

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(НИУ «БелГУ»)

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Управление конкурентоспособностью организации (на примере  
ООО «Ника Тур»)**

**Дипломный проект**

**студентки заочного отделения 6 курса группы 05001084**

**Несенбоим Ирина Андреевна**

**Научный руководитель  
к.э.н., доц. Лихошерстова Г.Н.**

**Рецензент  
директор  
ООО «Ника Тур» Власова Л.В.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические и организационно-экономические аспекты оценки управления конкурентоспособностью туристской компании.....	7
1.1. Сущность и значение процесса управления конкурентоспособностью....	7
1.2. Алгоритм оценки конкурентоспособности, факторы, влияющие на конкурентоспособность.....	18
1.3. Моделирование модульно-научного управления повышения конкурентоспособности туристских услуг предприятия.....	27
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ника-Тур».....	35
2.1. Организационно-экономическая характеристика организации.....	35
2.2. Оценка финансового положения.....	45
2.3. Диагностика оценки конкурентоспособности компании на основе оценки стоимости методом чистых активов.....	55
3. Проект управления конкурентоспособностью туристской фирмы.....	64
3.1. Сущность и целевая постановка задач проекта.....	64
3.2. Прогнозный расчет проектных мероприятий.....	71
3.3. Оценка эффективности проекта.....	79
Заключение.....	84
Список использованных источников.....	88
Приложения.....	<b>Вв</b>

### Введение

Для выявления сущности категории «конкурентоспособность» и «управление конкурентоспособностью», необходимо учитывать, что конкурентоспособность должна рассматриваться с точки зрения потребителя [25]. При выборе туристского продукта потребитель ориентируется только на те его особенности, которые представляют для него существенный интерес:

– во-первых, это параметры, в которых отражается качество и полезность продукта, так как важнейшим условием выбора туристского

продукта является совпадением его свойств с характеристиками прогнозируемой потребности;

– во-вторых, стремясь к приобретению продукта, в наибольшей степени соответствующего потребностям (то есть обладающего наивысшим потребительским эффектом), потребитель не может абстрагироваться от затрат, которые будут связаны с этим продуктом, соответственно, потребитель стремится достичь оптимального соотношения свойств этого продукта и своих расходов, то есть получить максимум полезного эффекта на единицу затрат. Поэтому для определения конкурентоспособности существенным является не только сравнение продуктов по степени соответствия конкретной потребности, но и учет затрат потребителя, связанных с данными продуктами. При этом следует принимать во внимание, что покупка означает только обязательное условие, исходный пункт удовлетворения потребности. Исходя из вышеизложенного следует, что конкурентоспособность представляет собой комплексную многоаспектную характеристику туристского продукта, определяющую его предпочтение на рынке по сравнению с аналогичными продуктами-конкурентами как по степени соответствия потребностям, так и по затратам туристов на их удовлетворение, что обеспечивает возможность реализации продукта в определенный момент времени на конкретном рынке [24]. Необходимо учитывать, что фактическая оценка потребителем конкурентоспособности производится в процессе купли-продажи туристского продукта. Вместе с тем в процессе управления реализацией туристского продукта не менее важна оценка его потенциальной, расчетной конкурентоспособности. Именно потенциальная конкурентоспособность является основой для разработки новых продуктов, обоснования решений о необходимости модификации существующих, формирования и реализации ценовой политики.

Конкуренция – одна из самых главных черт рыночного хозяйства. Именно конкуренция обеспечивает творческую свободу личности, создает условия для ее самореализации в сфере экономики путем разработки и

создания новых конкурентоспособных товаров и услуг. Показателем признания ведущей роли конкуренции для успешного функционирования рыночного хозяйства является тот факт, что в большинстве стран мира к настоящему времени приняты законы о конкуренции и созданы национальные органы, занимающиеся вопросами конкуренции. Для достижения максимальной эффективности бизнеса туристская организация должна контролировать макроэкономические факторы конкурентной среды (демографические, экономические, технологические, политико-правовые и социально-культурные) и микрофакторы конкурентной среды (потребители, конкуренты, каналы распределения, поставщики). Эти факторы влияют на способность туристской организации получать прибыль на рынке, поэтому их необходимо отслеживать, чтобы своевременно обнаружить изменения этих факторов и главные тенденции в их развитии. В каждой из этих тенденций организация должна выявить скрытые благоприятные возможности и угрожающие факторы для своего бизнеса.

Общемировая тенденция глобализации экономики и возрастающая интернационализация сферы услуг диктуют необходимость создания интеграционных объединений, которые, вследствие диверсификации, помогают предприятию занять новые рыночные ниши и усилить позиции по управлению конкурентоспособностью. В настоящее время на рынке туристских услуг РФ наблюдается активное формирование и развитие различных форм интеграционных объединений среди туроператоров и туристских агентств. При этом наметившаяся тенденция к концентрации отрасли и к консолидации активов крупных операторских компаний остро ставят вопрос о конкурентных отношениях в отрасли. В результате усиления конкурентной борьбы происходит вытеснение мелких и средних операторских компаний и, как следствие, преобразование их в туристские агентства. Для сохранения и усиления своих конкурентных позиций туристским компаниям необходимо научиться не только обеспечивать свою конкурентоспособность, но и управлять созданной позицией и нишей на

завоеванном рынке услуг. В связи с этим возникает необходимость дополнительного исследования механизмов по управлению конкурентоспособностью, уточнения инструментов изучения и описания, методик оценки и мониторинга управления конкурентоспособностью в сфере услуг, что определяет актуальность темы исследования.

Различные аспекты теории конкуренции, методология оценки конкурентоспособности и управления стратегией и тактикой конкурентной борьбы нашли отражение в научных работах таких зарубежных специалистов, как И. Ансофф, Д.В. Кривенс, Ф. Котлер, Ж.-Ж. Ламбен, М.Х. Мескон, М. Портер, А. Дж. Стрикланд, А.А. Томпсон и др. Среди российских исследователей, занимавшихся разработкой проблем, связанных с конкурентным поведением компаний в условиях рынка, следует выделить Г.Л. Азоева, Г.Л. Багиева, Л.В. Баумгартена, И.У. Зулькарнаева, И.М. Лифица, А. Н. Петрова, Ю.Б. Рубина, И.А. Спиридонова, Р.А.Фатхутдинова, А.П. Челенкова, А.Ю. Юданова и др. Вопросами, связанными с деятельностью и управлением конкурентоспособности предприятий сферы услуг и туристских предприятий, занимались В.С. Боголюбов, С.А. Боголюбова, Н.В. Васильева, А.П. Дурович, М.А. Жукова, И.В. Зорин, Е.Н. Ильина, Г.А. Карпова, В.А. Квартальнов, О.Н. Кострюкова, Ю.В. Кузнецов, Н.К. Моисеева, В. Б. Фраймович, и др.

Объект исследования – ООО «Ника Тур».

Предмет исследования – совокупность экономических и организационно-управленческих отношений по обеспечению управления конкурентоспособностью туристской компании.

Цель исследования – разработка проекта по управлению конкурентоспособностью туристской компании.

Сформулированная цель достигалась постановкой и решением задач:

– исследованы теоретические и организационно-экономические аспекты управления конкурентоспособностью туристской компании;

- изучен алгоритм оценки конкурентоспособности туристской компании;
- проанализирована деятельность ООО «Ника Тур»;
- разработан проект повышения эффективности управления конкурентоспособностью туристской компании.

Теоретической базой исследования послужили основные законодательные и нормативные документы, регламентирующие деятельность туристских компаний (Законы, Указы Президента, Постановления Правительства Российской Федерации и нормативно-правовые акты).

Методы исследования – методы экономического, статистического анализа, метод экспертных оценок, методы социологических исследований.

Результаты исследования – разработка проекта повышения эффективности управления конкурентоспособностью туристской компании.

Практическая значимость и область применения – практические результаты и предложенные мероприятия могут служить базой для повышения управления конкурентоспособностью туристской компании.

Информационной базой исследования послужили данные бухгалтерского отчета ООО «Ника Тур», Федеральной службы государственной статистики РФ и территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Белгородской области, материалы справочно-правовых систем и информационно-аналитических систем сети Интернет.

Структура дипломного проекта определяется логикой научного исследования и последовательностью решения поставленных задач и состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

## **1. Теоретические и организационно-экономические аспекты оценки управления конкурентоспособностью предприятия**

### **1.1. Сущность и значение процесса управления конкурентоспособностью**

Современная рыночная экономика представляет собой сложнейший организм, состоящий из огромного количества разнообразных производственных, коммерческих, финансовых и информационных структур, взаимодействующих на фоне разветвленной системы правовых норм бизнеса, и объединяемых единым понятием – рынок.

По определению рынок – это организованная структура, где в результате взаимодействия спроса потребителей и предложения производителей устанавливаются цены товаров и объемы продаж. При рассмотрении структурной организации рынка определяющее значение имеет количество производителей (продавцов) и количество потребителей (покупателей), участвующих в процессе обмена всеобщего эквивалента стоимости (денег) на какой-либо товар. Это количество производителей и потребителей, характер и структура отношений между ними определяют взаимодействие спроса и предложения.

Ключевым понятием, выражающим сущность рыночных отношений, является – понятие конкуренции (competition) [12].

Конкуренция – центр внутренних сопротивлений всей системы рыночного хозяйства, по вопросам типологии взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке [14].

Конкурентоспособность предприятия, в т.ч. и индустрии туризма, это его способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов определенные экономические выгоды [34].

Конкурентоспособность – комплексная характеристика, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели. Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках. Несмотря на сложные проблемы, возникающие в научной сфере с изучением природы процессов конкуренции, существуют разные его

дефиниции. Так, например, М. Портер отмечает, что «конкуренция – динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором по-являются новые товары, новые пути маркетинга, новые производственные процессы и новые рыночные сегменты» [11]. Р.А. Фатхутдиновым предлагается следующее определение: «Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях» [25]. С точки зрения развития общества, конкуренция представляет собой соперничество старого с новым: это – новые товары, новые технологии, новые источники обеспечения потребностей, новые типы организации и т.д.

На современном этапе экономического развития, конкуренция, как движущая сила, вынуждает производителей постоянно искать новые пути повышения своей конкурентоспособности. Поэтому, обобщая ряд существующих определений, следует, что конкурентоспособность предприятия – это способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке, уровень которой показывает уровень развития данной фирмы в сравнении с уровнем развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами/услугами потребности людей и по эффективности деятельности. На конкурентоспособность предприятия значительное влияние оказывает социальная среда.

Конкурентный статус предприятия (лат. status – состояние, положение), согласно формулировке И. Ансоффа, представляет собой характеристику конкурентных позиций предприятия на рынке. Конкурентный статус отвечает на вопрос – какова позиция предприятия на рынке по сравнению с другими конкурентами. Конкурентные преимущества позволяют ответить на вопрос – какие факторы внешнего и внутреннего характера повлияли на возможность достижения предприятием этой позиции.

Конкурентный статус предприятия является функцией уровня его конкурентных преимуществ.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия – совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации.

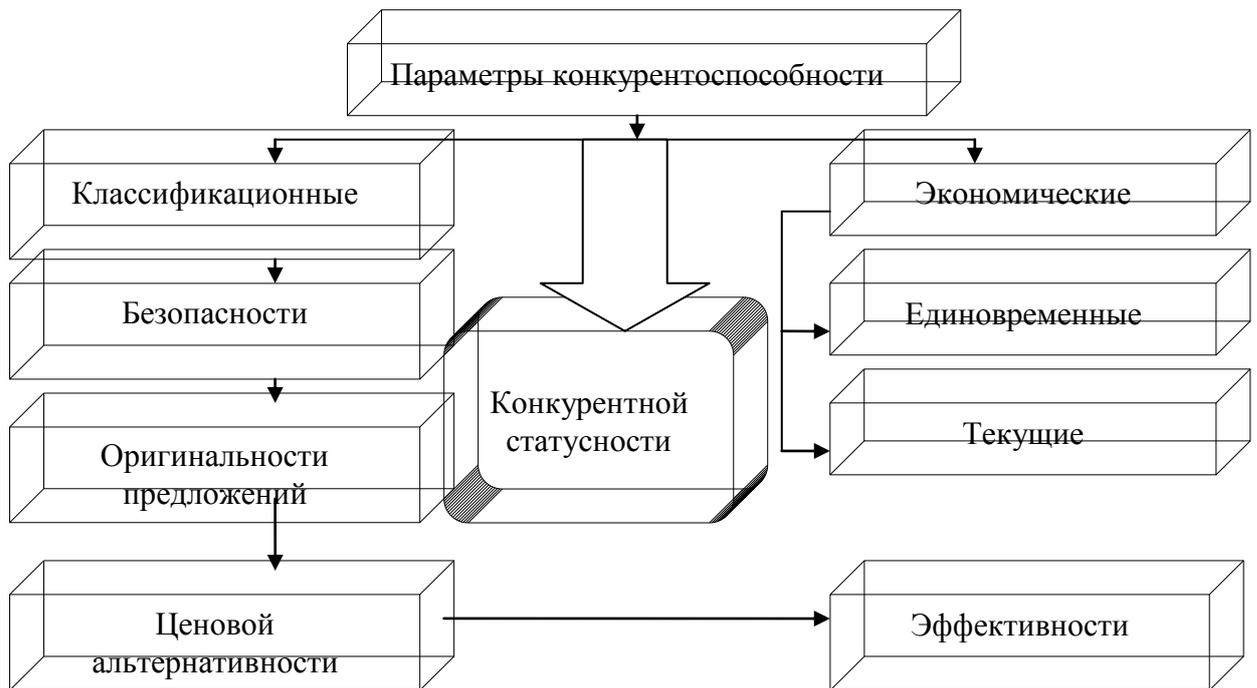


Рис. 1.1. Параметры конкурентоспособности

Конкурентный статус – позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке. Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Основными элементами конкурентоспособности предприятия являются:

– качество продукции и услуг;

- стратегия маркетинга и сбыта;
- квалификация персонала;
- технологический уровень производства;
- финансовое состояние.

С развитием рыночного механизма проблема конкурентоспособности предприятий туристского хозяйства резко обострилась, и ее решение требует от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентоспособности на рынке туристских услуг. В связи с этим повышение конкурентоспособности необходимо для закрепления позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли. Поскольку конкурентоспособность – это ключ к рыночному успеху товара и его производителя, а решение проблемы конкурентоспособности – самая сложная задача, в деятельности любого предприятий туристического хозяйства, требующая согласованной, целенаправленной работы всех подразделений, особым направлением деятельности предприятий туристического хозяйства является разработка стратегических подходов к решению этой проблемы. Современное толкование понятия конкурентоспособности как многофакторного процесса реализации конкурентных отношений предполагает важнейшее условие его осуществления – управление конкурентоспособностью предприятия.



Рис.1.2. Система организации управления бизнесом, основные компоненты

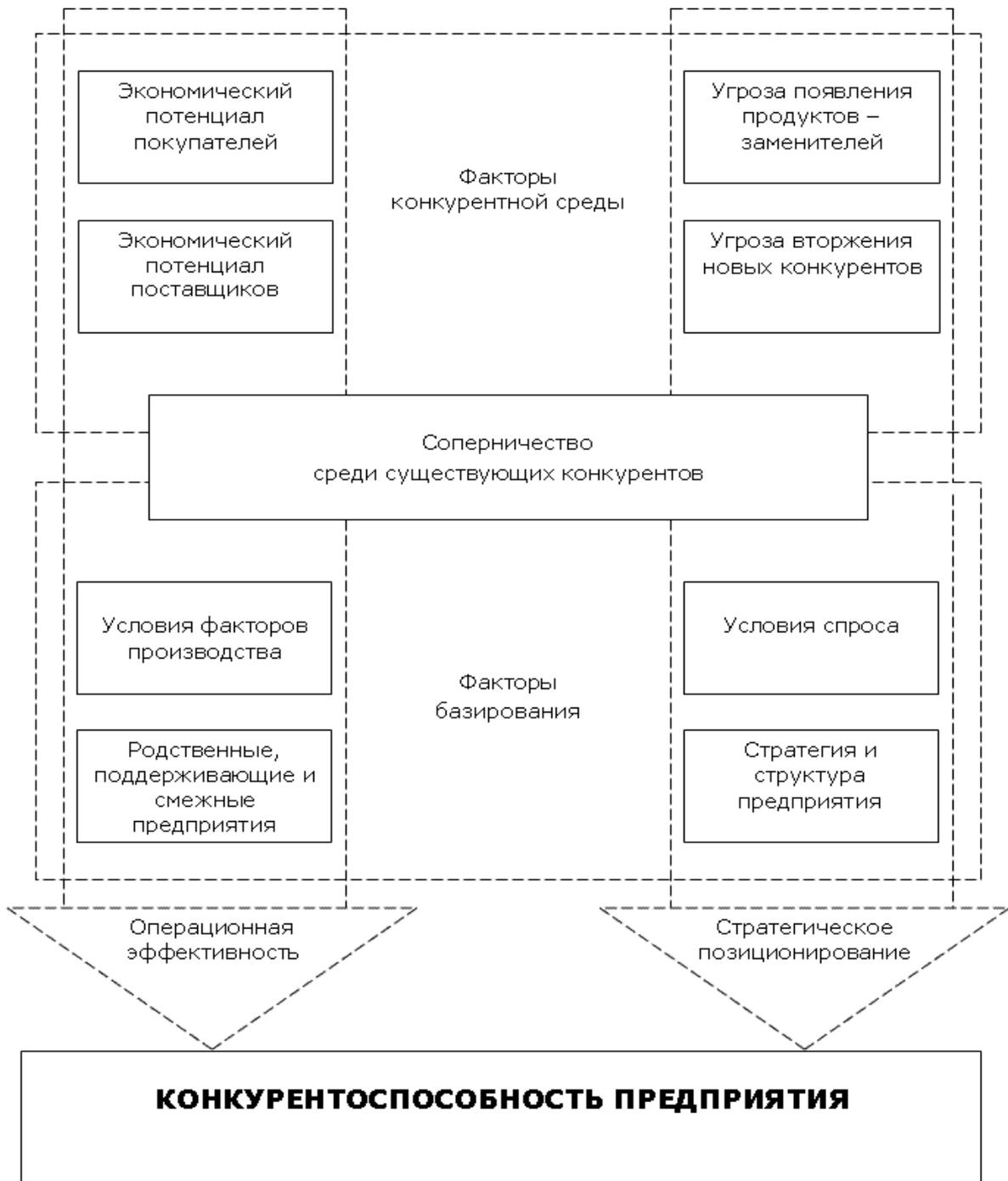


Рис. 1.3. Критерии и факторы формирования конкурентоспособности

Управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой некую систему воздействия субъекта (высшего руководства организации) на объект (конкурентоспособность) с целью перевода этого объекта в желаемое состояние посредством развития параметров объекта [15]. Управление конкурентоспособностью организации есть система, предназначенная:

- для воздействия на элементы и процессы, обеспечивающие

формирование конкурентных преимуществ и развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости в условиях роста конкурентного давления и изменения факторов внешней среды;

– для реализации деятельности по установлению перспективных целей предприятия и эффективному их достижению на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменение внешней среды [44].

Предприятия, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы. Невозможно достичь успехов в деятельности, концентрируясь только на решении текущих проблем. Ограниченный временной горизонт управления не позволяет из-за растущей неопределенности внешних условий разрабатывать эффективную политику обновления производимых продуктов, капиталовложений, отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, т.е. политику эффективного устойчивого развития. Управление по стратегиям придает приоритетное значение эффективному взаимодействию предприятия с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ. Преимущества управления исходя из стратегии определяются:

- 1) получением ориентира деятельности предприятия на достижение рыночного успеха;
- 2) позиционированием компании на рынке с учетом будущего конкурентного состояния;
- 3) необходимостью оценки внешних угроз и возможностей и выработки соответствующих реакций на них;
- 4) обязательностью установления стратегически предпочтительных сфер и масштабов деятельности, исходя из особенностей потенциала компании и привлекательности отрасли;
- 5) возможностью нахождения альтернативных вариантов действий по созданию конкурентных преимуществ, их сравнительной оценки и выбор

лучшего из них с точки зрения прибыли, объема и направлений инвестирования и т.д.;

б) вероятностью создания системы планирования и реализации планов, объединяющей все уровни управления компанией, использование активного управления.

Особенности объекта управления и свойства рыночной среды определяют выбор типа системы управления как то:

– системы с пассивной адаптацией к внешней среде (в которых слабо развиты механизмы поиска возможностей во внешней среде) используются в относительно стабильной и несложной среде;

– системы с активной адаптацией (в которых хорошо развиты механизмы поиска и использования возможностей внешней среды) используются в изменчивой среде.

– системы, воздействующие на изменение среды и формирующие условия в интересах деятельности компании.

Основу стратегического управления составляет ряд принципов управления конкурентоспособностью:

– наличие четких целей, определяемых миссией организации и ее видением будущего;

– установление связей с окружающей средой, которая включает макросреду (страна, регион), конкурентную среду (отрасль), внешнюю среду на уровне задач (потребители, поставщики, конкуренты).

Для того чтобы обеспечить лидирующую позицию фирмы, экономический рост на туристском рынке, необходимо обеспечить продукт конкурентными преимуществами. В свою очередь, конкурентные преимущества – это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе [45].

Задачи управления конкурентоспособностью туристского предприятия определяется рядом следующих направлений таких как:

1) во-первых, это реализация мероприятий, связанных с поддержанием и развитием рыночного спроса на определенные туристские продукты и услуги, обеспечением конкурентных преимуществ предприятия;

2) во-вторых, построением управленческого процесса, ориентированного на повышение конкурентоспособности предприятия.

Исходя из задач управления конкурентоспособностью туристского предприятия строится механизм управления потенциалом конкурентоспособности предприятия, который определяется как комплекс мероприятий, призванных решать вопросы обеспечения и развития потенциала конкурентоспособности предприятия и его эффективного использования. В свою очередь, потенциал конкурентоспособности отражает ориентацию и мобилизацию потенциала предприятия на реализацию конкурентной стратегии и создание устойчивых конкурентных преимуществ [29]. В связи с чем, основные элементы механизма управления потенциалом конкурентоспособности предприятия следует определить проведением:

- анализа продукции предприятия (чем выше уровень конкурентоспособности продукции и чем больше ее востребованность на внутреннем и внешнем рынках, тем выше потенциал конкурентоспособности предприятия);

- анализа внешнего окружения (диагностика внешней среды, в том числе с применением SWOT-анализа);

- анализа внутренних возможностей предприятия (проводится с учетом анализа факторов, влияющих на потенциал конкурентоспособности предприятия, в том числе внутренних и внешних факторов);

- разработки управленческих решений по повышению потенциала конкурентоспособности предприятия.

В процессе управления конкурентоспособностью предприятия важны следующие аспекты:

- систематическая работа по исследованию рынка, анализу возможностей и угроз;

- сопоставление потенциала предприятия и условий внешней среды с учетом динамики в целях дальнейшего долгосрочного планирования;
- определение сильных и слабых сторон предприятия относительно конкурентов, выбор рыночных решений с учетом возможной их реакции;
- доступность рыночной информации для всех заинтересованных в ней подразделений предприятия;
- обеспечение притока необходимых ресурсов и работа с внешними партнерами на рыночных принципах.

Поскольку весь процесс обеспечения конкурентоспособности предприятия строится на стратегии, то следует в этой связи уточнить сам понятийный аппарат стратегии и стратегических мероприятий. Так, под стратегией условимся понимать систему основополагающих правил, приемов, необходимых для выработки и принятия научно обоснованных долгосрочных принципиально важных управленческих решений, которыми фирма должна руководствоваться в своей деятельности, с целью получения в перспективе устойчивых и доминирующих конкурентных преимуществ на целевом рынке. В силу чего, стратегия конкуренции – стратегия, которая позволит организации занять сильную позицию в конкурентной борьбе, обеспечить наибольшее конкурентное преимущество, и которая определяет основные принципы и ориентиры поведения предприятия на рынке, желательные его характеристики в т.ч. и структуры потребителей, характер конкурентной борьбы. Сущностная характеристика стратегии конкуренции – определяется формированием системы взаимодействия компании с ее конкурентами на рыночном сегменте, и которая направлена на достижение целей компания. Стратегия выступает в качестве эффективного средства достижения долгосрочных целей в области конкуренции, которые фирма сформулировала в миссии.

Конкурентная стратегия – комплекс научно разработанных методических и управленческих решений, предусматривающих наиболее полное удовлетворение потенциальных покупателей за счет завоевания

наилучшей позиции на целевом рынке. Это обеспечивается благодаря сформированным значительным конкурентным преимуществам. Целью реализации конкурентной стратегии является достижение существенного превосходства над главными конкурентами в части предложения приемлемых по потребительским свойствам и цене товаров и услуг. Специфические черты стратегии конкуренции [5]:

- многообразие стратегий конкуренции, которые зависят от географических и ресурсных сегментов рынка;
- возможность использования компанией разных стратегий конкуренции на одном и том же рынке относительно разных конкурентов (групп конкурентов).

Процесс формирования стратегии конкуренции включает в себя этапы:

1) первый этап, этап анализа. Выделяются и анализируются наиболее значимые факторы внешней среды и управляемые переменные (роль компании на рынке, модель поведения компании, конкурентная позиция компании);

2) второй этап, этап формирования стратегии. Определяются возможные варианты стратегий и выбираются конкретные стратегии конкуренции в зависимости от целей компании в отношении конкурентов и желаемой позиции на рынке;

3) третий этап, этап реализации. Инструментом реализации стратегии конкуренции является маркетинговый план компании, который обеспечивает функциональное сопровождение стратегий конкуренции (это проявляется в том, что реализация стратегии конкуренции осуществляется через комплекс маркетинговых мероприятий, планируемых на функциональном уровне). Обязательным элементом маркетингового плана является контроль, в том числе контроль хода реализации конкурентной стратегии [33].

Наличие стратегии не является обязательным признаком перспективного курса организации, проводящей активную политику в области конкурентоспособности, которая в существенной степени

подвержена влиянию конъюнктуры внутренних и внешних рынков, условий окружающей среды, ресурсных источников и целей руководства организации.

Таким образом, теоретико-методологические вопросы управления конкурентоспособностью туристских услуг, с научной и прикладной точек зрения являются актуальными формами по снижению рисков туристскими компаниями.

Обеспечение реализации поставленных целей и задач управления конкурентоспособностью предприятия возможно на базе формирования в системе управления подсистем, состоящих из специализированных и взаимосвязанных между собой элементов:

- диагностики, нацеленной на выявление проблем, связанных с развитием возможностей предприятия в области повышения конкурентоспособности;

- маркетинговых исследований, анализа сильных и слабых сторон конкурентов, выявления и оценки атрибутов конкурентоспособности по каждой группе предприятий-конкурентов;

- распределения ресурсов между бизнес-единицами,;

- разработки прогнозов и планов по развитию конкурентных преимуществ, функциональных стратегий и оптимального варианта конкурентной стратегии предприятия.

Обобщая существующие дефиниции конкурентоспособности следует что конкурентоспособность это:

- многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации, включающим в себя такие понятия, как цена, сервис, реклама;

- многоплановая экономическая категория, которую можно

рассматривать на нескольких уровнях:

– одно из центральных в современной теории и практике элементов стратегического управления.

## **1.2. Алгоритм оценки конкурентоспособности и факторы влияющие на конкурентоспособность**

Важность оценки конкурентоспособности туристской деятельности определяется растущей ролью туризма во всех сферах общественной жизни. В экономике туризм способствует оптимизации экономических процессов: развитию предприятий туризма, питания, связи, обеспечению занятости населения, увеличению валютных поступлений в страну. Процесс формирования туристской науки начался всего 8–10 лет назад. Исследованию различных сторон оценки деятельности компании в России и за рубежом посвящено много научных трудов. Однако совершенствование, специфические особенности управления производством и финансами предприятия и организации требуют постоянного развития теории и методологии в т.ч. и алгоритма оценки конкурентоспособности деятельности. Глобализация туристской деятельности, появление новых, высококачественных услуг вызывает усиление конкуренции среди туристических организаций. В этой связи следует выделить факторы влияющие на конкурентоспособность компании, а также факторы конкурентных преимуществ организации, представленные в таблице 1.1, 1.2.

Таблица 1.1

### Внутренние и внешние факторы конкурентоспособности

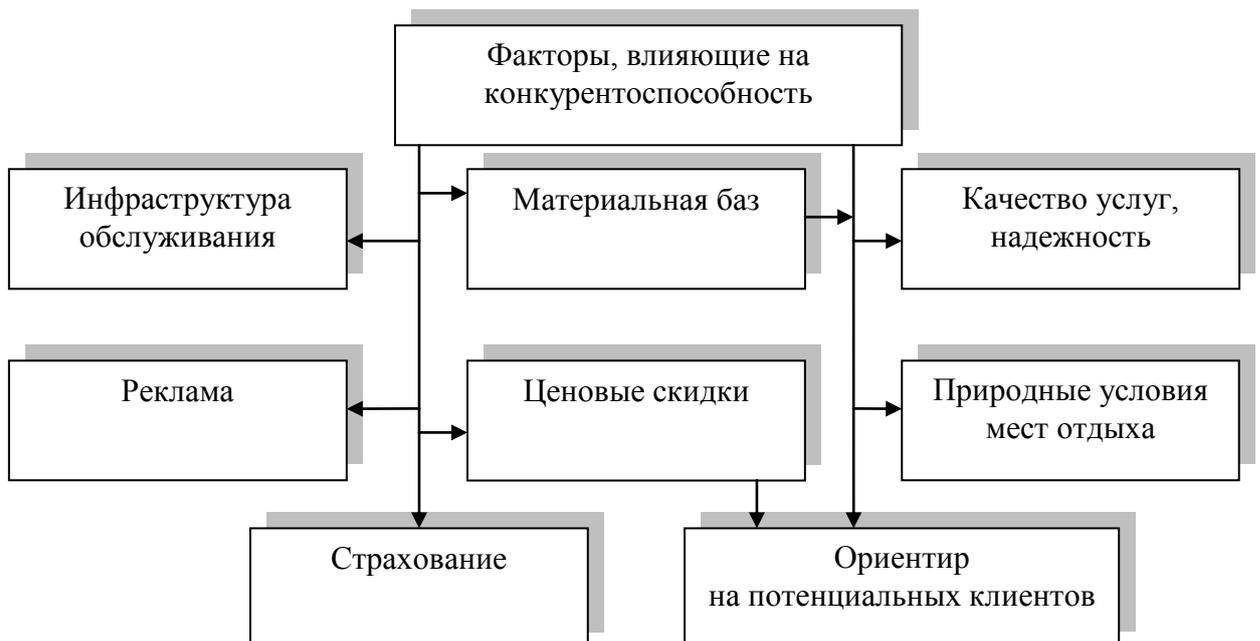
Классификация факторов	Признаки факторов	Характеристика
1	2	3
Основные	Природные ресурсы, климатические условия, географическое положение страны, неквалифицированная и полуквалифицированная	Существуют объективно либо для их создания требуются незначительные государственные и частные инвестиции. Создаваемое ими преимущество нестойко, а прибыль от использования низка. Не являются надежным

	рабочая сила, дебетный капитал.	источником конкурентного преимущества
Развитые	Современная инфраструктура обмена информацией, высококвалифицированные кадры	Факторы более высокого порядка. Для их развития необходимы значительные, часто продолжительные по времени вложения капитала и человеческих ресурсов.

продолжение табл. 1.1

1	2	3
Специализированные	Узкоспециализированный персонал, специфическая инфраструктура, базы данных в определенных отраслях знания, другие факторы, применяемые в одной или в ограниченном числе отраслей.	Порой основываются на общих, образуют более солидную, долговременную основу для обеспечения конкурентоспособности
Естественные	Природные ресурсы, географическое положение	
Искусственные	Созданы человеком	Факторы более высокого порядка, обеспечивающие конкурентоспособность более высокую и стойкую.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно они используются и где, в какой отрасли они применяются (рис. 1.4).



#### Рис. 1.4 Факторы, влияющие на конкурентоспособность

Кроме того, факторы конкурентных преимуществ разделяют на внешние, проявление которых в меньшей степени зависит от организации, и внутренние, которые практически полностью определены руководством организации. Внутренние факторы конкурентных преимуществ организации, организуются и приобретаются персоналом, в котором важную роль играют руководители, можно разделить на шесть групп [33]:

- 1) структурные, возникающие при проектировании организации;
- 2) ресурсные, появляющиеся во время проектирования, функционирования и развития предприятия;
- 3) технические, возникающие при проектировании, функционирования и развития предприятия;
- 4) управленческие;
- 5) рыночные;
- 6) эффективности.



Рис. 1.5. Общая схема механизма оценки конкурентоспособности туристского продукта

В таблице 1.2 представлен перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации.

Таблица 1.2

Перечень внешних факторов конкурентного преимущества организации

Внешние факторы конкурентного преимущества организации	Основные мероприятия по достижению и использования конкурентного преимущества
Научный уровень управления экономикой страны, области, региона и т.д.	Применение экономических законов функционирования рыночных отношений, законов организации в статистике, подходов к управления различными объектами, методов управления на всех уровнях иерархии
Национальная система стандартизации и сертификации	Активизация работы в этой сфере, усиление контроля соблюдение международных стандартов и соглашений, правовое обеспечение гармонизации с международной системой
Качество	Беречь окружающую среду, повышать качество среды обитания

информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии	и развивать конкурентные преимущества в этой сфере. Комплексно формировать и реализовывать рыночные отношения
Миссия организации	Миссия включает оригинальную идею, эксклюзивную сферу деятельности, конкурентоспособный продукт
Организационная структура организации	Организационная структура должна основываться на основе дерева целей организации с горизонтальной координацией всех работ менеджером конкретного товара (проблемно-целевая организационная структура)
Поставщики	Постоянно анализировать конкурентную среду, количество поставщиков, силу конкуренции между ними, их конкурентоспособность
Учет и анализ использования всех видов ресурсов по всеми стадиями жизненного цикла крупных объектов организации	Стимулировать проведения подобного анализа, поскольку в будущем экономия ресурсов у потребителей своих товаров будет приоритетным направлением деятельности организации, фактором конкурентной преимущества
Прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры	Для сохранения этого преимущества необходимо по своим товарам анализировать действие законов спроса, предложения, конкуренции и т.д.

Перечисленные в таблице 1.2, внутренние и внешние факторы конкурентной преимущества являются максимально возможными для любой организации. Значение каждой преимущества можно рассчитывать количественно в динамике. Однако интегрировать все преимущества в один показатель вряд ли возможно. Чем больше организация конкурентных преимуществ перед имеющимися и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, эффективность, перспективность [43].

Методы оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по критерию возможности использования формализованных процедур оценки на:

- качественные (SWOT- анализ, матричные методы, рейтинго-экспертные);
- количественные (индексный метод и его производные, методы оценки по доле рынка, продукции и показателям состояния предприятия) [26].

В зависимости от характера данных, взятых для проведения оценки, все методы можно подразделить на две группы:

- методы, использующие документально подтвержденные данные (обзор статистических данных, оценка отчетности);
- методы, основывающиеся на чьем-либо мнении (социологические исследования, экспертная оценка) [40].

Оценку конкурентоспособности можно провести с учетом интересов покупателей, инвесторов, государственных органов и других (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Подходы к оценке цели управления конкурентоспособностью

Кроме того, сами методы не ограничивают выбор объектов, критериев, определений весомости показателей. Вместе с тем предлагается выделить несколько направлений оценки конкурентоспособности туристских предприятий. Основным показателем конкурентоспособности предприятия на оперативном уровне является интегральный показатель конкурентоспособности услуг. На тактическом уровне конкурентоспособность предприятия обеспечивается его общим финансово-хозяйственным состоянием и характеризуется комплексным показателем его

состояния. На стратегическом уровне конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, критерием которой является рост стоимости бизнеса. В целом, подходы к оценке и цели управления конкурентоспособностью предприятия следует проводить с учетом отраслевой принадлежности, поскольку конкурентоспособность обладает рядом характеристик, важных при разработке методики ее оценки, имеет релятивистскую природу, так как рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного аналога. Ей присущ динамический характер: она может исследоваться и анализироваться лишь в привязке к конкретному отрезку времени с учетом изменений рыночной конъюнктуры. Конкурентоспособность может проявляться лишь на недефицитном рынке. Из чего следует, что методы оценки, не учитывающие деятельность конкурентов, не могут быть достоверными. Исходя из представленного на рисунке 1.7 алгоритма оценки конкурентоспособности туристского предприятия, следует, что между определяющими системами существует обратная связь. В целом, исходя из алгоритма оценки конкурентоспособности туристского предприятия, следует, что весь сущностный подход оценки конкурентоспособности предприятия относительно отраслевых показателей заключается в том, что при расчете уровня конкурентоспособности в качестве показателей по выборке принимаются агрегированные величины основных конкурентов в отрасли. Отметим, что выборка предприятий конкурентов, в зависимости от целей и задач оценки конкурентоспособности, может быть сформирована не только по отраслевому, но и любому иному признаку (как в рамках отрасли, так и выходя за её пределы) [13].

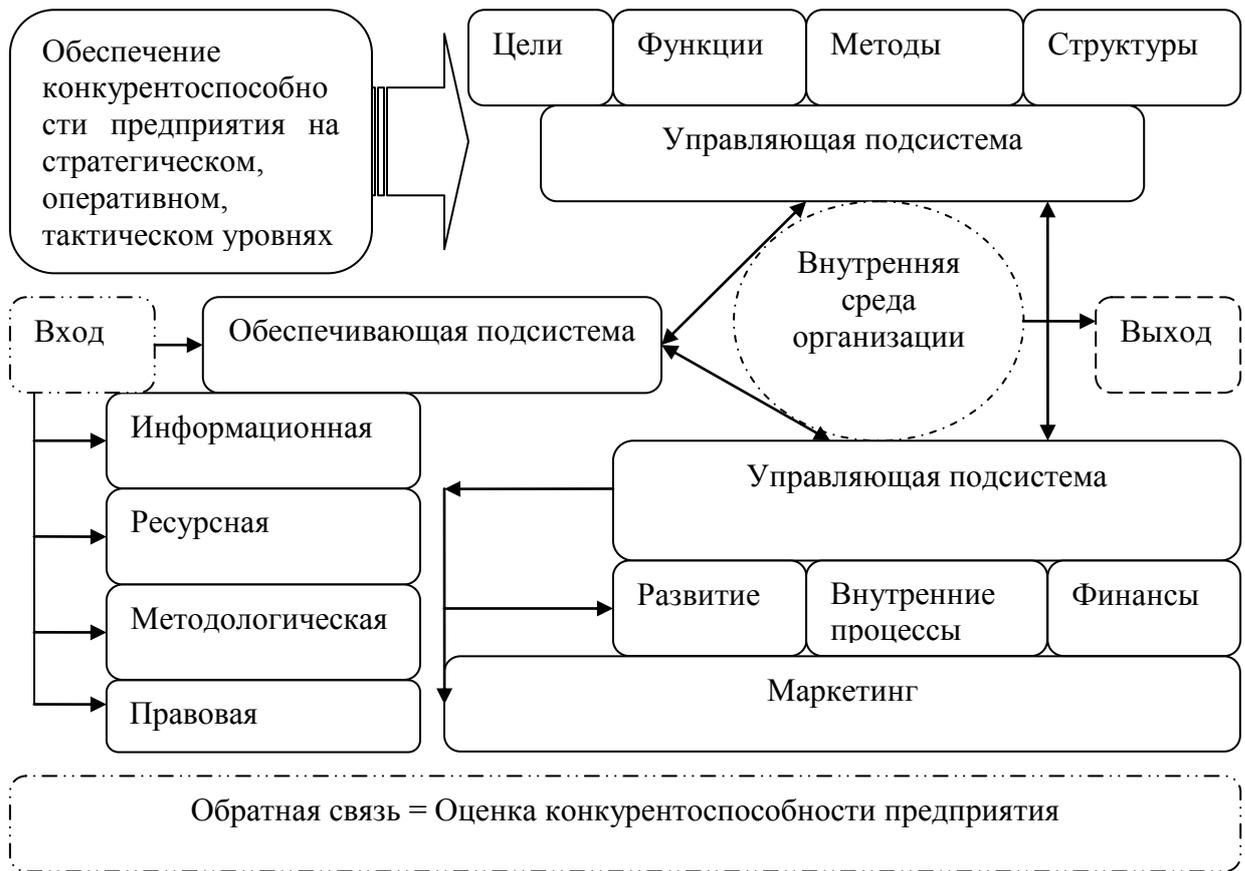


Рис. 1.7. Алгоритм оценки конкурентоспособности

Для факторного анализа динамики конкурентоспособности, при исследовании конкретного предприятия, необходимо показать его в разрезе показателей хозяйственной деятельности отрасли[34]. В качестве математической модели факторного анализа принимается выражение сформулированное в формуле 1.

$$K = (r/R * 17) * I/I_n, \quad (1)$$

где:  $K$  – конкурентоспособность исследуемого предприятия;

$r$  – операционная эффективность предприятия;

$R$  – операционная эффективность по выборке;

$I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

$I_n$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

В свою очередь, операционная эффективность предприятия определяется по формуле 2.

$$r = B/Z, \quad (2)$$

где:  $r$  – операционная эффективность предприятия;

$B$  – выручка от реализации продукции;

$Z$  – затраты на производство и реализацию продукции.

Показатель операционной эффективности по выборке  $R$  тогда запишется следующим образом в виде формулы 3.

$$R = B^S/Z^S, \quad (3)$$

где:  $R$  – операционная эффективность по выборке;

$B^S$  – выручка от реализации продукции по выборке;

$Z^S$  – затраты на производство и реализацию продукции по выборке.

$$K = I/I_s, \quad (4)$$

где:  $K$  – коэффициент стратегического позиционирования;

$I$  – индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

$I_s$  – индекс изменения объемов выручки по выборке.

$$I = B/B_0, \quad (5)$$

где:  $B_0$  – выручка от реализации продукции рассматриваемого предприятия в предшествующем периоде.

$$I^S = B^S/B_0^S, \quad (6)$$

Тогда, с учетом выражений, получаем формулу 7.

$$K = r/R * I/I^S. \quad (7)$$

Очевидно, что  $0 < K < K_1$  конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке. Чем выше показатель  $K$ , тем более конкурентоспособным по отношению к выборке является рассматриваемое предприятие. Очевидно, что  $0 < K < \infty$  конкурентоспособность предприятия выше, чем по

выборке к выборке является низкой (чем ближе к нулю, тем ниже конкурентоспособность). При  $K=1$  конкурентоспособность предприятия идентичность конкурентоспособности выборки. При  $K>1$  конкурентоспособность предприятия выше, чем по выборке. Количество отраслевых организаций и распределение рыночных долей между ними выглядит следующим образом: чем больше отраслевых организаций и чем ближе их рыночные доли, тем интенсивнее конкуренция. Исходя из этих эмпирических и логически непротиворечивых зависимостей, можно применять формализованные выражения для оценки интенсивности конкуренции. Для оценки степени концентрации отраслевых фирм пользуются разными методами, например, индексами Херфиндаля-Хиршмана. Помимо прочего, к преимуществам предлагаемой методики следует отнести и ее универсальность, поскольку она допускает в зависимости от целей анализа и наличия исходных данных формирование любого объема и состава выборки предприятий- конкурентов. Отмеченная универсальность приобретает особое значение в тех случаях, когда практически невозможно определить географические и товарные границы того или иного рынка, установить круг конкурентов; а также в ситуациях, когда информация о них недоступна [26].

Кроме рассмотренных методов оценки конкурентоспособности фирмы, могут быть использованы и другие, например, сравнение фирм по векторам характеристик с помощью построения многоугольников конкурентоспособности (секторограмм). Особое место занимает матричный метод оценки уровня конкурентоспособности (разработанный Бостонской консалтинговой группой и предложенный Мак-кинзи). Желательно проведение анкетирования потребителей с целью выявления качества предоставляемых услуг. Таким образом, рассмотренный алгоритм оценки конкурентоспособности с учетом отраслевой специфики предприятий туризма является простым и универсальным инструментом оценки эффективности хозяйственной деятельности, применение которого возможно

в современной практике управления организацией.

Проблема оценки конкурентоспособности предприятия является сложной и комплексной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Сложность категории конкурентоспособность обуславливается многообразием подходов к ее оценке.

### **1.3. Моделирование модульно-научного управления повышения конкурентоспособности туристских услуг предприятия**

Проблемы повышения конкурентоспособности постоянно обсуждаются в странах с развитой экономикой учеными, деловыми кругами, различными государственными органами. Поскольку, как было рассмотрено в параграфе п.1.1, конкурентоспособность предприятия – это обобщающий показатель его устойчивой работы, то по сути управление предприятием сводится к управлению его конкурентоспособным потенциалом, который в свою очередь обладает рядом свойств [15].

- достаточностью для обеспечения конкурентоспособности и стратегического развития;
- адаптивностью к изменениям внешней среды и научно-техническому развитию;
- стабильностью, определяемой техническим циклом и заданным периодом времени;
- саморегулированием и саморазвитием в соответствии с динамикой внутренней среды;
- гибкостью для обеспечения конкурентоспособности и развития предприятия.

Исходя из чего, управление конкурентоспособным потенциалом предприятия предполагает проведение ряда действий по:

- выявлению и установлению структуры конкурентоспособного потенциала;

- формированию методики его диагностики и моделированию процесса управления;
- оценке элементов, образующих конкурентоспособный потенциал;
- интегральной оценке конкурентоспособности предприятия;
- анализу конкурентных преимуществ и слабых сторон деятельности предприятия;
- разработке общей и локальных стратегий по сохранению и развитию конкурентоспособного потенциала [40].

На наш взгляд, наиболее целесообразным и эффективным для решения проблемы управления конкурентоспособным потенциалом является применение системного и ситуационного подхода. Поэтому, исследование основных параметров оценки конкурентоспособности, параграф 1.2, туристских организаций обусловило выработку направлений совершенствования управления конкурентоспособностью туристских услуг к которым следует отнести:

- усиление внимания компании к реализации функций и научных методов управления ключевыми компетенциями;
- возрастание роли принципов управления конкурентоспособностью туристских организаций;
- представление перманентного процесса формирования и реализации стратегии организации в качестве необходимого элемента управленческих решений;
- усиление взаимосвязи между ресурсными и функционально-организационными компонентами механизма управления конкурентоспособностью туристских организаций;
- представление туристской организации в виде модели открытой системы с направленностью управленческих воздействий на адаптацию к внешней среде туристской организации и некоторое ее регулирование;
- учет ключевых компетенций в составе потенциала организации, концентрация управленческих усилий;

– представление механизма управления в виде модульной системы, предполагающей большую адаптацию системы управления к изменениям внутренней и внешней среды туристской организации;

– учет в механизме управления конкурентоспособностью туристских организаций компетентностного аспекта.

При моделировании процесса управления конкурентоспособностью целесообразно выбрать метод оценки конкурентоспособности, как основу формирования модульно-научного управления конкурентоспособностью. Классификация методов представлена в таблице 1.3.

Таблица 1.3

## Классификация методов оценки уровня конкурентоспособности

Название метода	Достоинства метода	Недостатки метода
1) оценка сравнительных преимуществ	– простота оценки уровня конкурентоспособности	– критерием, являются только низкие издержки
2) рейтинговая оценка	– точно определяет место предприятия относительно его конкурентов	– сложность при расчете показателя, полученных исходных данных, отсутствие прогнозной информации
3) оценка конкурентного статуса предприятия	– Оценка позиции предприятия в конкуренции дается с помощью интегрального показателя	– не учитывается влияние внешних факторов
4) оценка на основе расчета рыночной доли	– позволяет определить тип предприятия и его место на рынке	– невозможно определить причины выявленного положения предприятия, разработать необходимую стратегию
5) SWOT-анализ	– Позволяет проанализировать слабые и сильные стороны, выявить возможности развития предприятия	– субъективность в оценке сильных и слабых сторон деятельности предприятия
6) профиль требований	– Наглядность положения предприятия по сравнению с конкурентом	– для балльной оценки используется экспертный метод, который дает субъективную оценку предприятия
7) комплексный метод	– охватывает важные оценки деятельности предприятия, исключает дублирование отдельных показателей,	– сложность и большой объем расчетов

Необходимо отметить, что вышерассмотренные методы оценки конкурентоспособности предприятия однонаправлены: один метод учитывает резервы в использовании факторов повышения конкурентоспособности, другой – стоимость этих факторов, третий – качество услуг и т.д. На наш взгляд, конкурентоспособность предприятия необходимо оценивать комплексно по всем критериям и направлениям деятельности (табл. 1.4).

Таблица 1.4

Комплексная оценка конкурентоспособности предприятия  
на основе критериального подхода

Критерий	Показатели
Эффективность деятельности туристского предприятия	– рентабельность – производительность труда.
Финансовое состояние предприятия	– показатели имущественного положения; – показатели ликвидности и платежеспособности предприятия; – показатели финансовой устойчивости; – показатели деловой активности; – показатели финансовых результатов деятельности предприятия.
Эффективность организации продвижения услуг	– показатели эффективности рекламы
Конкурентоспособность предлагаемых услуг/туристского продукта	– качество услуг/туристского продукта; – доля на рынке.
Деловая активность	– надежность партнеров; – инвестиционная привлекательность.

Для оценки показателей их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит:

- от целей анализа;
- практической возможности получения нужной информации;
- используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны

принципам [оценки конкурентоспособности товаров](#) таким как:

- комплексность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев;
- относительность. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами [5].

Важнейшими задачами оценки конкурентного потенциала предприятия являются:

- оценка степени деловой (хозяйственной) активности предприятия;
- оценка финансовой устойчивости;
- оценка инновационной деятельности предприятия;
- оценка эффективности использования маркетинговых ресурсов фирмы;
- оценка уровня компетенций персонала;
- изучение рыночной конъюнктуры.

На основании приведенных критериальных, количественных и качественных методов по формированию оценки конкурентоспособности предприятия формируется модель механизма по управлению конкурентоспособностью которая включает в себя пять блоков:

- 1) блок целеполагания – служит установлению направленности развития конкурентоспособности организации;
- 2) блок принципов управления конкурентоспособностью – определяет направления познавательной деятельности;
- 3) блок потенциала организации;
- 4) блок функций управления ключевыми компетенциями – необходимость выделения блока стратегического потенциала организации диктуется ресурсной концепцией стратегического менеджмента и, прежде всего, особым значением целенаправленных воздействий на персонал для достижения поставленных целей в области завоевания конкурентных преимуществ;

5) блок методов – служит задачам обособленного внимания к развитию функций и методов эффективного менеджмента, позволяет накапливать знания об управлении конкурентоспособностью и использовать их наиболее целесообразно, что приобретает особое значение в условиях развития экономики знаний;

6) блок конкурентной стратегии – содержит четыре модуля: формирование стратегии, изменение организации, реализации стратегии, оценка реализации стратегии. Ресурсные элементы (информация, персонал, финансы) управляющей подсистемы туристской организации подлежат согласованию с функционально- организационными элементами (функции, технологии, методы управления) [15].

Механизм управления конкурентоспособностью туристских услуг на основе модульно-ориентированного подхода представлен на рисунке 1.8.



Рис. 1.8. Механизм управления конкурентоспособностью туристских услуг

В принципиальной модели механизма управления конкурентоспособностью туристских услуг модульно-ориентированный подход реализуется в следующих основных действиях:

1) первое следствие модульного построения заключается в том, что при изменении установок направлений исследования (вследствие динамизма общей концепции конкурентоспособности, личных приоритетов, рыночных условий,) видоизменение фрагмента (модуля, блока) не ведет к коренному пересмотру механизма управления. Процесс концентрируется на модификации одного или нескольких фрагментов вместо развертывания работ по пересмотру всего механизма;

2) второе следствие реализации модульного построения в предлагаемом механизме управления конкурентоспособностью услуг состоит в том, что заменяемый модуль подвергается более тщательной проработке (за счет концентрирования усилий исследователей на проработке лишь части механизма). В итоге, с течением времени накапливается более высокое качество построения всей модели управления;

3) третье следствие реализации модульного построения в предлагаемом механизме управления конкурентоспособностью услуг состоит в преимуществах отдельных модулей и блоков, используемых при совершенствовании механизма управления. В результате общие затраты времени на перестройку модели снижаются;

4) четвертым следствием реализации модульного подхода в предлагаемом механизме управления конкурентоспособностью услуг является введение в модель блока «компетенция». Принимаемый в качестве системообразующего, именно этот блок, в конечном счете, обеспечивает достижение поставленных организацией целей.

Таким образом, в зависимости от конкретных целей анализа используются различные показатели или их сочетание, которые дают количественную и качественную оценку деятельности предприятия в области

обеспечения конкурентоспособности. Основным недостатком всех этих показателей является то, что они рассматривают конкурентоспособность предприятия как статичную характеристику и не учитывают динамичность данной категории в зависимости от сочетания внутренних и внешних факторов в разные периоды времени. Основные задачи, решаемые в процессе диагностики конкурентоспособности предприятия это:

- определение состояния конкурентоспособности на момент обследования;
- выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности предприятия за исследуемый период;
- определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия;
- обнаружение резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

В зависимости от поставленной задачи анализ может иметь разную степень детализации и глубину исследования, но проводиться он должен по всем направлениям. Среди основных методов как правило выделяют:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же за другие периоды;
- вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации;
- факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;

Кроме того, установлено, что система управления предприятием должна обладать такими инструментами, которые позволяли бы ей успешно адаптироваться при неожиданных изменениях условий внешней среды, правильно формулировать и корректировать долгосрочные цели и эффективно координировать свои ресурсы и возможности с поставленными задачами. При этом, наиболее эффективным инструментом управления

конкурентоспособностью компании, осуществляющей свою деятельность в конкурентной среде и ставящей долгосрочные цели развития, является стратегическое управление.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ника Тур»**

### **2.1. Организационно-экономическая характеристика организации**

ООО «Ника Тур» осуществляет свою деятельность в форме общества с ограниченной ответственностью и представляет собой организационно-правовую форму для достижения определенной коммерческой цели, при этом вновь созданная организация становится собственником имущества, переданного ее учредителями.

Полное юридическое наименование: ООО «Ника Тур».

Краткое наименование: ООО «Ника-Тур».

Адрес: индекс: [300036](#), Белгородская область, г. Белгород, ул. Губкина, д 17.

Руководитель: директор, Власова Лидия Васильевна.

Телефон: 72-13-20.

Дата внесения в реестр: 23.06.2010.

ИНН: [3120087560](#), ОКПО: 62655875, ОГРН: 1103120000752, ОКФС: 16 (частная собственность).

ОКВЭД: 63.30 (Туризм и туристская деятельность).

Анализ внешней среды ООО «Ника Тур» представляет собой процесс, посредством которого контролируются внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. При анализе факторов внешней среды было выделено семь областей:

1) область экономических факторов. Предприятие платит различные налоги в органы государственной власти. Это и налог на прибыль, и НДС, и налоги, взимаемые с начисленной заработной платы (отчисления в социальные фонды);

2) область рыночных факторов. Анализ непосредственного окружения предприятия. Анализ непосредственного окружения состоит из четырех пунктов:

- анализ покупателей;
- анализ поставщиков;
- изучение конкурентов;
- анализ рынка рабочей силы.

Анализ внутренних сильных и слабых сторон предприятия рассматривается руководителем компании и в отделах (табл. 2.1).

Таблица 2.1

#### Анализ слабых и сильных сторон ООО «Ника Тур»

Функциональная зона	Слабые стороны	Сильные стороны
Маркетинг		
Доля рынка и конкурентоспособность	–	Отличается хорошим сочетанием цены и предложения.
Эффективный сбыт, реклама, продвижение	–	Проводятся рекламные акции с розыгрышами призов.
Прибыли	Низкая прибыльность	–
Финансы	–	Финансовые ресурсы предприятия формируются главным образом за счет прибыли (от основной и других видов деятельности). Прибыль зависит от объема реализованных туристских путевок.
Кадры	–	В компании работают квалифицированные работники с большим опытом работы.

По мере проведения анализа внешней среды руководитель определяет, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявить внутренние слабые стороны, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями [7].

Формирование сильных конкурентных позиций туристской организации способствует созданию положительной репутации, сформированной в обществе на основе определенных характеристик ее деятельности. Успех

деятельности напрямую ассоциируется с позитивным имиджем. На формирование имиджа туристской фирмы влияют: качество туристских продуктов и услуг, ценовая эластичность, наличие или отсутствие рекламаций, выбранная маркетинговая стратегия, реклама и др. Персонал фирмы должен прилагать усилия для формирования у потенциальных потребителей их услуг положительного образа о своей работе, не допуская ошибок, нейтрализовать действия отрицательных факторов, способных породить у потребителей негативные оценки о деятельности фирмы.

С позиции современной теории управления состояние предприятия, эффективность деятельности в настоящем и будущем компании ООО «Ника Тур» зависят от того, насколько успешно она реагирует на различные по своей природе воздействия извне, т.е. от эффективности взаимодействия факторов внешней и внутренней среды. Значительное влияние на спрос в сфере туристских услуг, как в общем, так и в частности, оказывают такие изменения в общественной психологии потребления, как информированность; уровень образованности; высокая требовательность к комфорту и качеству услуг. Совокупность всех этих факторов определяет возникновение и характер поведенческих особенностей потребителей туристических услуг в т.ч. и у компании ООО «Ника Тур». Поэтому, выбор ООО «Ника Тур» наиболее эффективных средств по привлечению потребителя к туристскому продукту основан на четкой проработке самого процесса принятия решения о предложении покупки определенного туристского продукта потенциальному клиенту.

Решение компании о продвижении туристского продукта предполагает оценку и выбор набора определенных услуг из альтернативного набора различных услуг, предлагаемых операторами, крупными игроками индустрии туризма на рынке туристских услуг. Поскольку, процесс покупки конкретного туристского продукта подвержен влиянию ряда факторов и имеет достаточно устойчивую структуру, то задача компании своевременно оценить варианты, рассматривая туристский запрос, как предложение к

определенному набору свойств. С учетом выделенных и отмеченных свойств туристского продукта клиентом, компания выделяет свои, отличные от других, приоритетные характеристики, на основании сложившегося опыта и мотивов клиента.

На рисунке 2.1 представлена схема предоставления услуги клиенту ООО «Ника Тур».

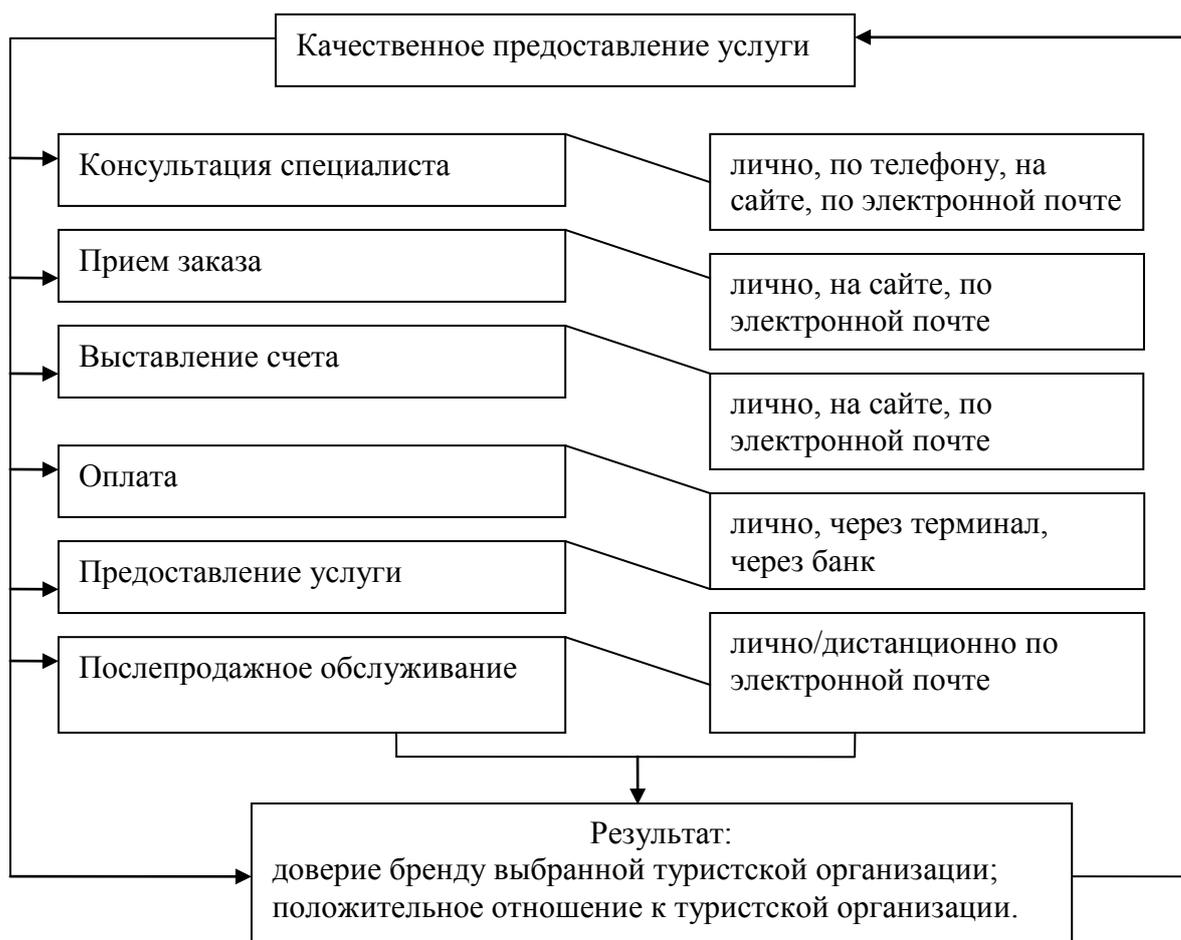


Рис. 2.1. Общая схема предоставления услуги клиенту ООО «Ника Тур»

Основываясь на данных рисунка 2.1, можно конкретизировать содержание процесса предоставления туристской услуги от туроператора к клиенту. Работа туроператора и туристского агента основывается, как правило, на сотрудничестве по телефону. Все документы, связанные с оформлением заявки, туристский агент распечатывает в личном кабинете агентства на персональном сайте туроператора. Туристский агент выдает документы клиенту лично. В настоящее время получили развитие различные

контактные формы туристского агента с потребителями туристских услуг [21]. Практикуется связь с клиентами в режиме онлайн на сайте туристского агента.

ООО «Ника Тур» практикуется скидка для клиентов при раннем бронировании тура, за 3 – 6 месяцев. Данное поощрение не является фиксированным (скидка в размере 2 – 5 %) и устанавливается туристской организацией самостоятельно. Для групп предусмотрены как материальные, так и нематериальные поощрения. Материальным поощрением служит скидка, установленная туристской организацией, а нематериальным – предоставление бесплатного места в туре для сопровождающего группы (табл. 2.2).

Таблица 2.2

#### Типы материальных и нематериальных поощрений ООО «Ника Тур»

Тип поощрения	Материальное поощрение	Нематериальное поощрение
Скидка	Предоставляется при раннем бронировании тура (за 3 – 6 месяцев)	Предоставление фиксированной скидки на предстоящую поездку, действующей в определенный период времени
Накопительные бонусы	Возможность использования бонусов при приобретении следующей поездки	Бонусы начисляются после осуществления поездки (приобретенной по акции, с набором дополнительных услуг, индивидуального тура)
Накопительные дисконтные карты	Возможность приобретения туристского продукта (услуги) с учетом скидки, суммированной за предыдущие поездки	Возможность приобретения карты VIP клиента
Скидка, предусмотренная для групп и корпоративных клиентов	При определенном составе группы предоставляется скидка в размере, установленном туристской организацией	Предоставление бесплатного места в туре для сопровождающего группы.
Розыгрыши призов	Денежное поощрение	Бесплатное пользование конференц-залом для корпоративных клиентов Экскурсия в подарок, дополнительная бесплатная ночь в отеле и др.

Эффективность управленческих решений компании определяется совокупностью показателей, свидетельствующих о достижении ею поставленных целей и росте ее конкурентоспособности. В условиях

растущей конкуренции происходит переориентация компании на более полное удовлетворение и сохранение потребителей. Поэтому, фирма ООО «Ника Тур» предусмотрительно формирует свои туристские пакеты, основываясь, на спросе своих клиентов, а также клиентов других туристских фирм, и по мере своих возможностей старается предоставлять отличные от других компаний услуги, которых нет у конкурирующих фирм. Такая маркетинговая политика обеспечивает стабильность фирмы, наличие постоянных клиентов и привлечение новых. Для целей анализа и выявления потребительских предпочтений комплексных туристских услуг ООО «Ника Тур» была проведена выборка туристских пакетов по направлениям. Результаты выборки наглядно представлены на рисунке 2.2.

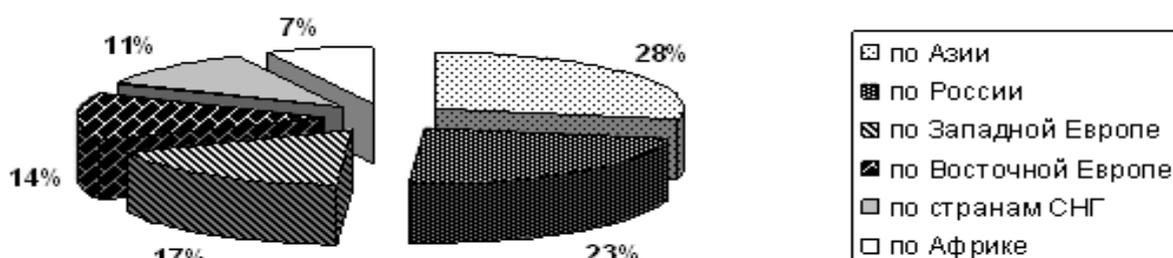


Рис. 2.2. Анализ спроса потребителей по видам туризма

Из рисунка 2.2 видно соотношение предпочтений туристов совершения туристских поездок. На рисунке 2.3 отражены виды туризма согласно спросу потребителей, посетивших данные туры.

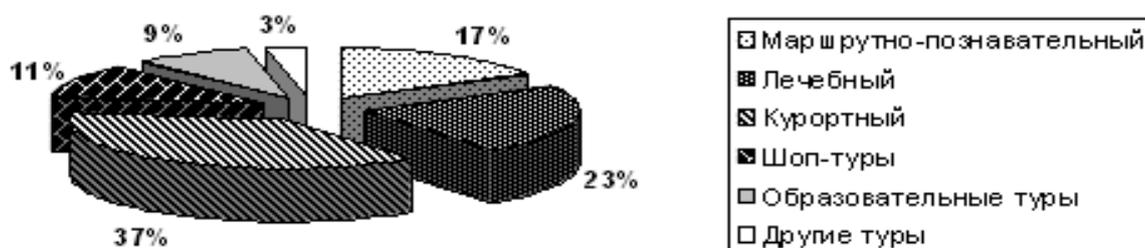


Рис. 2.3. Анализ спроса по видам туризма по результатам выборки

Из рисунка 2.3 следует, что наиболее распространенными видами туризма среди потребителей являются:

- 1) курортный туризм (37%);
- 2) лечебный (23%), 3) маршрутно-познавательный (17%).

Потребительское поведение и предпочтения пользователей туристских услуг при сегментировании туристских продуктов относительно их целей и мотивов позволили выделить следующие типы спроса:

- 1) пассивный отдых на морских курортах, спокойствие и комфорт;
- 2) образование и осмотр достопримечательностей;
- 3) приключенческий.

При этом, ряд возвращающихся туристов, за приобретением туристских путевок при повторном обращении меняют свои первоначальные предпочтения, что следует отметить как стремление максимально разнообразить свой отдых.

Анализ финансового положения и эффективности деятельности компании ООО «Ника Тур» выполнен за период с 01.01.2013 г. по 31.12.2015 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации (прил.1, 2) и представлен в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Основные финансовые результаты деятельности  
ООО «Ника Тур» за период с 2013 г. по 2015 г. включительно

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя		Средне- годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % (((4-2) : 2)	
1	2	3	4	5	6	7
1. Выручка	3 000	4 850	4 000	+1 000	+33,3	3 950
2. Расходы по обычным видам деятельности	1 000	1 500	2 500	+1 500	+150	1 667
3. Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	2 000	3 350	1 500	-500	-25	2 283

4. Прочие доходы и расходы, кроме процентов к уплате	–	–	–	–	–	–
5. ЕВІТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	2 000	3 350	1 500	-500	-25	2 283
6. Проценты к уплате	–	–	–	–	–	–
7. Налоги на прибыль (доходы)	350	450	500	+150	+42,9	433
8. Чистая прибыль (убыток) (5-6-7)	1 650	2 900	1 000	-650	-39,4	1 850

Качественная оценка значений финансовых показателей ООО «Ника Тур» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации – организация, основной деятельностью которой является формирование, продвижение и предоставление туристского продукта. Анализ эффективности деятельности ООО «Ника Тур» приведен в таблице 2.3. В приведенной таблице 2.3 обобщены основные финансовые результаты деятельности ООО «Ника Тур» за весь рассматриваемый период. За анализируемый период с 31.12.2013 г. по 31.12.2015 г. годовая выручка увеличилась на 1 000 тыс. руб., или на 33,3%, с 3 000 тыс. руб. до 4 000 тыс. руб. За последний год прибыль от продаж составила 1 500 тыс. руб. В течение анализируемого периода ООО «Ника Тур» (с 31 декабря 2012 г. по 31 декабря 2015 г.) финансовый результат от продаж уменьшился на 500 тыс. руб., или на 25 %. Изменение выручки наглядно представлено на графике рисунка 2.4.



Рис. 2.4. Динамика выручки и чистой прибыли ООО «Ника Тур»

По результатам произведенных расчетов рентабельности деятельности компании полученные расчетные данные сведены в таблицу 2.4.

Таблица 2.4

Рентабельность деятельности ООО «Ника Тур»

Показатели рентабельности	Значения показателя (в %, или в копейках с рубля)			Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	коп., (гр.4 - гр.2)	± % ((4-2) : 2)
1. Рентабельность продаж (величина прибыли от продаж в каждом рубле выручки). Нормальное значение для данной отрасли: не менее 10%.	66,7	69,1	37,5	-29,2	-43,8
2. Рентабельность продаж по ЕВИТ (величина прибыли от продаж до уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).	66,7	69,1	37,5	-29,2	-43,8
3. Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	55	59,8	25	-30	-54,5

Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг)	200	223,3	60	-140	-70
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: 1,5 и более.	–	–	–	–	–

Графически рентабельность продаж представлена на графике рисунка 2.5.

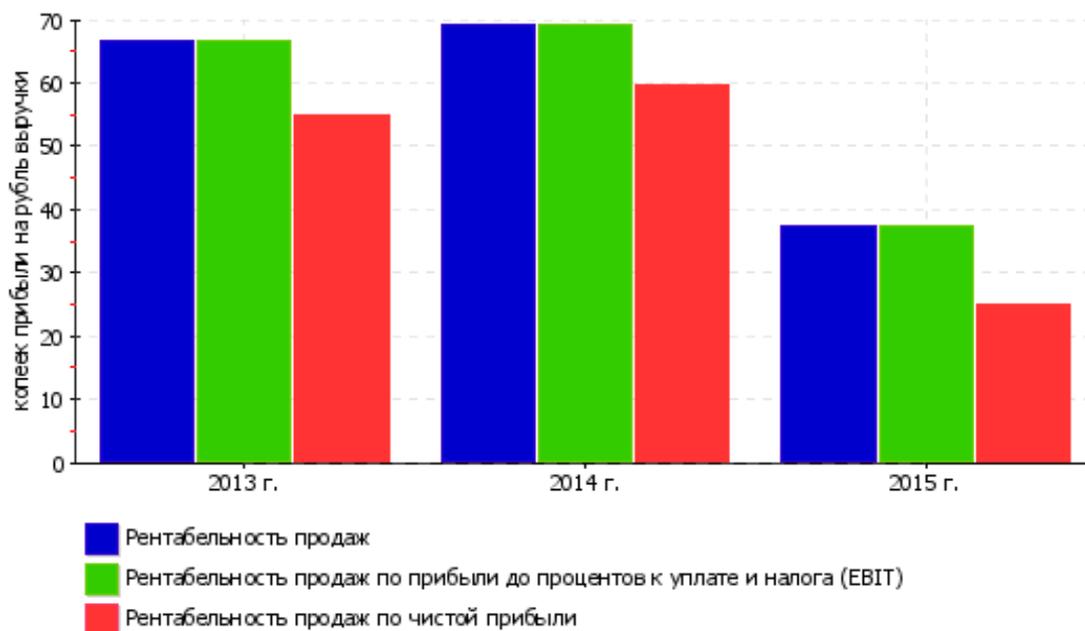


Рис. 2.5. Динамика рентабельности продаж ООО «Ника Тур»

За последний год организация получила прибыль как от продаж, так и в целом от финансово-хозяйственной деятельности, что и обусловило положительные значения всех трех представленных в таблице 2.4 показателей рентабельности. Рентабельность продаж за 2015 год составила 37,5%. Однако имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2013 год (- 43,8%). Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за 2015 год составил 37,5%. То есть в каждом рубле выручки ООО «Ника Тур» содержалось 29,2 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Таким образом, организационные меры, направленные на повышение

конкурентоспособности туристского предприятия, можно свести к следующим:

- обеспечение качественных показателей, создающих приоритетность туристской продукции фирмы на рынке;
- выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своём предприятии;
- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, с которыми они выступают на рынке, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- определение возможных модификаций туристского продукта путём повышения качественных характеристик, например, таких как, надёжность, улучшение внешнего оформления;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции, в том числе, применяемых предприятиями-конкурентами (скидок с цены, гарантий);
- дифференциация туристской продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей, отдаваемое определённым видам взаимозаменяемых туристских продуктов [14].

Кроме того, компании ООО «Ника Тур» необходимо продолжить:

- улучшать технологические приемы обслуживания клиентов – простоту и ясность обслуживания;
- снижение стоимости/себестоимости туристских пакетов, делать их более доступными, учитывая состояние экономики, платежеспособность населения и других факторы;
- увеличивать гибкость туристских предложений;
- увеличивать целостность, обоснованность и комплексность туристских пакетов.

## **2.2. Оценка финансового положения**

Оценка финансового положения и эффективности деятельности компании ООО «Ника Тур» произведена за период с 01.01.2013 г. по 31.12.2015 г. на основе данных бухгалтерской отчетности организации (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Структура имущества и источники его формирования ООО «Ника Тур»

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)
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	на начало анализируемого периода 31.12.2012	на конец анализируемого периода 31.12.2015		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
<b>Актив</b>								
Внеоборотные активы	3 500	2 800	4 750	5 000	97,2	83,3	+1 500	+42,9
Оборотные, всего	100	250	500	1 000	2,8	16,7	+900	+10 раз
<b>Пассив</b>								
Собств. капитал	150	1 900	2 000	2 500	4,2	41,7	+2 350	+16,7 раза

продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Долгосрочные обязательства	1 000	900	2 500	3 000	27,8	50	+2 000	+3 раза
Краткосрочные обязательства*, всего	2 450	250	750	500	68,1	8,3	-1 950	-79,6
Валюта баланса	3 600	3 050	5 250	6 000	100	100	+2 400	+66,7

\* Без доходов будущих периодов, включенных в собственный капитал.

Качественная оценка значений финансовых показателей ООО «Ника Тур» проведена с учетом отраслевых особенностей деятельности организации, основной деятельностью которой является формирование, продвижение и предоставление туристского продукта. Так, Активы на последний день анализируемого периода (31.12.2015) характеризуются соотношением: 83,3% внеоборотных активов и 16,7% текущих. Активы организации за весь рассматриваемый период увеличились на 2 400 тыс. руб. (на 66,7%). Отмечая значительный рост активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился еще в большей степени – в 16,7 раза. Опережающее увеличение собственного капитала относительно общего изменения активов является положительным показателем. На диаграмме рисунка 2.6 представлена структура активов организации ООО «Ника Тур» в разрезе основных групп.

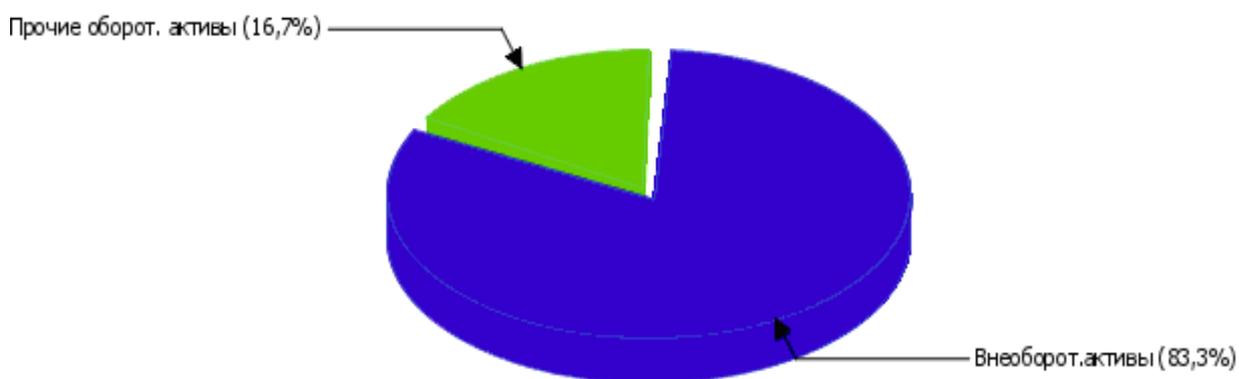


Рис. 2.6. Структура активов ООО «Ника Тур»

Рост величины активов организации связан с ростом следующих позиций актива бухгалтерского баланса (в скобках указана доля изменения статьи в общей сумме всех положительно изменившихся статей):

- 1) материальные внеоборотные активы – 1 500 тыс. руб. (62,5%);
- 2) финансовые и другие оборотные активы – 900 тыс. руб. (37,5%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- 1) другие долгосрочные обязательства – 2 000 тыс. руб. (45,9%);
- 2) капитал и резервы – 1 350 тыс. руб. (31%);

3) доходы будущих периодов, возникшие в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи – 1 000 тыс. руб. (22,9%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить - «другие краткосрочные обязательства» в пассиве (-500 тыс. руб. ). Собственный капитал организации на последний день анализируемого периода (31.12.2015) равнялся 2 500,0 тыс. руб. За весь рассматриваемый период наблюдалось очень сильное, в 16,7 раза, повышение собственного капитала.

Оценка стоимости чистых активов организации представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Оценка стоимости чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб./годы				в % к валюте баланса		тыс. руб. (гр.5-гр.2)	± % ((гр.5-гр.2) : гр.2)
	31.12.2012	31.12.2013	31.12.2014	31.12.2015	на начало анализируемого периода (31.12.2012)	на конец анализируемого периода (31.12.2015)		
1. Чистые активы	150	1 900	2 000	2 500	4,2	41,7	+2 350	+16,7 раза
2. Уставный капитал	-	-	-	10	-	0,2	+10	-
3. Превышение чистых активов над уставным капиталом	150	1 900	2 000	2 490	4,2	41,5	+2 340	+16,6 раза

Чистые активы организации по состоянию на 31.12.2015 год намного (в 250 раз) превышают уставный капитал. Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

Следует отметить увеличение чистых активов в 16,7 раза за 3 последних года. Превышение чистых активов над уставным капиталом и в то же время

их увеличение за период свидетельствует о хорошем финансовом положении организации по данному признаку. На графике рисунка 2.7 представлено изменение чистых активов и уставного капитала.

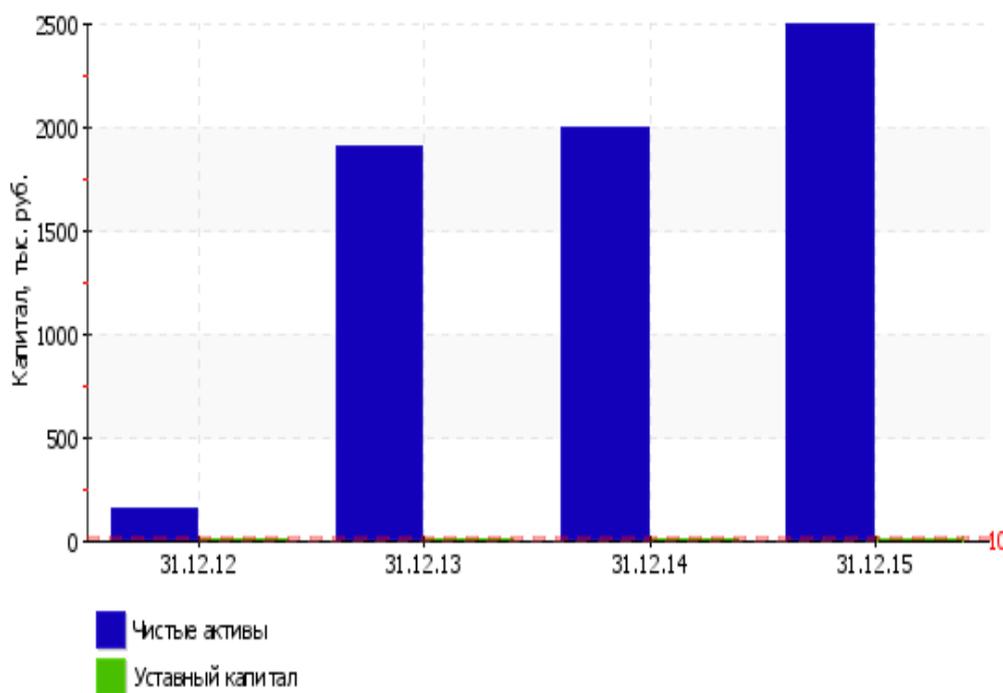


Рис. 2.7. Динамика чистых активов и уставного капитала

Самой общей, но при этом значимой картиной финансового положения любой организации выступает структура ее бухгалтерского баланса – соотношение различных групп активов и обязательств. Внеоборотные и оборотные активы, собственный капитал и обязательства – это именно те группы, соотношение которых во много определяет устойчивость финансового положения организации.

Далее рассмотрим структуру капитала ООО «Ника Тур» на последний день анализируемого периода (31.12.2015 г.). Структура капитала ООО «Ника Тур» на последний день анализируемого периода наглядно представлена на диаграмме рисунка 2.8.

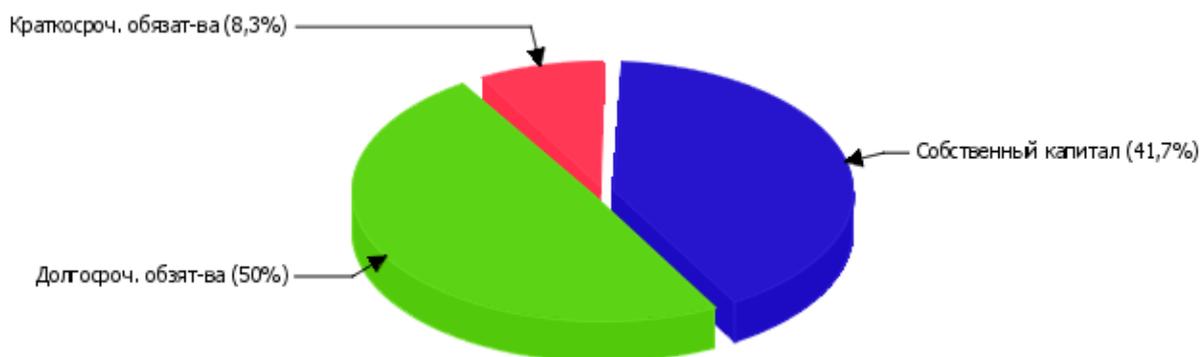


Рис. 2.8. Структура капитала ООО «Ника Тур»

На последний день анализируемого периода 41,7 % всего капитала организации составляет собственный капитал. Динамика показателей рентабельности активов и капитала представлена на рисунке 2.9.

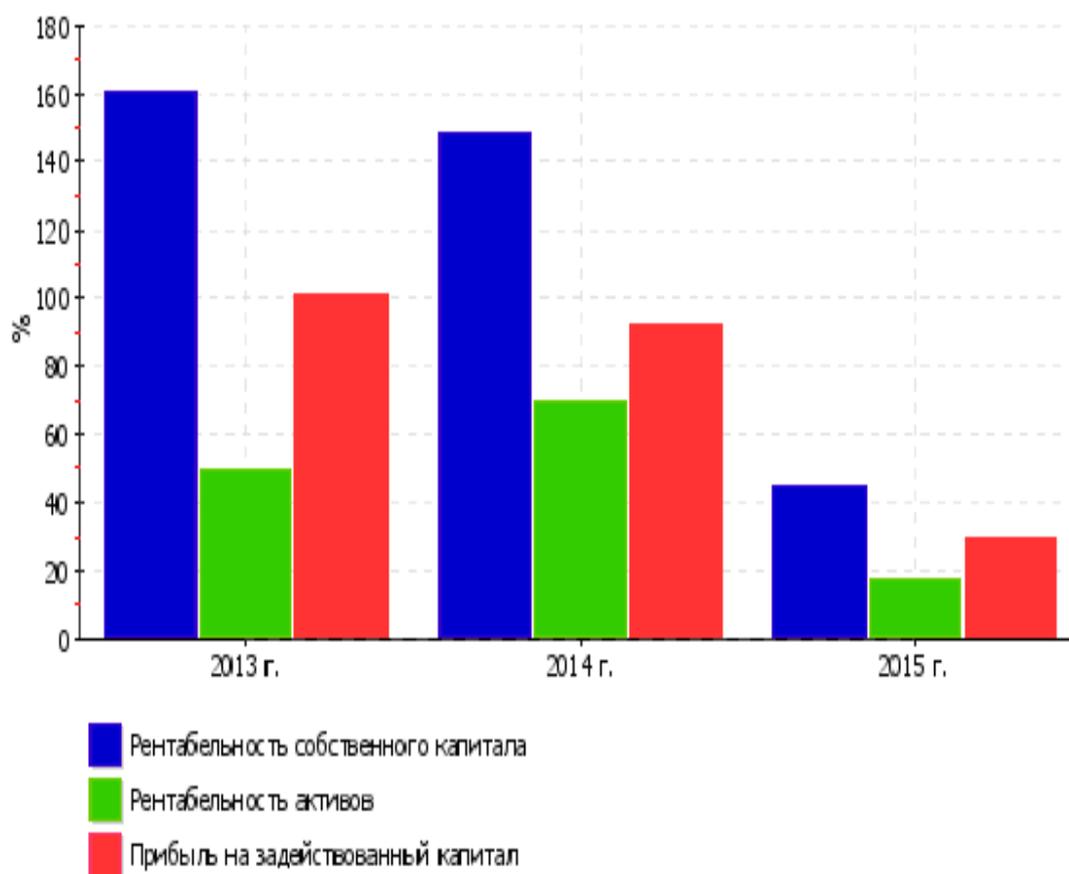


Рис. 2.9. Динамика показателей рентабельности активов и капитала

Начиная с 31.12.2013 г. по 31.12.2015 г. рентабельность собственного капитала снизилась. За 2015 год значение рентабельности собственного капитала можно характеризовать как полностью укладывающееся в норму.

За весь анализируемый период отмечено очень сильное снижение рентабельности активов. Значения рентабельности активов в течение всего периода соответствовали нормативным (см. график рис. 2.9). Оборачиваемость активов в среднем за весь анализируемый период показывает, что организация получает выручку, равную сумме всех имеющихся активов за 410 календарных дней. Считается, что соотношение собственных и заемных средств должно быть примерно 50 на 50 и может колебаться в зависимости от отрасли (точнее, в зависимости от характерного для данной отрасли соотношения оборотных и внеоборотных активов). Для отрасли туризм нормальным является доля собственного капитала не менее 60% (желательно – 70%). Учитывая фактическое соотношение оборотных и внеоборотных активов ООО «Ника Тур» 70 % и 30% соответственно, рекомендуем ориентироваться на оптимальную долю собственного капитала равную 70% (минимум – 50%). Указанная оптимальная доля собственного капитала для организации рассчитана таким образом, чтобы коэффициент обеспеченности собственными средствами (утвержден распоряжением Федерального управления по делам о несостоятельности (банкротстве) от 12.09.1994 г. N 56-р), соответствовал норме. Данный коэффициент – самый строгий из имеющихся нормативный ориентир для размера собственного капитала. При минимальной доле собственного капитала этот коэффициент не уложится в норму, однако в целом организация сохранит приемлемый уровень финансовой независимости – источником 90% внеоборотных активов будет собственный капитал. Кроме оптимальной и минимальной доли собственного капитала, существует предел, сверх которого доля собственного капитала считается излишней, сдерживающей развитие фирмы. Обычно, для нефондоемких отраслей этот предел составляет 70%. Учитывая большую долю у ООО «Ника Тур» внеоборотных активов, такой предел составляет 70%. При таком показателе собственный капитал станет источником средств для всех внеоборотных активов организации и 30% оборотных – это более чем достаточно. Превышение указанного процента

будет показателем не только высокой финансовой независимости, но и неиспользованной возможности привлечь заемные средства для повышения отдачи на вложенный собственниками капитал. Сейчас доля собственного капитала организации меньше минимально приемлемой величины. На графике рисунка 2.10 представлена динамика коэффициентов ликвидности.



Рис. 2.10. Динамика коэффициентов ликвидности

Для увеличения собственного капитала главным источником прироста собственного капитала фирмы будет являться чистая прибыль. Кроме того, существуют следующие варианты увеличения собственного капитала (чистых активов) организации такие как:

1) переоценка основных средств в сторону увеличения их балансовой (остаточной) стоимости. Коммерческая организация может не чаще одного раза в год (на конец отчетного года) переоценивать группы однородных объектов основных средств по текущей (восстановительной) стоимости. При принятии решения о переоценке по таким основным средствам следует учитывать, что в последующем они переоцениваются регулярно. Также необходимо обратить внимание, что увеличение остаточной стоимости основных средств ведет к увеличению налога на имущество организаций, но не включается в базу по налогу на прибыль;

2) увеличение уставного капитала;

3) взнос учредителей в имущество общества (без изменения уставного капитала). Этот вариант не предполагает возвратности вложенных средств, в отличие от кредита или займа. Согласно пп. 3.4 п. 1 ст. 251 Налогового кодекса РФ средства, внесенные участником или акционером для увеличения чистых активов, не облагаются налогом на прибыль. В качестве вноса лучше использовать деньги, а не имущество, чтобы у передающей стороны (если это организация, а не физическое лицо) не возникла база по НДС с безвозмездной передачи имущества.

Вместе с тем, следует отметить, что недостаток собственного капитала не нарушил степень текущей ликвидности – покрытие краткосрочных обязательств оборотными активами. Отмечая приведенные ранее расчетные данные таблиц и диаграмм параграфа 2.1, 2.2 следует, что ООО «Ника Тур» для повышения эффективности деятельности необходимо предпринять ряд мер, направленных на улучшение ключевых финансовых показателей представленных в таблице 2.7.

Таблица 2.7

#### Направления мероприятий по улучшению финансового состояния

Рекомендуемые меры по улучшению финансового состояния	Цель
Увеличить долю собственного капитала до 70 % от всего капитала	Обеспечить достаточную финансовую независимость (повысить коэффициент автономии).
Увеличить сумму остатка денежных средств и краткосрочных финансовых вложений	Повысить бесперебойность текущих расчетов (улучшить показатель абсолютной ликвидности).
Снизить запасы, переведя их в более ликвидные активы – краткосрочную дебиторскую задолженность, финансовые вложения или денежные средства	Повысить платежеспособность (показатель быстрой ликвидности).

Таким образом, на основе проведенной диагностики финансового состояния и организационно-экономических условий функционирования ООО

«Ника Тур» следует, что по мере своего развития предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляется посредством применения различных управленческих принципов, методов и технологий. При этом, к числу индикаторов конкурентных преимуществ и конкурентоспособности ООО «Ника Тур» отражающими состояние развития и экономический рост следует отнести:

- обеспечение платежеспособности предприятия;
- достижение прибыльности от деятельности предприятия;
- переход на стратегичность управления;
- обеспечение финансовой устойчивости предприятия;
- разработка менеджментом предприятия структурированной и адаптивной систем управления;
- обеспечение финансовой и управленческой прозрачности;
- инвестиционная привлекательность;
- стоимостной подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Кроме того, ООО «Ника Тур» необходимо постоянно адаптировать систему управления предприятием на соответствие организационной структуры, методов, принципов и механизмов управления предприятием целям, функциям и стратегиям предприятия [44].

Наличие и установление потенциала конкурентоспособности предприятия (ПКС), по нашему мнению, определено системным единством потенциала персонала, а также производственным, интеллектуальным и маркетинговым потенциалом предприятия. Уровень организационно-экономического обеспечения повышения конкурентоспособности предприятия следует определять следующими ключевыми факторами такими как [2]:

- качество менеджмента предприятия и персонала (часть инвестиций должна вкладываться в повышение профессионального уровня персонала);
- стремление руководства к упрощению организационно-управленческой структуры организации и постановка реально осуществимых целей и задач.

Таким образом, из произведенных расчетов и диагностики показателей финансового положения и итоговых результатов деятельности ООО «Ника Тур», следует отметить показатели имеющие исключительно хорошие значения для ООО «Ника Тур» это такие как:

- чистые активы превышают уставный капитал, к тому же они увеличились за анализируемый период;
- чиста прибыль составляет значительный процент от совокупной стоимости активов организации;
- положительная динамика собственного капитала относительно общего изменения активов организации;
- коэффициент покрытия инвестиций полностью соответствует норме.

Показатели финансового положения и результатов деятельности организации, имеют также хорошие значения:

- нормальная финансовая устойчивость по величине собственных оборотных средств;
- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за последний год составила 1 000 тыс. руб.

С позитивной стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют такие показатели:

- коэффициент текущей (общей) ликвидности практически укладывается в нормальное значение;
- за последний год получена прибыль от продаж (1 500 тыс. руб.), однако наблюдалась ее отрицательная динамика по сравнению с предшествующим годом (-1 850 тыс. руб.).

С отрицательной стороны финансовое положение и результаты деятельности организации характеризуют такие показатели:

- высокая зависимость организации от заемного капитала;
- значительное падение прибыльности продаж;
- значительное падение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕВІТ) на рубль выручки организации).

Показатели финансового положения ООО «Ника Тур», имеющие критические значения:

– значение коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами;

– коэффициент абсолютной ликвидности существенно ниже нормы.

В целом, для обеспечения конкурентоспособности предприятия необходимо построение такого организационно-экономического механизма управления, который обеспечивал бы ему длительную или стратегическую конкурентоспособность и устойчивость развития. Наибольший интерес при этом представляет возможность выделения наиболее характерных составляющих той информации, которая окажется полезной при создании информационной системы управления конкурентоспособностью [45].

### **2.3. Диагностика оценки конкурентоспособности компании на основе оценки стоимости методом чистых активов**

За весь рассматриваемый период компания ООО «Ника Тур», имела весьма значительный рост коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами. По состоянию на 31.12.2015 г. значение коэффициента является явно не соответствующим норме. Значения коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами в течение всего рассматриваемого периода не укладывались в нормативные. Коэффициент покрытия инвестиций за весь рассматриваемый период очень сильно вырос. Значение коэффициента по состоянию на 31.12.2015 полностью соответствует нормативному значению (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 41.7%). В течение всего рассматриваемого периода имело место разнонаправленное изменение коэффициента покрытия инвестиций. Для диагностики оценки конкурентоспособности компании произведена оценка стоимости организации затратным подходом с применением метода

стоимости чистых активов. При расчете чистых активов, активы и обязательства ООО «Ника Тур», были протестированы на их соответствие действительной рыночной стоимости, результаты приведены в таблице 2.8.

Таблица 2.8

## Оценка стоимости активов/пассивов ООО «Ника Тур»

Активы/пассивы организации	Значение на 31.12.2015		Корректировка стоимости имущества и обязательств		Значение на 31.12.2015 после корректировки	
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса
1	2	3	4	5	6	7
<b>Актив</b>						
Материальные внеоборотные активы	5 000	83,3	–	–	5 000	83,3
Запасы	–	–	–	–	–	–
Прочие оборотные активы	1 000	16,7	–	–	1 000	16,7
<b>Пассив</b>						
Капитал и резервы	1 500	25	–	–	1 500	25
Долгосрочные обязательства	3 000	50	–	–	3 000	50
Краткосрочные обязательства*	1 500	25	–	–	1 500	25
Валюта баланса	6 000	100	–	–	6 000	100

Включая доходы будущих периодов (в соответствии с формой №1 "Бухгалтерский баланс"). Чистые активы рассчитаны как разность между суммой активов организации и суммой ее обязательств, и представляют собой собственный капитал организации.

Наглядно соотношение основных групп активов организации (с учетом оценочной корректировки) представлено ниже на диаграмме рисунка 2.12.

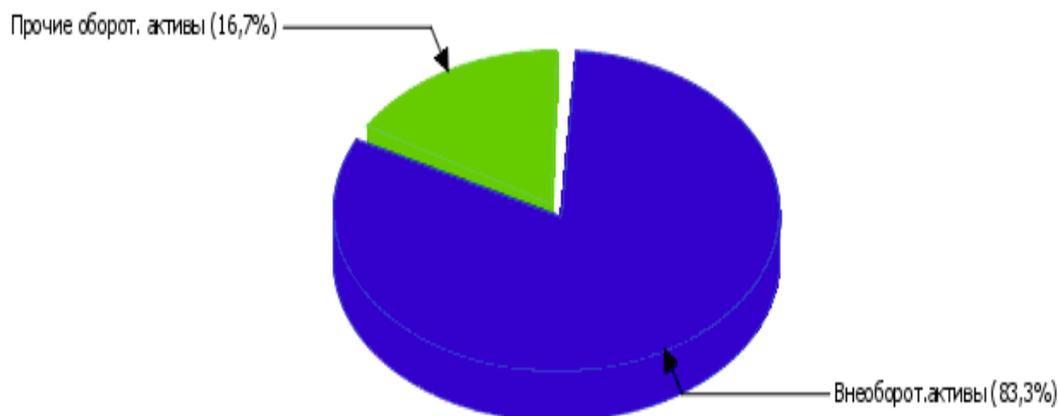


Рис. 2.12. Структура активов ООО «Ника Тур» на 31.12.2015 г.

Чистые активы организации (рассчитаны по методике, утвержденной приказом Минфина России от 28.08.2014 N 84н) и рассчитаны и результаты произведенных расчетов представлены в таблице 2.9.

Таблица 2.9

#### Результаты расчетов чистых активов организации

Активы и пассивы организации	Значение на 31.12.2015 до корректировки		Значение на 31.12.2015 после корректировки		Среднее значение за весь анализируемый период (без учета корректировок)	
	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса	в тыс. руб.	в % к валюте баланса
Чистые активы	2 500	41,7	2 500	41,7	1 638	36,6
Уставный капитал	10	0,2	10	0,2	3	0,1
Все активы организации	6 000	100	6 000	100	4 475	100

Чистые активы ООО «Ника Тур» на 31 декабря 2015 г. составили 2 500 тыс. руб. Данная величина отражает стоимость активов, остающихся в распоряжении организации после погашения всех своих обязательств. Для прогнозирования конкурентоспособности компании произведем оценку стоимости компании. Оценка стоимости компании проведена методом дисконтирования будущих доходов и подразумевает, что

стоимость организации складывается из будущей прибыли, получаемой за определенный период, и ликвидационной стоимости организации на конец прогнозного периода. Оценка стоимости организации методом дисконтирования будущих доходов проведена в три этапа:

1) первый этап – определение усредненной величины чистой прибыли (за 2015 год) с учетом необходимых корректировок;

2) второй этап – суммирование 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 «Ника Тур», как доходов, так и расходов, в будущем принимается как минимум соответствующим общему уровню инфляции);

3) третий этап – прогнозируемая прибыль (убыток) за следующие 6 лет суммируется с чистыми активами ООО «Ника Тур».

Определение усредненной величины чистой прибыли (убытка) представлено в таблице 2.10.

Таблица 2.10

## Определение усредненной величины чистой прибыли (убытка)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.			Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	тыс. руб. (гр.4 - гр.2)	± % (((4-2) : 2)
1	2	3	4	5	6
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	3 000	4 850	4 000	+1 000	+33,3
Прибыль (убыток) от продаж	2 000	3 350	1 500	-500	-25
Чистая прибыль (убыток) от прочих операций	–	–	–	–	–
Налоги на прибыль (доходы)	350	450	500	+150	+42,9
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	1 650	2 900	1 000	-650	-39,4

продолжение табл. 2.10

1	2	3	4	5	6
Оценочная корректировка чистой прибыли (убытка)	–	–	–	–	–
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода с учетом оценочной корректировки	1 650	2 900	1 000	-650	-39,4
Справочно: Отношение прибыли (убытка) от прочих операций к выручке от основной деятельности, %	–	–	–	–	–

В качестве чистых активов была принята величина чистых активов (с учетом оценочных корректировок) по состоянию на 31.12.2015, 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 (11.4% годовых) на срок 6 лет. На рисунке 2.13 наглядно представлена динамика прибылей (убытков). В качестве базы для прогнозирования будущих совокупных финансовых результатов взята чистая прибыль (убыток) за 2015 г.

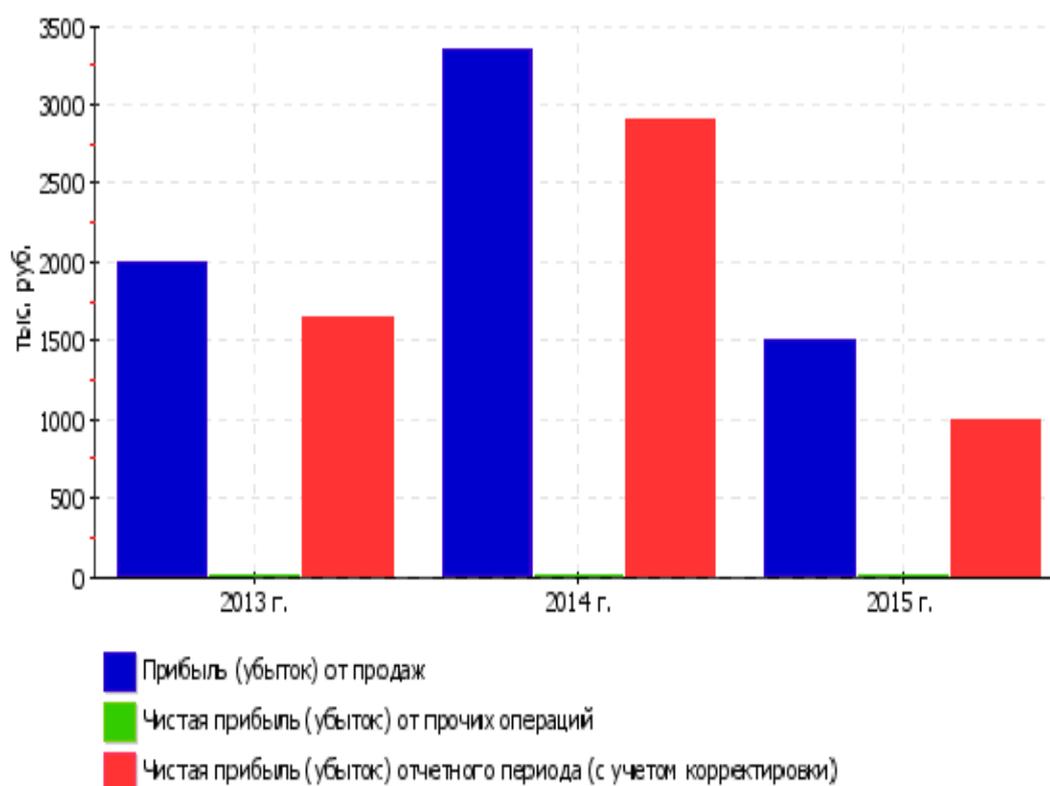


Рис. 2.13. Финансовые результаты деятельности организации

В следующей таблице, таблице 2.11, приведены корректировки, в результате которых сглаживается эффект от возможного резкого колебания финансового результата от прочих операций, а также рассчитано усредненное значение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики этого показателя.

Таблица 2.11

Определение будущей прибыли (убытка) за прогнозный период,  
итогового дисконтированного финансового результата

Год прогноза, начиная с 2015 г.	Чистая прибыль (убыток) в ценах года получения (годовая средневзвешенная величина), тыс. руб.	Коэффициент дисконтирования (из расчета 4% годовых)	Чистая прибыль (убыток) в ценах по состоянию на 31.12.2015, тыс. руб. (гр.2 x гр.3)
1	2	3	4
1	1 243	0,962	1 195
2	1 243	0,925	1 149
3	1 243	0,889	1 105
4	1 243	0,855	1 063
5	1 243	0,822	1 022
6	1 243	0,79	982
Итого:	7458		6516

Исходя из определения будущей прибыли (убытка) за прогнозный период и итогового дисконтированного финансового результата представленного в таблице 2.11, произведем усреднение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики этого показателя по методу весов, при котором 60% составляет текущее значение показателя, 25% – прошлое (средняя величина за весь рассматриваемый период) и 15% – будущее (значение показателя через 1 год после даты оценки). Значение оценочной стоимости на 31 декабря 2015 г. показало положительную стоимость организации. Стоимость организации, рассчитанная методом дисконтирования будущих доходов, значительно превосходит оценочную величину чистых активов. Это означает, что выгоднее продолжить деятельность организации. В связи с тем, что исходя из произведенных расчетов, экономического их обоснования

определено, что ООО «Ника Тур» не грозит банкротство и вероятность его незначительна, целесообразно разработать и предложить мероприятия для обеспечения конкурентоспособности предприятия сейчас, т.е. в настоящее время и прогнозном периоде. Поэтому, для того чтобы обеспечить лидирующую позицию фирмы на туристском рынке, необходимо в первую очередь обеспечить туристский продукт конкурентными преимуществами. В рамках исследуемого предприятия, конкурентные преимущества – это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе. Прежде всего, нематериальные активы, это качество продукции и оказываемые услуги. Эти факторы обеспечивают фирме престиж и узнаваемость. Поскольку фирма уже имеет положительный имидж на рынке, то это позволяет ей сократить затраты на рекламу, что также отразится на себестоимости продукта. Получив услугу, соответствующую своим ожиданиям один раз, клиент обратится в эту фирму снова. Таким образом, туристическая компания сможет обладать постоянной клиентурой, которая будет со временем увеличиваться, так как существует тенденция распространения положительных отзывов клиентов среди своих друзей, родственников и т.п. Так же можно стимулировать эту тенденцию путём предоставления скидок постоянным покупателям туристских услуг, а так же клиентам, которые распространяют информацию о туристской фирме среди своих знакомых. Многие пользователи туристских услуг готовы заплатить чуть больше за улучшенный сервис. Обладая повышенным качеством продукции и услуг, туристская фирма сможет позволить себе слегка повысить цены. Это касается, например, отдела продаж. Клиент будет готов незначительно переплатить за путёвку, если на рецепшене его встретит приветливый персонал, ему будет предложена чашечка кофе и пр. Ещё одной стратегией создания конкурентных преимуществ 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. Дифференциация может выражаться в придании продукту уникальных свойств, причём данный продукт может быть массового потребления. Улучшение показателей деятельности компании за счет более высоких объемов продаж и дифференциации туристского продукта, постоянного мониторинга текущего положения дел на рынке и оперативной корректировки планов – ключ к успеху в конкурентной борьбе на рынке. Немаловажна в успехе туристской фирмы высокая профессиональная подготовка сотрудников туристических организации [43]. Другим важным фактором, позволяющим выстроить политику продвижения туристского продукта в конкурентной среде, увеличить его качество по сравнению с конкурентами являются маркетинговые исследования. Маркетинговые исследования туристического продукта как процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специальных потребностей на рынке, который призван помочь клиентам оценить услуги сервисной организации и сделать правильный выбор. ООО «Ника Тур» же маркетинговые исследования позволят лучше узнать нужды потребителей и уровень качества товаров конкурентов. В общем виде маркетинговые исследования – это сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений. Заключительным этапом маркетинговых исследований является построение конкурентной карты рынка, которая может быть представлена как классификация конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием показателей: занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий на рынке: лидеры рынка; предприятия с сильной конкурентной позицией; предприятия со слабой конкурентной

позицией; аутсайдеры рынка. Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики доли рынка предприятий конкурентов. Это позволяет выделить типовые положения предприятия конкурентов, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия – лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией, наиболее слабым – аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией. При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует степень приверженности клиентов к услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям.

Таким образом, применение различных методов анализа оценок потребителя различных туристских услуг, позволят туристскому предприятию разработать различные варианты маркетинговых действий. В одном случае необходимо будет качественно улучшить предлагаемый туристский продукт, а в другом – попытаться изменить отношение клиентов к своим услугам, доказывая их преимущества по сравнению с предложениями конкурентов. С учетом вышеперечисленного возможно добиться не только необходимого качества отдельно взятой услуги/продукции, но и повышения качества обслуживания в целом, а значит повысить конкурентоспособность организации.

### **3. Основные проектные направления совершенствования управления конкурентоспособностью туристской фирмы**

#### **3.1. Сущность и целевая постановка задач проекта**

В современных условиях достижение стратегических целей предприятия, прогнозирование финансовых возможностей, обеспечение стабильной финансово-экономической деятельности невозможно без определения такой характеристики, как конкурентоспособность предприятия.

Процесс создания проекта по управлению конкурентоспособностью компании построен на основе предварительно проведенной оценки конкурентоспособности компании за период с 2013 года по 2015 год в главе 2 «Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Ника-Тур».

Для проработки проекта использована модель механизма оценки конкурентоспособности, представленная на рисунке 3.1.

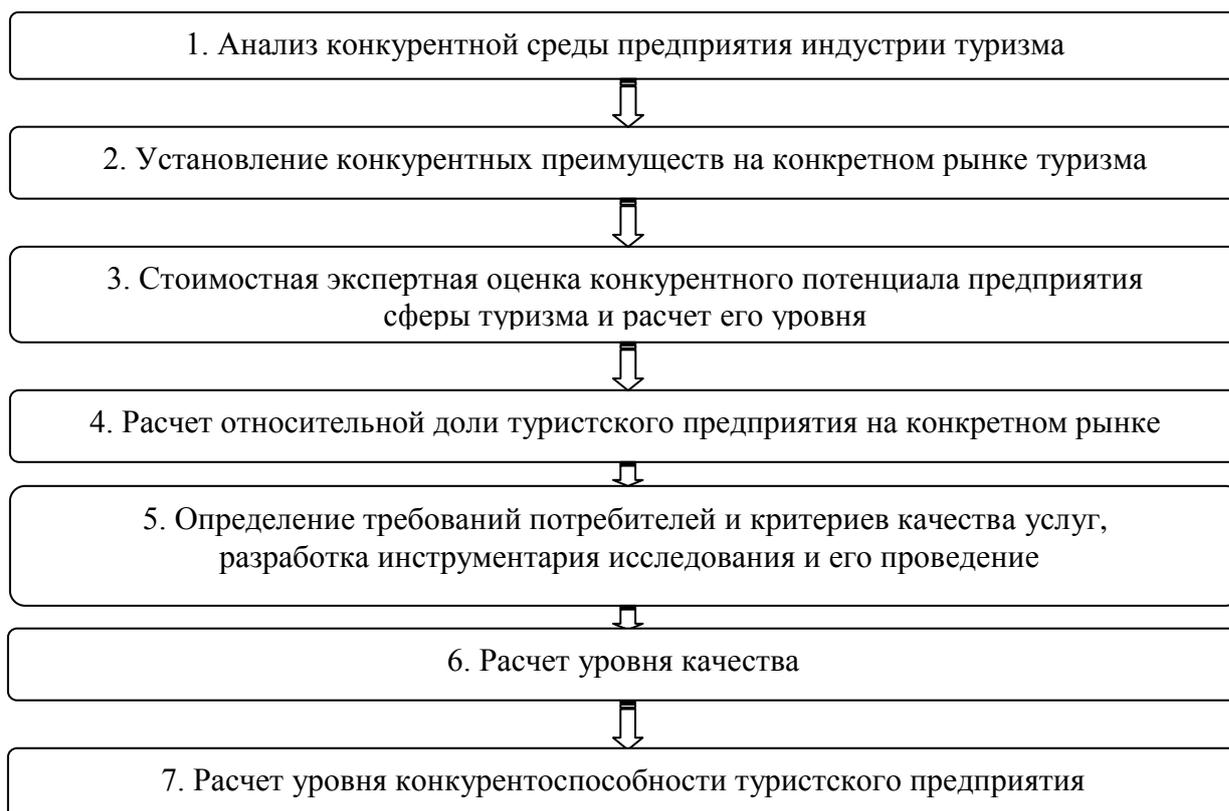


Рис. 3.1. Механизм оценки конкурентоспособности

Организационный процесс определен:

- 1) организацией работ по взаимодействию создаваемых структур бизнеса;
- 2) обеспечением выполнения текущих и прогнозных планов .
- 3) обеспечением прибыльной работы согласно разработанным программам;
- 4) обеспечением соблюдения трудового законодательства , норм и правил по условиям и охране труда вновь привлекаемого персонала;

5) юридическим оформлением проектного бизнеса с внесением изменений, по мере необходимости в Государственные органы:

6) соблюдением действующего законодательства о найме на работу, в случае применения труда других лиц.

На основе механизма оценки конкурентоспособности сформирована модель поэтапного создания (рис. 3.2).

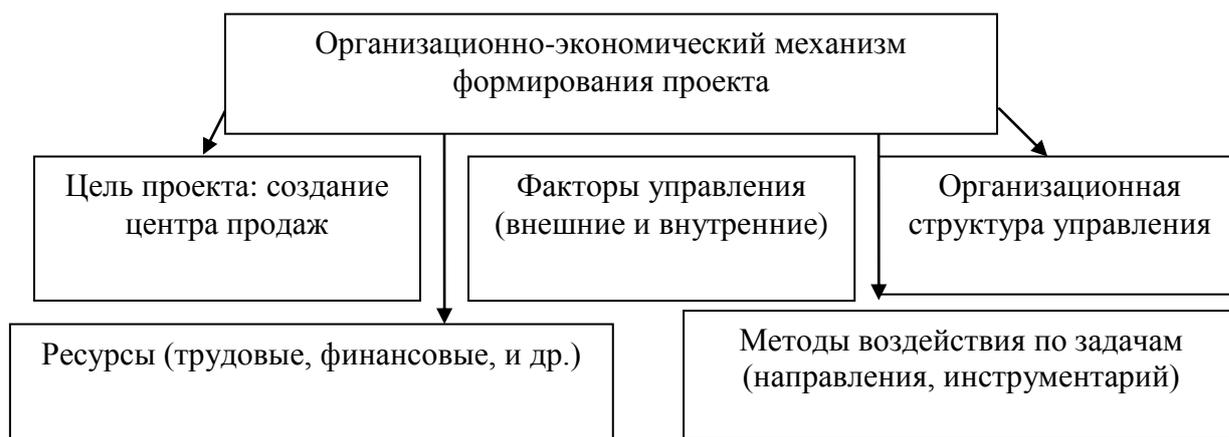


Рис. 3.2. Элементы механизма создания проекта

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо не только сделать отбор наиболее важных показателей и факторов, но и осуществлять регулярный учет и анализ этих параметров при создании проекта. Главная задача проведения предпроектного анализа – выявить пропорциональность состояния компонентов конкурентоспособности предлагаемого проекта, разработать и внедрить мероприятия по управлению конкурентоспособностью компании, и, тем самым, повысить эффективность деятельности.

ООО «Ника-Тур» – самостоятельный экономический субъект, который сам определяет направления и величину использования прибыли, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов. В этих условиях особую значимость при создании проекта приобретает планирование финансов. Процесс планирования финансов основывается на определении запрашиваемых, необходимых объемов финансовых ресурсов, капитала и

резервов, что предполагает построение прогнозных величин финансовых показателей. К таким показателям относятся прежде всего собственные оборотные средства, кредиторская задолженность, постоянно находящаяся в распоряжении хозяйствующего субъекта, прибыль, налоги, уплачиваемые из прибыли, и др. Поскольку компания ООО «Ника-Тур» является соучредителем небольшой курортной базы и имеет долевую часть в котеджном фонде на курорте, а также имеет свою клиентскую базу, предпочитающих отдых именно в этом месте, то в настоящее время возникла необходимость в создании центра по продаже товаров туристской направленности. Длительное время работала прокатная форма предоставления необходимых товаров, но в настоящее время, возникла, во-первых, необходимость обновления, а во-вторых, как показывает практика, необходимость альтернативной продажи. Указанные факторы, способствовали принятию решения об открытии центра туристских товаров и сопутствующих мелких, розничных товарных групп. Кроме того, планируется система продаж через Internet. Основной целевой подход основан на направленной стратегии – на удовлетворение потребностей потребителей, т.е. приобретение снаряжения в розничном магазине. По мере развития бизнеса и благоприятным состоянием экономики, планируется и удешевлением поездок.

Компания планирует распределить прибыль следующим образом: 50% – основной держатель финансовых вложений, 25% – персонал и 25% – инвестиционный фонд.

Потоковое распределение закупки и реализации товара будет основано на традиционном подходе, исходя из сегмента потребительского предпочтения. Процесс закупки товарных групп будет осуществляться у оптовых компаний, предположительно основанный на проведении самостоятельного маркетинга. Это позволит извлечь выгоду за счет проведения своей маркетинговой кампании, снизить издержки и обеспечить валовую маржу на уровне 95%. Стратегия продаж основана как на прямых

продажах через Web-сайты, так и розничные продажи через магазин. В настоящее время компания проводит сравнение их эффективности. Для успешной конкуренции компании необходимо разнообразить ассортимент и предоставлять дополнительные услуги (например, выдавать дорогостоящие товары на прокат). Продавая товары известных торговых марок, компания не сможет контролировать, оценку потребительского предпочтения исходя из оценки качества продукции. Но альтернативу может составить управление средой потребления и способами подачи товара. Еще одной важной эксклюзивной подачей реализации товара, будет являться обслуживание профессиональных покупателей в отдельном зале, что поможет подчеркнуть особый общественный статус профессионалов.

Целевая аудитория потребителей услуг как разновидности отдыха и развлечения представлена в таблице 3.1.

Таблица 3.1

#### Анализ потребительский предпочтений по возрастным категориям

Возрастной диапазон участников	%
5-12 лет	10%
13-18 лет	15%
18-34 лет	25%
35-50 лет	45%
55- более	5%

В качестве уточнения следует особо отметить, что более 50% целевой группы 40-65 лет составляют корпоративные клиенты являющиеся активными потребителями услуг на рынке развлечений и активного отдыха. Кроме того, важно также деление туристов на иностранных и российских, т.к. иностранные туристы, как правило, не стеснены в средствах, но очень требовательны к качеству товаров и услуг. Следовательно, необходимо обеспечить высокий уровень обслуживания, дав иностранным туристам возможность без проблем получить консультацию, что потребует знания

иностранный язык. Оценить категорию российских туристов довольно сложно.

Маркетинговая стратегия предусматривает подачу рекламы, что даст дополнительные бонусы для привлечения туристов, а у местного населения, которые практически не финансируют рекламные мероприятия. увеличить потребление продуктов.

Кадровое планирование и подбор персонала будет строиться на конкурсной основе и с учетом квалификационного уровня, поскольку предлагаемая заработная плата, основная, достаточно хорошая. Поэтому, предлагаемое штатное расписание предусматривает формирование фонда оплаты труда. Штатное расписание представлено в таблице 3.1.

Таблица 3.1

## Штатное расписание

Должность	2017 год			2018 год			2019 год		
	З/п (руб.)	Штат (ед.)	Затраты на штат (руб.)	З/п (руб.)	Штат (ед.)	Затраты на штат (руб.)	З/п (руб.)	Штат (ед.)	Затраты на штат (руб.)
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Директор	70 000	1	70 000	80 000	1	80 000	80 000	1	100 000
Бухгалтер	60 000	1	60 000	70 000	1	70 000	70 000	2	70 000
Конс./инстр-р	35 000	3	105000	55 000	3	165000	55 000	3	165 000
Маркетолог	40 000	1	40 000	40 000	1	40 000	40 000	1	40 000
Другой персонал	50 000	3	150000	55 000	3	165 000	35 000	3	105 000
Всего:	51 000	2	425000	60 000	2	520 000	60 000	2	480 000

Помимо основной заработной платы будут выплачиваться дивиденды. Штат, помимо основного персонала и специалистов в области специализированного оборудования для походов, которые превосходно

разбираются в снаряжении, и, вообще в туризме, включает и временных сотрудников.

Основу проекта составляет расчет первоначальных затрат на организацию бизнеса. Первоначальные затраты по организации проекта представлены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

### Первоначальные затраты по организации проекта

Наименование затрат по видам расходов	Стоимостное выражение затрат (руб.)
1	2
Организационные расходы	5 000 000.00
Офисная мебель и др. вспомогательные товары	900 000.00
Контракты с представителями реализации дополнительных услуг	100 000.00
Контракты с гостевыми базами, домами	800 000.00
Подключение к сети интернет	90 000.00
Оборудование для туризма и др. группы товаров туризма	1 500 000.00
Всего затрат на организацию проекта	8 390 000.00

Использование собственного и заемного капитала туристскими предприятиями представлено в таблице 3.3.

Таблица 3.3

### Использование собственного капитала и риск привлечения заемных средств в условиях кризиса

Собственный капитал	
Положительные характеристики	Отрицательные характеристики
1	2
Простота привлечения средств. Решения по управлению собственным капиталом принимают только собственники туристского предприятия, которые заинтересованы в сохранении эффективности стратегии развития предприятия.	Ограниченность объема привлечения таких средств для реализации крупных проектов.
Высокая отдача – в виде весомой нормы прибыли на вложенный капитал, то есть отсутствует необходимость в уплате ссудного процента по заемным средствам.	Высокая стоимость привлечения собственных средств по сравнению с альтернативными заемными источниками формирования капитала.

Продолжение табл. 3.3

1	2
Обеспечение платежеспособности и снижение риска банкротства туристского предприятия в долгосрочном периоде.	Исключается возможность роста рентабельности собственного капитала в случае привлечения заемных средств за счет эффекта финансового рычага.
Важный фактор в финансовых счет эффекта финансового рычага. взаимоотношения предприятия с инвесторами и кредиторами	
<b>Заемный капитал</b>	
Возможность высокого объема привлечения средств, который часто превышает величину собственного капитала предприятия, особенно при высоком кредитном рейтинге заемщика (наличия ликвидного залога или гарантии платежеспособного поручителя).	Генерирует наиболее опасные финансовые риски – снижения финансовой устойчивости и потери платежеспособности туристских предприятий, а также утраты юридического контроля и управления над предприятием.
Возможность обеспечить прирост чистой рентабельности собственного капитала за счет эффекта финансового рычага при условии, что рентабельность активов превышает среднюю процентную ставку за кредит. более низкой его стоимостью по сравнению с собственным капиталом за счет обеспечения «налогового щита», т.е. проценты за кредит изымаются из налоговой базы при уплате налога на прибыль.	Активы, сформированные за счет заемного капитала, генерируют, при прочих равных условиях, более низкую норму прибыли, которая снижается в результате обслуживания долга.
Возможность обеспечить рост финансового потенциала туристского предприятия при необходимости существенного расширения активов с целью увеличения туристских услуг.	Сложность процедуры привлечения заемного капитала (особенно в больших объемах), так как зависит от решения кредитор, требует соответствующих гарантий от других хозяйствующих субъектов. При этом, гарантии, как правило, предоставляются на платной основе, что для туристских предприятий довольно существенный отрицательный фактор.

Рассматривая первоначальные затраты по организации проекта, следует также и проанализировать риски, связанные с привлечением заемных средств. С учетом сформированных рисков, определить сумму, которая бы предусматривала меньшие риски при разных вариантах займа или привлечения инвестора.

Таким образом, стремление к достижению баланса между собственным

и заемным капиталом, правильный выбор стратегий и тактики управления ими, является важным внутренним инструментом реализации проекта туристского предприятия.

По мере реализации проекта компания установила следующие цели:

- 1) создать комфортную атмосферу для туристов и воскресных отдыхающих;
- 2) увеличить долю рынка туристических услуг;
- 3) обеспечить возможность для максимально приятного общения.

Прогнозируемый объем экономических показателей проекта:

- 1) получить 30% прибыли в течение первого года;
- 2) достижение валовой маржи до 95%;
- 3) поддерживать гибкую систему ценообразования.

### 3.2. Прогнозный расчет проектных мероприятий

Организационная форма бизнеса основывается на формировании прогнозного процесса моделирования бизнеса, что определяется последовательным обоснованием основных мероприятий проекта с приведением количественных показателей и периодов их осуществления. Реализация проекта основывается на определении финансовой стратегии ведения своего бизнеса.

Прогнозирование роста рыночного сегмента представлено в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Прогноз рыночного сегмента на период  
с 2017 года по 2019 год (руб.)

Рыночные сегменты	2017 год	2018 год	2019 год
Иностранцы туристы	2 000 000	3 500 000	3 850 000
Туристы Белгородской области	500 000	1 000 000	1 300 000
Internet продажи	600 000	600 000	600 000
Всего	13 615 000	15 342 250	17 315 088

Исходя из установленных начальных затрат, которые в среднем составляют 86% и которые в основном определены затратами на приобретение основных фондов, т.е. помещения, целесообразно определить и спрогнозировать формирование активов начального этапа 2017 года, таблица которого позволит определить нехватку капитала для организации начала реализации проекта (табл. 3.5).

Таблица 3.5

### Прогнозная оценка формирования активов

Наименование активов	Сумма (руб.)
Финансовые ресурсы	500 000
Другие виды ресурсов	250 000
Дебиторская задолженность	90 000
Товарно-материальные запасы	800 000
Другие текущие активы	10 000
Общие активы	1 650 000
Итого	3300.000
Нехватка капитала для начала работы	-5 090 000

Прогнозная оценка, таблицы 3.5, формируемых активов показала, что предполагаемы статьи затрат актива баланса показывают дефицит капитала. Нехватка капитала определяется как разница между прогнозными начальными затратами и общими активами созданного центра. Поэтому дефицит составит в объеме 5 090 000 руб.

Далее необходимо сформировать себестоимость затрат исходя из сегментов рынка (табл. 3.6).

Таблица 3.6

### Себестоимость затрат

Рыночные сегменты	2017 год	2018 год	2019 год
Индивидуальные заказчики продукта	200 000	200 000	200 000
Туристы Белгородской области	100 000	100 000	180 000
Internet продажи	500 000	150 000	160 000
Рынок корпоративных	100 000	100 000	170 000

клиентов			
Всего	900 000	550 000	710 000

Компания, для поддержания финансовой устойчивости для продажи товаров будет использовать каталожный вариант предложения и ознакомления с предоставляемыми товарами, что позволит туристам заблаговременно оценить ценовую политику, ознакомиться с производителями предлагаемых групп товаров. Данная услуга позволит туристам заранее заказать какой-то товар и по приезду получить в месте отдыха, безусловно, предварительно оплатив. Заказ, выполненный через компанию предоставляющую туристские услуги, будет отмечен бонусной системой скидки, что также скажется на привлечении туристов в данное место.

Формирование затрат определяет в значительной степени объем планируемых продаж таблица 3.7.

Таблица 3.7

## Прогнозируемый объем продаж (руб.)

Рыночные сегменты	2017 год	2018 год	2019 год
Индивидуальные заказчики продукта	2 000 000	2 500 000	3 000 000
Иностранные туристы и Российские туристы	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Internet продажи	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Рынок корпоративных клиентов	4 000 000	4 000 000	4 000 000
Всего	11 000 000	11 500 000	12 000 000

Формирование ценовой политики компании происходит с учетом установившихся цен на услуги, реализуемые относительно продолжительное время. Ценовая стратегия выбирается в зависимости, как от позиции конкурентов, так и в зависимости от типов рынка. В компании применяется гибкое ценообразование, способное удовлетворить интересы перспективного сотрудничества, долговременной рыночной устойчивости, конкурентоспособности оказываемых услуг. При применении ценовой стратегии используется

затратный метод, который предполагает расчет отпускной цены исходя из фактической себестоимости производства, умноженной на ожидаемую рентабельность, которая в свою очередь зависит от требуемых инвестиций в основной и оборотный капитал, а также от прогноза продаж.

$$P=Cx(1+R). \quad (1)$$

где P – отпускная цена;

C – фактическая себестоимость;

R – (экономический эффект – текущие издержки клиента по использованию товара).

Формирование себестоимости на группы предлагаемых услуг таблица 3.8.

Таблица 3.8

Формирование затрат на продажи (руб.)

Рыночные сегменты	2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4
Индивидуальные заказчики продукта	1 200 000	1 300 000	1 500 000
Иностранные туристы и Российские туристы	1 200 000	1 400 000	2 000 000
Internet продажи	1 000 000	1 100 000	1 200 000
Рынок корпоративных клиентов	1 100 000	1 200 000	1 400 000
Всего	4 500 000	5 000 000	6 100 000

Из таблицы 3.8 следует, что каждый последующий год будет происходить 15 % увеличение затрат. Это связано, во-первых, с кризисной ситуацией на рынке, во – вторых, ростом инфляции, и, в-третьих, непредвиденным ростом цен. Себестоимость электронной коммерции и прямых продаж по почте за последние годы резко снизилась в связи с увеличением пошлинных затрат.

Для привлечения потребителей предусмотрено по проекту предоставление дополнительных услуг и выгод, составляющих в совокупности:

- систему скидок для больших групп или детей до 7 лет;
- скидки для детей от 7 до 14 лет
- проявление личного внимания отдыхающим;
- гарантия возврата денег в экстренных ситуациях.

Также, для повышения конкурентоспособности, предусмотрено оказание и бесплатных услуг. Для расширения занимаемого сегмента рынка, и привлечения большего количества клиентов необходимо внедрить комплекс маркетинговых приемов и стратегий, которые могут проявляться в виде внедрения разнообразных мероприятий и программ. Это могут быть услуги как зимнего, так и летнего характера.

Плановый баланс по годам, 2017 – 2019 г.г., запланирован в следующих объемах таблица 3.9.

Таблица 3.9

## Планово-прогнозный баланс (руб.)

Наименование статей	2017 год	2018 год	2019 год	Изменение в значениях (+;-)
1	2	3	4	5
Краткосрочные обязательства	400 000	500 000	500 000	100 000
Кредиторская задолженность	100 000	100 000	100 000	0
Налог на прибыль к уплате	100 000	150 000	150 000	50 000
Начисленные расходы	100 000	120 000	150 000	50 000
Другие текущие обязательства	300 000	300 000	300 000	0
Общие текущие обязательства	1 000 000	1 170 000	1 200 000	
Долгосрочные обязательства	100 000	100 000	100 000	0
Другие долгосрочные обязательства	100 000	100 000	100 000	0
Общие обязательства	1 200 000	200 000	200 000	
Обычные акции	400 000	500 000	600 000	200 000
Займы	365 000	484 405	540 905	175 905
Общий капитал акционеров	765 000	984 405	1 140 905	375 905

Общие обязательства и капитал акционеров	1 965 000	2 354 405	2 540 905	575 905
--	-----------	-----------	-----------	---------

Запланированный рост планово-прогнозном балансе статей связан с наращиванием объема оказываемых услуг, расширением рынка сегментации услуг и продаж, а также соответствию установленного соотношения: цена – качество.

Распределение прибыли является составной неразрывной частью цели предприятия. Сам процесс распределения прибыли компания рассматривает в трех направлениях (рис. 3.3).

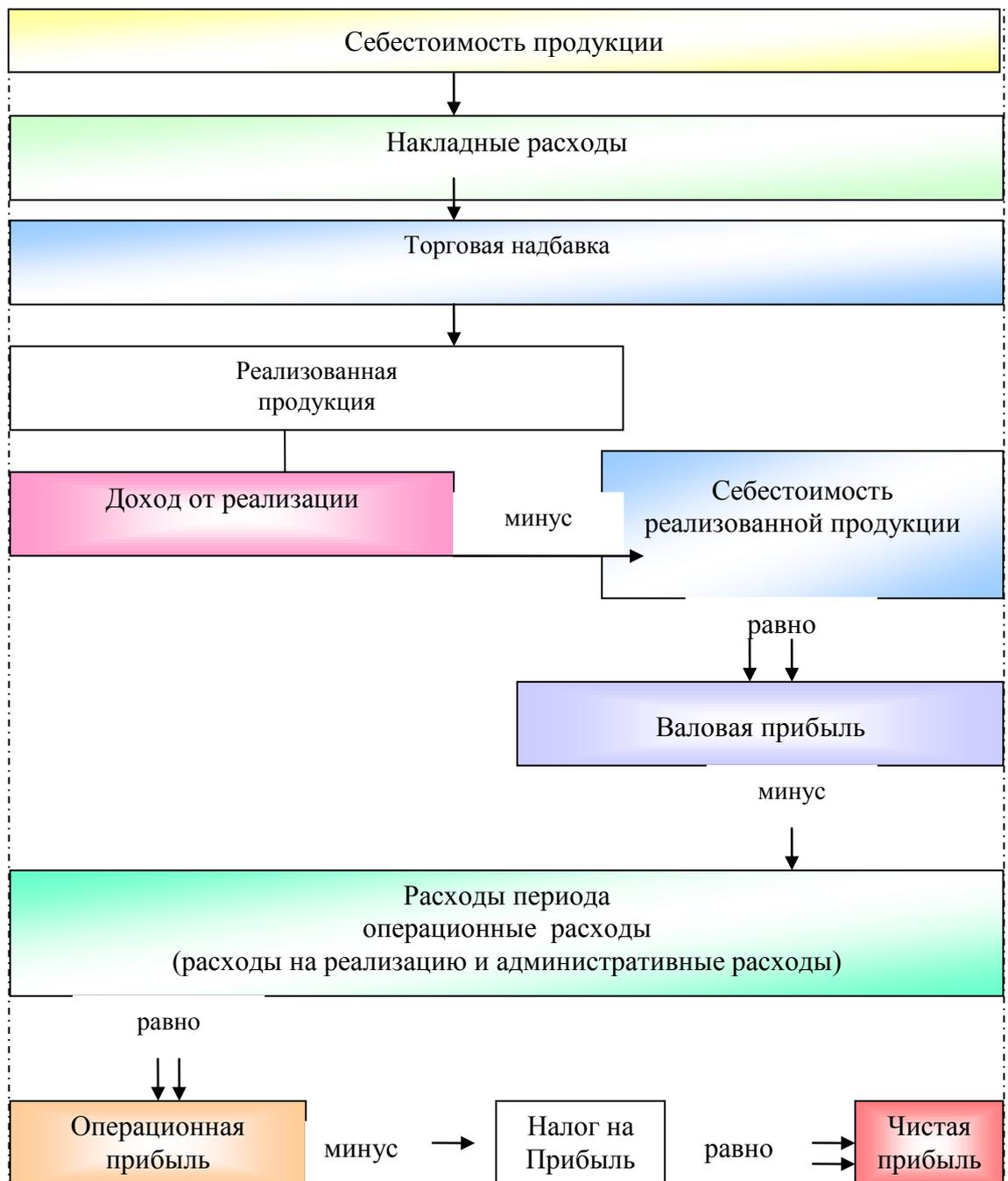


Рис. 3.3. Схема процесса образования чистой прибыли

Компания планирует распределить прибыль следующим образом: 50% – основной держатель финансовых вложений, 25% – персонал и 25% – инвестиционный фонд.

План прибылей и убытков сформирован в таблице 3.10.

Таблица 3.10

План прибылей и убытков (прогноз, руб.)

Наименование статей	2017 год	2018 год	2019 год
Чистая выручка от реализации продукции	11 000 000	11 500 000	12 000 000
Себестоимость реализованной продукции	900 000	550 000	710 000
Валовая прибыль	10 100 000	10 950 000	11 290 000
Общие расходы	4 925 000	5 520 000	6 580 000
Амортизация			
Общие операционные расходы	4 925 000	5 520 000	6 580 000
Операционная прибыль	5 175 000	5 430 000	4 710 000
Расходы на уплату процентов	75 000	90 000	90 000
Другие неоперационные расходы			
Общие неоперационные расходы	75 000	90 000	90 000
Прибыль до уплаты налога на прибыль	5 100 000	5 340 000	4 620 000
Налог на прибыль	3 030 000	3 285 000	3 387 000
Чистая прибыль	2 070 000	2 055 000	1 233 000

Моделирование процесса формирования финансового результата организации представлено на рисунке 3.4.

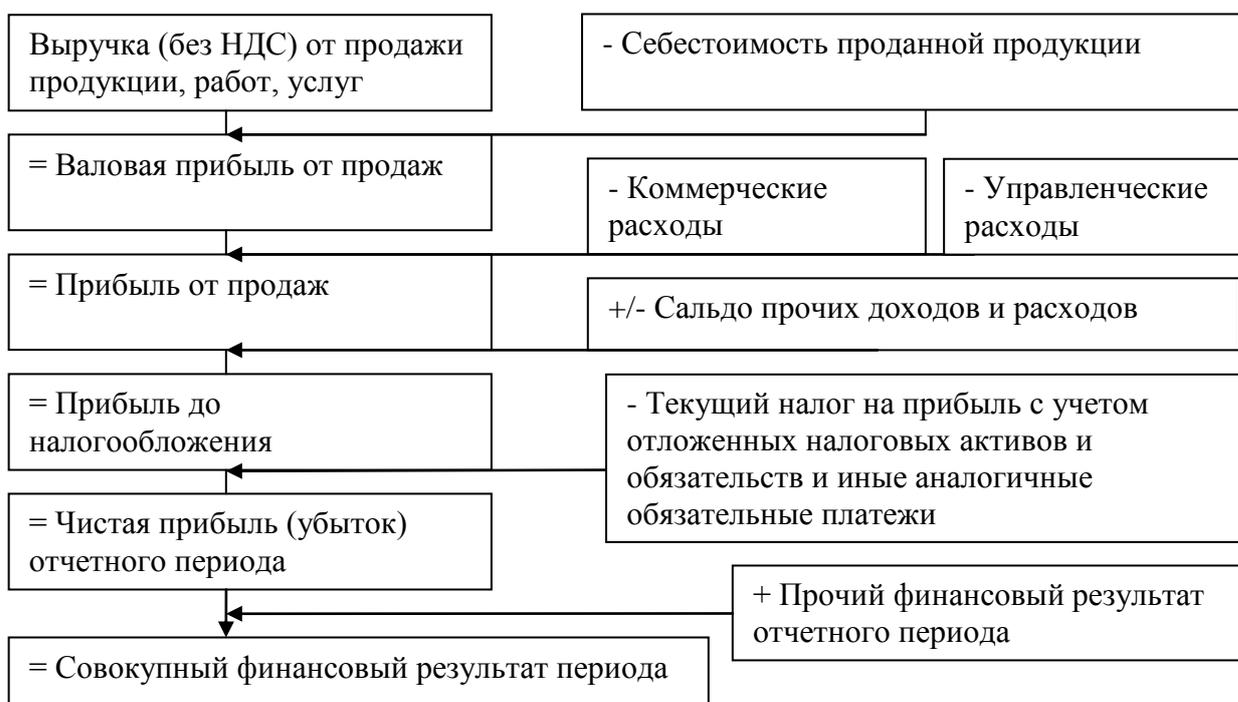


Рис. 3.4. Модель формирования финансового результата компании

Исходя из прогноза прибылей и убытков в таблице 3.10 сформирован прогноз движения денежных средств.

Таблица 3.10

План движения денежных средств (руб.)

Денежные потоки от операционной деятельности	
Чистая прибыль	1 233 000
Приведение в соответствие чистой прибыли и чистого денежного потока от операционной деятельности:	
Изменения в активах и обязательствах	
Увеличение дебиторской задолженности	-35 000
Увеличение товарно-материальных запасов	200 000
Увеличение кредиторской задолженности	0
Изменение других активов	10 000
Чистый денежный поток от операционной деятельности	1 408 000
Капитальные затраты	1 500 000
Покупка ценных бумаг	1 200 000
Другое	400 000
Чистый денежный поток от инвестиционной деятельности	3 100 000
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	
Денежные потоки от финансовой деятельности	
Чистое увеличение долгосрочных займов	1 650 000
Выплаченные дивиденды	–
Чистый денежный поток от финансовой деятельности	1 650 000
Чистое увеличение (уменьшение) денежных средств	6 158 000

Денежные средства в начале плана	500 000
Денежные средства в конце плана	600 000

По данным таблицы 3.10 можно отметить, что ожидаемый чистый денежный поток от операционной деятельности будет положительным и значительно увеличит как доход компании, так и положительно повлияет на эффективность деятельности. Согласно представленным данным, ожидаемые потоки будут иметь тенденцию наращивания по отношению к началу периода, что положительно характеризует деятельность компании. Но так как собственных денежных средств компании не хватит то частично придется привлекать инвестиционные ресурсы.

Для конечной оценки привлекательности и эффективности проекта смоделирована многоуровневая система, которая обеспечивает оценку на предварительной стадии формирования проекта в целях оптимального выбора варианта. Анализ результатов основан на применении разнообразных частных показателей, в том числе показателей конечного, частного конечного эффектов, а также показателей непосредственного результата. На промежуточной и конечной стадиях результатами оценки является определение степени достижения целей, а также выполнения задач и мероприятий программы. Полученные результаты предлагается построить в виде логической схемы, отраженной на рисунке 3.5.

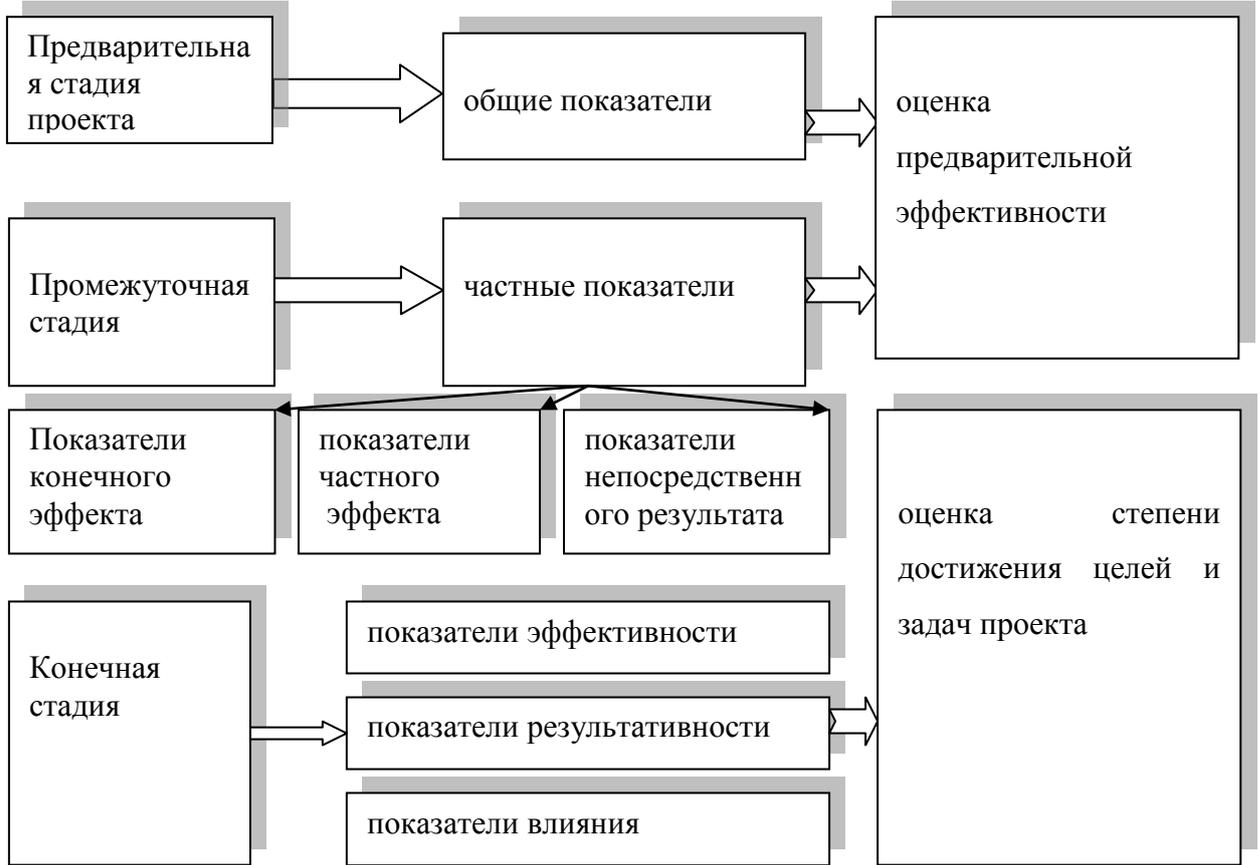


Рис. 3.5. Логическая схема оценки проекта

Согласно логической схеме оценки проекта представляется целесообразным установить и произвести анализ безубыточного объема продаж (табл.3.11).

Таблица 3.11

## Анализ безубыточности

Наименование статей	Объем
1	2
Безубыточный объем продаж, шт.	40
Безубыточный объем продаж, руб.	2400000

Продолжение табл. 3.11

1	2
Предположения:	
Отпускная цена	60 000
Переменные затраты	50 000
Фиксированные затраты	400 000

Данные таблицы 3.10, доходы и затраты на реализацию продукции, дают возможность определить тот уровень безубыточных продаж, при

котором и затраты и доходы будут равны. Графический расчет точки безубыточности представлен на рисунке 3.6.

Рис. 3.6. Установление точки безубыточности

Обобщая представленные расчеты проекта, произведем и выведем основные результаты проекта полученные в ходе анализа:

- 1) рентабельность собственного капитала определена на уровне – 108,07% ( порядок расчета: Чистая прибыль/Общий капитал акционеров);
- 2) рентабельность продаж составила по данным проекта – 10,28% ( порядок расчета: Чистая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции);
- 3) рентабельность активов составила – 49,40% ( порядок расчета: Рентабельность продаж \* Оборачиваемость активов, или Чистая прибыль/Общие активы);
- 4) валовая маржа – 94,08% ( порядок расчета: Валовая прибыль/Чистая выручка от реализации продукции);
- 5) оборачиваемость товарно-материальных запасов – 0,55 (порядок расчета: Себестоимость реализованной продукции/Товарно-материальные запасы на конец года);
- 6) средний период инкассирования –1,67 (порядок расчета: ((Дебиторская задолженность/Чистая выручка от реализации продукции)\*365));

7) оборачиваемость кредиторской задолженности – 51,41 (порядок расчета; (Кредиторская задолженность/Себестоимость реализованной продукции)\*365)

8) оборачиваемость основных активов – 19,67 (порядок расчета: Чистая выручка от реализации продукции/Чистая недвижимость и оборудование);

9) отношение задолженности к активам – 8,01% (порядок расчета: Суммарные обязательства/Общие активы);

10) коэффициент текущей ликвидности –1,48 (порядок расчета: Общие текущие активы/Общие текущие обязательства);

к11) Коэффициент мгновенной ликвидности – 0,65 (порядок расчета: Общие текущие активы - Товарно-материальные запасы)/Общие текущие обязательства.

Расчет срока окупаемости проекта. Срок окупаемости инвестиций охватывает тот период, который потребуется для возврата суммы, затраченной на реализацию проекта.

$(\Sigma \text{стартового капитала} / \text{чистую прибыль после уплаты налогов}) * 12 \text{ мес. (2)}$

$$T \text{ о.п.} = (8390000 / 2070000) * 12 = 48,63 \text{ мес. или } 4,1 \text{ года.}$$

Таким образом, обобщая технологию предпроектного анализа по формированию проекта управления конкурентоспособностью туристского предприятия ООО «Ника-Тур», следует, что организация проекта носит комплексный характер, так как в системе во взаимодействие вступают: группа отдыхающих, техническая инфраструктура, сфера обслуживания, производственная сфера, трудовые ресурсы. Для целей эффективного бизнес-процесса, его созданию, предшествовало определение проблемного поля исследований: средовой подход, деятельностный подход, субъективный подход. Для достижения поставленной цели в среднесрочной перспективе предстоит комплексное решение ряда задач поставленных в каждом из видов деятельности в области продаж, опираясь на определенные настоящим проектом пути их реализации.

В соответствии с предлагаемым проектом, система общих показателей и критериев оценки эффективности проекта применяется на предварительной стадии оценки и становится основой для ранжирования целевых задач.

### **Заключение**

Развитие туризма как социально-экономического явления оказывает разностороннее влияние на современную жизнь общества. В туристском бизнесе России занято более 1 млн. человек. В условиях конкурентной борьбы на рынке туристских услуг обостряется проблема поиска, создания и сохранения конкурентных преимуществ. Усиливается внимание практиков к методам ведения конкурентной борьбы в основном звене экономики – организации.

Актуальность специального исследования управления конкурентоспособностью туристских услуг обусловлена рядом особенностей туристской деятельности в России:

1. Во-первых, усиление конкурентной борьбы в сфере предоставления туристских услуг обуславливает необходимость исследования практики формирования складывающихся тенденций и объяснения их с использованием современного научного аппарата.

2. Во-вторых, имеющаяся на практике недооценка стратегического управления деятельностью туристских организаций не обеспечивает оптимальной траектории развития хозяйствующих субъектов. Имеющиеся возможности введения в практику стратегического инструментария позволят туристским организациям проявлять большую гибкость и адаптивность в конкурентной среде.

3. В-третьих, в последние десятилетия научный инструментарий управления конкурентоспособностью значительно обновился. Для изменившейся практики экономической деятельности разработан ряд подходов, позволяющих более точно и полно моделировать складывающиеся

ситуации для принятия рациональных решений. К таким подходам относятся модульный и компетентностный подходы.

4. В-четвертых, исходя из взаимосвязи преобразований в технологии управления конкурентоспособностью и предмете регулирования следует рассматривать модульный и компетентностный подходы в качестве единого модульно-компетентностного подхода, направленного на обеспечение синергетического эффекта и усиление конкурентоспособности туристских услуг.

5. В-пятых, существующие механизмы управления конкурентоспособностью туристских услуг обладают элементами инерционности. Модульность построения механизма управления конкурентоспособностью туристских услуг позволит ускорять его преобразования в конкретных условиях места и времени, сконцентрировать усилия практиков на первоочередных задачах и обеспечить непрерывность процесса управленческих воздействий в соответствии со складывающимися условиями на рынке туристских услуг.

6. В-шестых, исследователи констатировали результативность поиска конкурентных преимуществ организации в ее внутренней среде. Требуется усиление внимания практиков к активизации вовлечения ресурсных возможностей хозяйствующего субъекта в конкурентную борьбу. Необходим поиск и использование ключевых компетенций туристских организаций.

7. В-седьмых, структуризация механизма управления конкурентоспособностью туристских услуг позволяет технологически обеспечить усиление внимания к ориентации системы управления на внутренние проблемы хозяйствующего субъекта, вызванные недостаточным и неэффективным использованием интеллектуального потенциала организации.

По результатам проведенного анализа в дипломном проекте выделены и сгруппированы по качественному признаку основные показатели финансового положения и результатов деятельности ООО «Ника Тур» за весь

рассматриваемый период. проведенной диагностики финансового состояния и организационно-экономических условий функционирования ООО «Ника Тур» следует, что по мере своего развития предприятие сталкивается с определенными проблемами и задачами, преодоление и решение которых осуществляется посредством применения различных управленческих принципов, методов и технологий. При этом, к числу индикаторов конкурентных преимуществ и конкурентоспособности ООО «Ника Тур» отражающими состояние развития и экономический рост следует отнести:

- обеспечение платежеспособности предприятия;
- достижение прибыльности от деятельности предприятия;
- стоимостной подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия.

При этом ООО «Ника Тур» необходимо постоянно адаптировать систему управления предприятием на соответствие организационной структуры – методам и механизмам управления предприятием по целям, функциям и стратегиям применяемой тактики по обеспечению конкурентоспособности.

На основании проведенных исследований в дипломном проекте сформированы и сделаны ряд выводов и предложений, реализация которых позволит осуществить процесс повышения не только эффективного управления конкурентоспособностью компании ООО «Ника Тур», но и сформировать в большей степени устойчивость компании к воздействиям внешним факторов:

- 1) методические рекомендации по реализации модульной системы подхода в технологии управления конкурентоспособностью туристских услуг, должны включать: особые технологии формирования механизма управления (ориентированного на модульность построения и, в частности, модуль компетенций);
- 2) согласование механизма управления конкурентоспособностью туристских услуг с иными механизмами управления;

3) дифференциация блоков (модулей) механизма управления по скорости их изменчивости;

4) создание базы данных результативности управленческой деятельности;

5) инновационный процесс управления конкурентоспособностью туристских услуг должен сопровождать непрерывный процесс за счет механизма обратной связи (мониторинга) конкурентной среды;

б) методика формирования и применение модели ключевых компетенций персонала туристской организации предполагает процессный характер модели ключевых компетенций, пошаговый алгоритм реализации, модуль обучения персонала и циклическое установление индивидуальных областей развития персонала, служащие повышению роли стратегии управления персоналом в усилении конкурентоспособности туристских услуг.

В процессе исследования выявлены основные факторы конкурентоспособности туристских организаций на региональных рынках туризма.

Одним из важнейших фактором повышения конкурентоспособности и формирования отличительного от конкурентов имиджа туристской организации является способность компании опережать соперников в области новых предложений и маркетинговой политики. В свою очередь, новое качество функционирования организации и устойчивые позиции на региональном рынке туризма возникают только в результате постоянно обновляемой цепочки маркетинговых ходов, выстраиваемой на четком представлении о том, какие они должны быть и какой результат получит организация после их реализации. Управление конкурентной позицией туристской организации должно включать как минимум три компонента:

– выбор таких рыночных возможностей, которые организация может использовать с большей компетенцией, чем его конкуренты;

– формирование новых компетенций на основе анализа перспективного развития регионального рынка туристских услуг и мировых тенденций, а также особенностей формирования потребительского спроса;

– фокусирование ресурсов и уникальных компетенций организации на выбранных группах реальных и потенциальных клиентов и использовании рыночных возможностей.

Таким образом, необходимость опережающего реагирования на возрастающую изменчивость и непредсказуемость внешней среды актуализирует проблему разработки модели/системы управления конкурентоспособностью туристской организации, которая обеспечит высокоэффективную деятельность туристской организации на региональном рынке туризма.