риски во взаимосвязи с применяемыми принципами формирования конкурентоспособности, то можно дополнительно рассчитать критерий надежности туристской организации, который, как представляется, является одним из значимых элементов обеспечительной системы формирования конкурентоспособности организации.

$$K_n = Q_1 - (Q_2 + Q_3 + Q_4) / Q_1. \quad (3)$$

Где: K_n – критерий надежности туристской организации, количество претензий/ количество реализованных туристских продуктов;

Q_1 – объем продаж за год;

Q_2 – неполное или искаженное информирование об уровнях надежности туроператоров, количество претензий туристов;

Q_3 – неполное или искаженное информирование об уровнях надежности поставщиков туристских услуг, количество претензий туристов;

Q_4 – неполное или искаженное информирование о потребительских свойствах и условиях потребления туристских продуктов, количество претензий туристов.

Подстановка значений Q_1, Q_2, Q_3, Q_4 в формулу позволяет рассчитать критерий надежности (K_n), установив тем самым уровень и построить

рейтинг надежности туристской организации, а следовательно, произвести оценку степени влияния ряда введенных в оценочный критерий факторов, и тем самым дать оценку уровню величины конкурентоспособности организации. В целом, сущностный преимущественный подход в применении данной модели перед другими моделями, заключается в том, что анализ структуры показанной модели позволяет установить также и ключевые источники степени неудовлетворенности, т.е. претензий, туристов к качеству обслуживания в офисах продаж и предложить инструменты по их профилактике. На основании проведенного анализа, построения аналитической модели, разрабатывается и принимается управленческое решение по нивелированию выявленных в процессе анализа узких мест, и моделирование программных вариантов по управлению обеспечительными мерами удержания или роста конкурентоспособности. В этой связи следует целесообразно смоделировать упрощенный вариант реализации управления конкурентоспособностью (рис. 3.3).

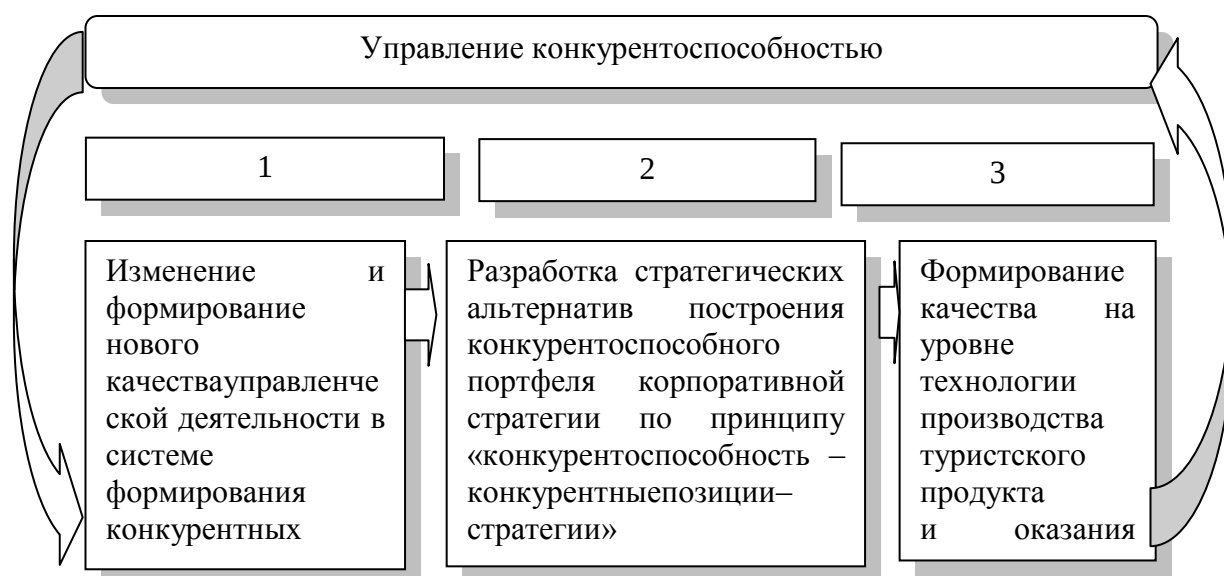


Рис. 3.3. Управление качеством конкурентоспособности

Согласно представленной модели, рисунка 3.3, следует, что формирование процесса управления первого уровня основано на изменении и формировании нового качества управленческой деятельности в системе

формирования конкурентных преимуществ, что определяется определенной последовательностью действий и системностью указанного подхода т.е. перехода от изменения качества к формированию конкурентных преимуществ. Второй этап, или второй блок, характеризуется новообразованиями, предложенными к реализации на уровне первого блока, через дальнейшее построение комплексного принятия стратегических мер, по обеспечению конкурентоспособного портфеля корпоративной стратегии по принципу «конкурентоспособность – конкурентные позиции – стратегии». Приоритетность основана на качественных позициях. Для третьего уровня или блока, характерна локальность характера и индивидуализация подхода к технологии производства, который подчиняется набору законодательно-нормативных стандартов, как на уровне технологии производства, так и на уровне управления качеством услуг (ИСО 9000). Поскольку компании ООО «ГРИН» является самостоятельным субъектом предпринимательской деятельности, качество туристской услуги может быть оценено как по собственной методике, так и по отношению к качеству некоторого образца, принятого за эталон (метод «бенчмаркинг»), а также и по отношению к международному или национальному стандарту.

Основываясь на проведенном анализе, главы 2 «Анализ деятельности ООО «ГРИН», коммерческой деятельности компании, следует сформировать систему маркетинговой оценки конкурентоспособности туристской организации на региональном туристском рынке с учетом имиджевой составляющей (рис. 3.4).



Рис. 3.4. Система маркетинговой оценки имиджа туристской организации

Построение механизма оценки непосредственно строится на использовании базисных критериев, основанных на потребительских оценках и ожиданиях. Эффективность используемых маркетинговых решений по созданию благоприятного образа туристской организации определяется увеличением притока туристов из числа целевой аудитории, и тем самым, прибыли туристской организации, складывающейся из суммы средних расходов туристов. Для целей уточнения степени эффективности уточняется и определяется степень реализации реального и желаемого имиджа на основе сбалансированной системы показателей [33]. Степень реализации желаемой

конкурентоспособности находится уже с учетом оценки тех показателей, на которые направлены разрабатываемые маркетинговые решения.

Таким образом, построение алгоритма повышения конкурентоспособности предприятия должно быть основано в основной своей части на построении стратегии создания конкурентных преимуществ, которая использует оценку компонентов конкурентоспособности на основе оценки привлекательности имиджа туристской организации. Ключевыми ориентирами развития туристской организации, а, следовательно, и ростом конкурентоспособности, будут являться:

- создание позитивного имиджа, установление лидирующих позиций в структуре социокультурной среды города и на региональном рынке;
- достижение роста положительной динамики показателей деятельности;
- выполнение определенной роли в обеспечении благоприятных условий для повышения качества отдыха.

Реализация ключевых ориентиров может быть достигнута посредством решения ряда таких задач как:

- совершенствование организационных, экономических и технологических аспектов деятельности с целью повышения результирующих показателей;
- осуществление постоянного контроля, направленного на определение собственного места на рынке туристских услуг города, выявление проблем, их характера и причинно-следственных связей;
- реализация активного поиска и разработка вариантов решений выявленных проблем (на индивидуальном и социальном уровнях) с учетом имеющихся ресурсов и оценки возможных последствий реализации каждого из вариантов;
- выбор наиболее оптимального решения (т.е. социально приемлемых и обоснованных рекомендаций, способных произвести желаемые изменения в сфере туристских услуг) и оформление их в качестве стратегии реализации

взаимосвязанных мероприятий.

Кроме того, выявление факторов повышения конкурентоспособности организации – является неотъемлемой частью общей стратегии развития предприятия. В дальнейшем оценка степени достижения определенных значений этих факторов должна являться основой для принятия решения о корректировке стратегии или дальнейшем продолжении ее реализации. Только тогда стратегия может стать реальным конкурентным преимуществом организации и залогом успеха ее деятельности. Для каждой организации необходимо учитывать особенности информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений, что позволяет вырабатывать рекомендации по совершенствованию процесса управления на основе улучшения информационного обеспечения за счет интеграции принципов диагностики в автоматизированную систему управления и выделения в организации экономической службы, призванной заниматься диагностикой и анализом экономического состояния, поскольку от способности предприятия анализировать цели, стратегии и действия конкурентов и находить новые источники конкурентного преимущества зависит как его рыночная эффективность, так и конкурентоспособность. А так как, конкурентоспособность, сложная экономическая категория, отражающая реальную/потенциальную возможность обеспечения свое конкурентоспособности в условиях противодействия соперников, то она во многом определяется эффективностью менеджмента.

Заключение

Поскольку рыночная экономика – экономика конкурентного партнерства экономических субъектов, то чтобы выиграть в этом конкурентном состязании, необходимо обладать определенными конкурентными преимуществами, быть конкурентоспособным. Успех в экономическом развитии определяющим образом зависит от степени конкурентоспособности. В этой связи особо важной является оценка конкурентоспособности компании как один из главных инструментов руководства компании управления развитием собственного бизнеса и один из инструментов принятия различного рода управленческих решений в сфере повышения конкурентоспособности на региональном рынке. Но в первую очередь, оценка конкурентоспособности компании должна быть направлена для решения ряда задач, перечень которых является субъективным, а для каждого руководителя индивидуальным аспектом построения собственного бизнеса.

Современная оценка конкурентоспособности компании на региональном рынке не возможна без предварительной оценки уровня регионального социально-экономического развития, которая особенно за последние десять лет претерпела значительные изменения в т.ч. и в силу проявления кризисных ситуаций в экономике. Поскольку любая экономическая система имеет своей целью – повышение уровня и качества жизни населения, в связи с чем возрастает значение не только экономико-социальных факторов, но и формируемых конкурентных аспектов территориальных субъектов предпринимательской деятельности в т.ч. и в сфере индустрии туризма.

Оценка конкурентоспособности предприятия и региона осуществляется во взаимосвязи протекающих процессов на территориальном рынке. Следует особо отметить, что к настоящему времени, единой методики, устанавливающей взаимосвязь и взаимозависимость между конкурентной

позицией региональной территории и коммерческой деятельностью предприятия, не разработано, как и нет однозначного подхода к количественному измерению конкурентоспособности, как региона, так и предприятия.

Для оценки и обеспечения конкурентоспособности туристской компании необходимо проводить оценку всей системы показателей деятельности компании, с целью установления и выявления, как резервов, так и потенциала, и на этой основе совершенствования технологии производства и предложения туристского продукта, а также и повышения качества обслуживания.

Для компании, действующей на рынке, необходимо иметь четкое понимание того, насколько предприятие конкурентно и насколько высока его деловая активность на рынке.

В главе 1 1. «Теоретические аспекты формирования конкурентоспособности предприятий индустриитуризма на региональном рынке» было проведено исследование такой категории как «конкурентоспособность», обобщены результаты научных исследований дефиниции, сформулировано собственное понимание указанной категории с обоснованием данного определения. Раскрытие факторов формирования конкурентоспособности предприятия позволило дать оценку механизму их влияния на величину конкурентоспособности предприятия. В главе также был исследован и механизм проведения оценки конкурентоспособности компании на региональном рыночном сегменте.

В главе 2 «Анализ деятельности ООО «ГРИН» была дана организационно-экономическая характеристика компании, проведена диагностика основных экономических показателей и дана оценка влияния финансовой устойчивости компании на ее конкурентоспособность.

В главе 3 «Методическое обоснование повышения конкурентоспособности туристского предприятия» проведенная оценка бизнес-активности и конкурентоспособности компании на региональном

рынке позволила разработать программу мероприятий и критерии формирования усовершенствованной системы управления конкурентоспособностью на основе предложенного к реализации механизма конкурентной стратегии, с применением алгоритма оценки эффективности предложенных мер.

В целом, проведенный анализ деятельности компании по организации бизнес-процессов показал, что собственный капитал организации на 31.12.2016 года соответствует норме. Актуальность проблемы повышения эффективности туристской компании на данном этапе развития туристского бизнеса является очевидной.

В связи с постоянно возрастающей конкуренцией компании на региональном рынке, для ООО «ГРИН», неизбежным является процесс повышения качества туристского продукта, т.е. повышение действенности всех тех качеств, которые позволят туристской компании достичь более совершенного конкурентного преимущества.

К основным факторам, ограничивающим возможности оптимизации/увеличения доли ООО «ГРИН» на региональном рынке следует отнести:

- 1) дефицит свободных финансовых ресурсов, определяющий невозможность своевременного внедрения и использования передовых технологий, а также выделения необходимых средств на рекламу предлагаемых новых видов туристского продукта;
- 2) изменение предпочтений потребителей и невозможность совершенствования специфики построения системы индивидуального стимулирования клиентов премиум класса в силу ограниченности свободных финансовых средств.

В связи с имеющимися проблемами в стратегической направленности развития предприятия выделена группа критических финансовых показателей на которую руководству компании необходимо обратить внимание и принять меры по нивелированию данной проблематики.

Таким образом, оценка уровня развития каждого частного потенциала организации и выявление конкурентных преимуществ и проблем, обеспечивают комплексный взгляд на организацию, в связи с чем появляется возможность разработки научно-обоснованных стратегических альтернатив не только и не столько обеспечения конкурентоспособности, а в большей степени повышения ее величины на региональном рынке.

Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 524 с. – (Правовая б-ка).
3. Ансофф, И. Бизнес и рынок [Текст] : учеб. пособие / И. Ансофф. – М. : ЗАО «Бизнеском», 2010. – 342 с.
4. Баринов, В. А. Экономика предприятия и его деловая активность [Текст] : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
5. Белоцерковский, С.М. Использование сбалансированной системы показателей как инструмент оценки развития [Текст] / С.М. Белоцерковский, В. И. Горяинов // ТулГУ. – 2008. – № 5. – С. 250-265.
6. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т.Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 215 с.
7. Богомолова, В.А. Экономическая безопасность [Текст]: учебное пособие // Под ред. В.А Богомолова – 2-е изд., перераб и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 295 с.
8. Богуславская, С.Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки [Текст] : учебник / С.Б. Богуславская. – СПб. : Политехнический университет, 2011. – 170 с.
9. Большаков, С.Н. Подходы к оценке социально-экономического потенциала региона [Текст] /С.Н. Большаков, Ю.М. Большакова // Федерализм. - 2011. - №2. С.110.

10. Бондаренко, О.Н. Управление компанией на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / О.Н. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. – С. 18-22.
11. Боташева, Л.С. Комплексная стратегия предприятия. [Текст] / Л.С. Боташева // Аудит и Финансовый анализ. – 2008. – № 6. – С. 6-8.
12. Гершун, А.М. Разработка сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / А.М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 128 с.
13. Глазьев С. Стратегия и Концепция социально-экономического развития России до 2020 года [Текст] : экономический анализ /С. Глазьев // www.glazev.ru. 09.04.2008
14. Горский, М.А. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность [Текст] : учебник / М.А. Горский, П. Нивен. – М. : Баланс Бизнес Наук, 2011. – 256 с.
15. Горский, М.А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей [Текст] : учеб. пособие / М.А. Горский, А.М. Гершун. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 416 с.
16. Григорьева, Е.А. Моделирование параметров устойчивого развития предприятия [Текст] / Е.А. Григорьева // Проблемы анализа и моделирования региональных социально-экономических процессов. Материалы докладов II Всероссийской научно-практической конференции. – Казань: Изд-во КГФЭИ, 2011. – С. 122-124.
17. Естехина, И.В. Инструментарий оценки эффективности интегрированной компании на основе сбалансированной системы показателей [Текст] И.В. Естехина // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – № 3 (14). – С. 29-42.
18. Ефимов, В.В. Потенциал и системные недостатки современных социально-экономических систем в обеспечении конкурентоспособности [Текст] / В.В. Ефимов // Экономика и управление: проблемы, решения. -

2014. - С. 69-79.

19. Калинина, Л.Е. Государственная политика в сфере бизнеса: деловая активность и мониторинг [Текст] / Л.Е. Калинина // ЗАО «Олимп-Бизнес»: право и экономика. – 2014. – № 5. – С. 63-90.

20. Кандалинцев, В.Г. Сбалансированное управление предприятием [Текст] : учебник / В. Г. Кандалинцев. – М. : КНОРУС, 2016. – 224 с.

21. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] : учебник / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. – 227 с.

22. Карелина, М.В. Особенности применения сбалансированной системы показателей как инструмента управления развитием компании [Текст] М.В. Карелина // Омский Государственный Университет. – 2010. – № 2. – С. 23-30.

23. Катькало, В.С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка [Текст] / В.С. Катькало // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 1. – С. 7-10.

24. Киселев, А.В. Разработка и применение сбалансированной системы показателей на предприятиях [Текст] / А.В. Киселев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 10 (208). – С. 81-86.

25. Кобяк, М.В. Международный опыт оценки деловой активности коммерческой организации [Текст] / М.В. Кобяк // Научный вестник МГИИТ. – 2009. – № 1. – С. 78-84.

26. Козырь, Н.С. Подходы к определению глобальной конкурентоспособности [Текст] // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. Финансы и кредит. 2015. № 21 (646). С. 66-69.

27. Козырь, Н.С., Лобов А.В. Конкурентоспособность кредитной поддержки малого и среднего бизнеса в Краснодарском крае [Текст] // Финансы и кредит. 2015. № 23 (647). С. 52-64.

28. Козырь, Н.С., Толстов Н.С. Современные принципы формирования банковских ставок в РФ [Текст] // Экономика: теория и

практика. 2014. № 4 (36). С. 66-72.

29. Коновалова, Л.В. Применение сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении [Текст] / Л.В. Коновалова // Креативная экономика. – 2010. – № 2. – С. 102-110.

30. Королев, М.П. Экономическая безопасность фирмы: Теория, практика, выбор стратегии [Текст]. – М.: Экономика, 2011. – 284 с.

31. Криворотов, В.В. Экономическая безопасность государства и регионов: учебное пособие [Текст] / В.В. Криворотов, В.В. Калина Н.Д.Эриашвили. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 351 с.

32. Крылов, С. И. Сбалансированная система показателей как аналитический инструмент стратегического управления в условиях современной рыночной экономики [Текст] / С. И. Крылов // Омега-Л. – 2006. – № 6. – С. 267.

33. Кузнецова, Е.Л. Региональная социально-экономическая политика современной России: основные контуры и проблемы идентификации [Текст] // Кузнецова, Е.Л. Бочкова Е.В. Вестник ВСГУТУ. 2013. № 1 (40). С. 111-117.

34. Кучугин, Н. Л. Методы стратегического анализа [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Кучугин. – М. : МЭСИ, 2010. – 71 с.

35. Лаврова, Т.А. Недвижимость и ее значение в отраслевой структуре экономики России [Текст] / Т.А. Лаврова // Вестник Национальной академии экономики. – 2010. - № 4 (8). – С. 34-40.

36. Лазебная, Н.В. Преимущества и недостатки применения системы сбалансированных показателей при планировании [Текст] / Н. В. Лазебная // Российское предпринимательство. – 2017. – № 3. – С. 37-39.

37. Листопад, М.Е. Эволюция представлений о конкурентоспособности национальной экономики [Текст] // Экономика: теория и практика. 2012. № 3 (27). С. 41-47.

38. Максарова, Е. М. Основные направления реализации принципов устойчивого развития бизнеса [Текст] / Е.М. Максарова // Санкт-Петербургский университет экономики и финансов. – 2008. – № 2. – С. 23-25.

39. Мейер, М. Оценка эффективности бизнеса. Чтобудетпосле Balanced Scorecard? [Текст] : учебник / М. Мейер, А.О. Корсунский. – М. : ООО «Вершина», 2009. – 272 с.

40. Мескон, М.Х. Основы менеджмента [Текст] : учеб. пособие / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – 3-е изд., пер. с англ. – М. : Дело, 2008. – 672 с.

41. Ольве, Н. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / Н. Ольве. – М. : Издательский дом «Вильяме», 2015. – 304 с.

42. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент [Текст] : учебник / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : Кнорус, 2015. – 208 с.

43. Радушев, Д.А. Использование концепции Balanced Scorecard для разработки системы показателей управления предприятием [Текст] / Д. А. Радушев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 8. – С. 70-74.

44. Рамперсад, Х.К. Индивидуальная сбалансированная система показателей: путь к личному счастью, гармоничному развитию и росту эффективности организации [Текст] : учебник / Х.К. Рамперсад. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. – 176 с.

45. Рой, С. Баланс между стратегией и контролем [Текст] : учебник / С. Рой, К. Петри, Н. Олве. – СПб. : Питер, 2014. – 320 с.

46. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 480 с. – (Правовая б-ка).

47. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 524 с. – (Правовая б-ка).

48. Русинова, А.И. Стратегический анализ – основа стратегического менеджмента организации [Текст] / А. И. Русинова // Пермский институт экономики и финансов. – 2011. – № 1. – С. 134.

49. Савчук, В.П. Финансовая диагностика и мониторинг деятельности предприятия [Текст] : учебник / В П. Савчук. – Киев. : Наука, 2011. –153 с.

50. Саранский, С.В. Проблемы применения сбалансированной системы показателей в отечественной практике управления предприятием [Текст] С.В. Саранский // Российское предпринимательство. – 2016. – № 9. – С. 78-82.

51. Сидоров, В.А., Деструктуризация инвестиционного капитала в тенденциях глобализации [Текст] // Сидоров, В.А., Маликова Т.Е. Экономика устойчивого развития. 2012. № 9. С. 172-177.

52. Сироткин, С А. Финансовый менеджмент на предприятии [Текст] : учебник / С А. Сироткин, Н Р. Кельчевская. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 352 с.

53. Скульчес, Д В. Сбалансированная система показателей как развитый инструмент управления потенциалом предприятия [Текст] / Д В. Скульчес // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 3. – С. 82-94.

54. Тамбовцев, В Л. Базовые понятия стратегического менеджмента [Текст] / В Л. Тамбовцев // Российский журнал менеджмента. – 2010. – № 4. – С. 13-15.

55. Торинец, К.А. Сбалансированная система показателей как метод реализации стратегии [Текст] / К. А. Торинец, Л.Н. Масюк // Российское предпринимательство. – 2010. – № 12. – С. 12-16.

56. Шеховцева, Л. С. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л.С. Шеховцева. – Калининград. : Пресса, 2015. – 153 с.
57. Шихкеримова, И.А. Методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / И. А. Шихкеримова // Российское предпринимательство. – 2010. –№ 2. – С. 62-68.
58. Шматько, Л.П. СЕРВИС настоящее и будущее [Текст] : учеб. пособие / Л.П. Шматько. – М. : ИКЦ Март, 2014. – 352 с.
59. Яковлев, В.Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса [Текст] / В.Ю. Яковлев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 78-81.
60. Яковлев, В.Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации [Текст] : учеб. Пособие В.Ю. Яковлев. – М. : ИКЦ Март, 2011. – 352 с.
61. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage [Text] / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. – 2016. – № 10. – P. 23-29.
62. Nair, M. Essentials of Balanced Scorecard [Text] / M. Nair. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014. – 269p.
63. Starkova N.O., Tolstova A.Z., Ubogova E.A. Situation in Russian automotive industry and automotive market in crisis //European Journal of Economics and Management Sciences. 2015. № 2. С. 103-107.
64. Teece, D. Dynamic capabilities and strategic management [Text] / D. Teece, G. Pisano // Strategic Management Journal. – 2010. – № 10. – P. 63-66.
65. www.mid.ru/
66. www.economy.gov.ru
67. www.scrf.gov.ru/documents/99.html
68. www.expert.ru.
69. www.gks.ru.
70. www.minfin.ru.

71. www.wto.ru
72. www.rosbalt.ru.
73. www.cbr.ru – официальный сайт Центрального банка.
74. www.gsk.ru – официальный сайт Госкомстата.