

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ  
(НА ПРИМЕРЕ ООО «КОЛИБРИ-ТУР»)**

Выпускная квалификационная работа  
обучающегося по направлению подготовки 43.03.02 Туризм  
очной формы обучения, группы 05501335  
Бутенко Альбины Олеговны

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

БЕЛГОРОД 2017

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты теории организации конкурентоспособной туристской компании.....	6
1.1. Конкуренция в туристском секторе экономики: сущность и виды конкуренции.....	6
1.2. Факторный подход и его влияние на выбор форм туристского бизнеса с точки зрения обеспечения конкурентоспособности компании.....	15
1.3. Конкурентная стратегия и методы оценки конкурентоспособности.....	24
2. Анализ финансового положения и оценки конкурентоспособности ООО «Колибри-тур».....	38
2.1. Организационная и экономическая характеристика компании.....	38
2.2. Диагностика коммерческой деятельности компании.....	47
2.3. Синтез структуры имущества, расчет чистых активов и перспективы роста конкурентоспособности компании.....	57
3. Разработка организационно-экономических мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «Колибри-тур».....	65
3.1. Формирование и реализация мероприятий повышения конкурентоспособности.....	65
3.2. Экономическое обоснование мероприятий повышения конкурентоспособности туристской компании.....	72
Заключение.....	78
Список использованных источников.....	80
Приложения.....	86

## Введение

Актуальность. Конкурентоспособность организации в современных условиях, является актуальной проблемой для Российского рынка.

В вопросах и задачах повышения конкурентоспособности организации поможет знание и использование инструментов новой экономики, сущности и механизма действия экономических законов.

Конкуренция – это соревнование туристских, или любых других организаций, принадлежащих к различным отраслям. Следовательно, для достижения эффективного повышения конкурентоспособности предприятия необходимо:

- во-первых, обеспечить конкурентоспособность выпускаемых товаров/услуг в целевых сегментах рынка;
- во-вторых, поднять уровень потенциала конкурентоспособности предприятия, поскольку именно этот показатель обеспечивает возможность успешной работы предприятия в будущем.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенными набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов которых можно представить в виде конкурентоспособности туристского продукта.

Конкурентоспособность туристской фирмы, как и эффективность её деятельности вообще, зависит в значительной степени от внутренней среды. Внутренняя среда туристской фирмы является системой отношений, сложившихся внутри предприятия, которая контролируется и содержит тот потенциал, благодаря которому фирма функционирует на рынке.

Этот потенциал представлен прежде всего ресурсообеспечением, и, прежде всего, персоналом фирмы. Кадровый состав, подбор, подготовка и переподготовка кадров, мотивация к труду, отношение к собственному предприятию, психологический климат на предприятии и тому подобное составляют основу внутреннего маркетинга, целью которого является такая организация труда, которая ориентирована на удовлетворение потребностей

потребителя, обеспечивает высокое качество работы, соблюдение культуры производства.

С расширением возможностей для роста инвестиций в отечественный туризм и постепенное развитие зон рекреации, возрастает потребность в обеспечении конкурентоспособности туристской компании как важнейшего условия эффективности ее функционирования.

Туристское предприятие действует на рынке в большинстве случаев в условиях значительной конкуренции. Это та конкурентная среда, которая состоит из условий взаимодействия между туристскими фирмами в соответствующих сегментах рынка, и та, которая характеризует степень развитости рыночных отношений, поскольку именно конкуренция является движущей силой рыночных процессов. Именно конкурентная среда формирует критерии качества туристского продукта, определяя объем и условия продаж, цены и методы.

Цель выпускной квалификационных работ – повышение конкурентоспособности туристского предприятия на примере ООО «Колибри-тур».

В процессе написания выпускной квалификационной работы были решены задачи:

- исследованы теоретические аспекты теории организации конкурентоспособной туристской компании;
- определить сущность и установлена роль конкуренции в туристском секторе экономики;
- исследовать факторный подход и его влияние на выбор форм туристского бизнеса с точки зрения обеспечения конкурентоспособности компании;
- провести анализ и дана оценка деятельности ООО «Колибри-тур»;
- разработать организационно-экономические мероприятия повышения конкурентоспособности ООО «Колибри-тур» на основе открытия филиального офиса.

Объект исследования. Деятельность предприятия ООО «Колибри-тур» в экономической системе Российской Федерации.

Предмет исследования. Составляет организационно-методическое обеспечение повышения конкурентоспособности ООО «Колибри-тур» на основе разработки и предложения к реализации стратегической программы открытия нового филиального офиса компании.

Методология исследования включает системный, экономический, структурно-динамический, статистический анализ; методы экономической теории, системного анализа, сравнений, обобщений, аналогий.

Практическая значимость. Рассмотренные теоретические аспекты и реализация обоснованного организационно-методического обеспечения повышения конкурентоспособности ООО «Колибри-тур» посредством реализации предложенных мероприятий позволят повысить конкурентный статус и укрепить компании свои позиции на рынке.

Структура и объем выпускной квалификационной работы включает: введение, три главы, заключение, список использованных источников и приложения.

# **1. Теоретические аспекты теории организации конкурентоспособной туристской компании**

## **1.1. Конкуренция в туристском секторе экономики: сущность и виды конкуренции**

В современном мире конкурентоспособность в туристском секторе экономики стала одним из ключевых понятий, определяющих успешность туристского бизнеса на внешнем рынке. Однако современная мировая экономическая наука до сих пор не дала как единой общепринятой трактовки содержания категории «конкурентоспособность», так и единого общепринятого подхода к методам ее оценки и формирования [5].

В российскую экономику понятие «конкурентоспособность» пришло вместе с развитием рыночных отношений, заменив понятие «социалистическое соревнование», используемое в плановой экономике для описания процесса конкурентной борьбы. Одной из первых книг на тему конкурентоспособности была книга «Конкурентоспособность российской промышленности», выпущенная Экспертным институтом и Торгово-промышленной палатой Российской Федерации в 1996 году. С того времени слово конкурентоспособность можно видеть и слышать каждый день в средствах массовой информации, на конференциях, симпозиумах, совещаниях, включая, безусловно туристскую индустрию [23].

Исследованию сущности категории «конкурентоспособность» посвящены работы таких современных авторов, как Г.Н. Бобровников, М.Г. Долинская, Соловьев Н.А., В.Я. Маштабей, Л.А. Желудкова, Р. Уотерман, В.М. Мишин, А.В. Кочетков.

В настоящее время понятие «конкурентоспособность» чаще всего используется в системе маркетинга, как области деятельности, направленной на достижение конкурентных преимуществ.

Из зарубежных авторов к классикам данного направления можно отнести, прежде всего, П. Дракера, Ф. Котлера, Дж. Эванса, и Б. Бермана.

Российскую научную школу в настоящее время представляет достаточно

много авторов, исследующих наиболее глубоко аспекты конкурентоспособности в маркетинговой деятельности, из которых можно отметить работы Г.Г. Абрамишвили, И.Н. Герчиковой, Е.Н. Голубковой, В.Д. Секерина, Н.Е. Капустиной, А.Н. Яровикова и других [19].

С учетом всего вышеперечисленного можно сформулировать следующее определение:

– конкурентоспособность туристского предприятия – это комплексная его характеристика, характеризующая возможности в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Основополагающим внешним фактором является конкурентная среда субъектов туризма, которая в современных экономических условиях отличается высокой степенью неопределенности, поскольку предполагает множество субъектов хозяйствования, цели и мотивы которых предсказать довольно трудно.

Понимание конкурентной среды туризма требует изучения основ конкуренции как экономической категории.

Конкуренция в туризме – это борьба между туристскими организациями за наиболее выгодные условия производства и сбыта в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности [29].

Основное содержание конкуренции в туристском секторе экономики – борьба за потребителя-туриста, полное удовлетворение его потребностей. Это борьба за долю рынка, успех которой зависит от дешевизны и качества туристских продуктов и услуг. Конкуренция превращает потребителя в индикатор туристского бизнеса.

Различают две основные формы конкуренции в туризме – внутриотраслевую и межотраслевую. Внутриотраслевая конкуренция возникает между производителями туристских продуктов и услуг, одной и той же отрасли, (например, услуг размещения туристов), когда предприятия с производительностью труда выше средней получают дополнительную прибыль, а технически и организационно отсталые предприятия, наоборот, теряют часть

индивидуальной стоимости производимых ими услуг и разоряются. Такая конкуренция стимулирует инновационное развитие туристских организаций. Межотраслевая конкуренция – конкуренция между организациями различных отраслей в туризме выражается в переливе капиталов из отраслей, имеющих низкую рентабельность, в отрасли с высокой рентабельностью, что способствует расширению востребованных обществом производств, увеличению предложения нужных продуктов (услуг). Однако в результате не только падают цены, но и снижается прибыль.

К обратному результату приводит утечка капитала из низко прибыльных туристских предприятий: объем производства услуг сокращается, спрос на услуги начинает превышать их предложение, и в результате поднимается цена, а вместе с ней растет и прибыль. Цены в данном случае, служат сигналами перераспределения ресурсов в ответ на изменение вкусов, платежеспособности потребителей и их предпочтения. В итоге межотраслевая конкуренция в туризме объективно создает динамическое равновесие, обеспечивающее получение прибыли на равный капитал независимо от того, куда он вложен, что также стимулирует прогресс [31].

Классификация видов конкуренции зависит и от количества и от удельного веса на рынке производителей туристских продуктов и услуг. Исходя из чего, соответственно различают совершенную (свободную) и несовершенную конкуренцию. Совершенная (свободная) конкуренция возникает при наличии неограниченного количества организаций, а также абсолютно свободного доступа на рынок и выхода из него. Любой желающий имеет право заняться бизнесом или прекратить подобную деятельность. Организации-конкуренты вкладывают свои средства в бизнес ради получения прибыли и имеют неограниченный доступ к рыночной информации, что позволяет им правильно выбрать производственную нишу. Кроме того, наблюдается абсолютная однородность одноименных продуктов/услуг, что выражается в отсутствии индивидуальных характеристик качества туристских услуг. Ни один участник свободной конкуренции не в состоянии оказать влияние на решения, принимаемые другими участниками. Несовершенная

конкуренция может иметь вид чистой монополии, монополистической конкуренции, олигополии. Чистая (абсолютная) монополия существует, если одна фирма является единственным производителем продукта (услуги), не имеющего к тому же близких заменителей. Продавец уникального продукта (услуги) – единственный. В данном случае отрасль – это синоним фирмы, поскольку фирма всего одна. Монополист имеет рыночную власть, контролирует цены, поставки на рынок и устанавливает непреодолимые для конкурентов входные барьеры. Монополистическая конкуренция – рыночная ситуация, в которой относительно большое число производителей предлагает похожие, но не идентичные продукты (услуги). В данной ситуации не требуется присутствия на рынке тысяч или даже сотен фирм, как при совершенной конкуренции, достаточно и нескольких десятков [36].

Фирмы производят дифференцированные продукты/услуги. Дифференциация затрагивает прежде всего качество туристского продукта/услуги, благодаря чему у потребителя складываются неценовые предпочтения. Из чего как правило, следует, что фирмы на рынке монополистической конкуренции вступают в соперничество не только через цены, сколько через всемерную дифференциацию продуктов/услуг. Наблюдается относительная легкость вступления в рынок. Производители, работающие на эти рынки, обычно не являются особо крупными, поэтому сравнительно невелик и требующийся для их становления начальный капитал.

Олигополия возникает среди немногочисленных организаций-конкурентов. Когда относительно мало (в пределах десятка) туристских организаций господствует на рынке туристских продуктов (услуг), отрасль следует признать олигополистической. Классические олигополии образуются тремя-пятью производителями, которые изготавливают однородные или дифференцированные турпродукты (услуги). Немногочисленность фирм способствует их монополистическим соглашениям: по установлению цен, разделу или распределению рынков, или по иным способам ограничения конкуренции между ними. Четко установленных границ между различными рынками, нет, однако нетрудно заметить, что в настоящий момент на рынке

туристских продуктов и услуг сложилась ситуация, характерная для монополистической конкуренции.

Монополистический характер туристского рынка проявляется в следующем. Туристские организации обладают в некоторой степени монопольной властью над своими продуктами (услугами) и могут повышать или понижать цены на них независимо от действий конкурентов. Однако эта власть ограничивается наличием производителей аналогичных продуктов (услуг) и значительной свободой входа в туристскую отрасль. Кроме того, на рынке туристских продуктов (услуг) наряду с мелкими и средними действуют и весьма крупные фирмы, что ставит участников туристского рынка в неравные экономические условия.

Не менее актуальным для туризма представляется деление конкуренции на ценовую и неценовую. Так, ценовая конкуренция возникает при продаже туристских продуктов и услуг по более низким ценам, чем у конкурентов. Экономически обоснованное снижение цены происходит либо за счет снижения издержек производства, либо за счет уменьшения прибыли.

Мелкие и средние туристские организации, чтобы удержаться на рынке, обычно претендуют на небольшую долю прибыли [8].

Крупные монополии туристского бизнеса иногда вообще отказываются от получения прибыли, с тем чтобы с помощью низких цен на продукты и услуги полностью вытеснить конкурентов с рынка, а в дальнейшем повысить цены и тем самым компенсировать понесенные убытки. Такой метод конкурентной борьбы представлен в магазинах «горящих» туристских путевок.

Неценовая конкуренция возникает при предложении туристских продуктов и услуг более высокого качества, а также более широкого ассортимента.

В последние годы неценовая конкуренция, связанная с соперничеством за достижение наиболее высокого качества туристских продуктов (услуг), приобрела доминирующую роль.

Конкуренция оказывает существенное влияние на состояние туристского бизнеса.

Конкуренция выполняет роль естественного механизма взаимной координации и регулирования индивидуальных действий субъектов туристской отрасли без централизованного вмешательства государства в их деятельность на основе конкурентных преимуществ каждого субъекта. Поэтому, обобщая существующие понятия и определения, следует, что сущность конкуренции заключается в широком рассредоточении экономической власти внутри составляющих экономику двух главных совокупностей – предприятий и домохозяйств. Следовательно, конкуренция означает, что каждый продавец вносит определенный вклад в общий объем предложения. В тоже время, индивидуальные продавцы не способны оказать заметное воздействие на общий объем предложения, поэтому продавец, выступающий в качестве индивидуального производителя, не в состоянии манипулировать ценой продукта. Именно это имеют в виду, когда говорят, что индивидуальный продавец, участвующий в конкуренции «отдан на милость рынка» [20]. Такая характеристика характерна и для тех, кто выступает на рынке в качестве предъявителя спроса, т.е. покупатели, покупатели в изобилии, и действуют они независимо друг от друга. Следовательно, обобщая различные точки зрения понятия «конкурентоспособность», целесообразно свести в иерархию понятий (табл. 1.1).

Разные виды конкуренции зависят от определённых показателей состояния рынка [17], основными из которых могут быть:

- количество продавцов и покупателей;
- характер туристской продукции/услуг;
- условия входа/выхода на рынок;
- информация и мобильность.

Таблица 1.1

Иерархия понятий конкурентоспособности

Уровень иерархии	Понятие конкурентоспособности
------------------	-------------------------------

Конкурентоспособность страны	Способность страны производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых рынков, и создавать условия наращивания государственных ресурсов со скоростью, позволяющей обеспечивать устойчивые темпы роста ВВП и качество жизни населения на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность региона	Способность региона производить товары и услуги, отвечающие требованиям внутренних и мировых рынков, создавать условия наращивания региональных ресурсов для обеспечения роста потенциала конкурентоспособности субъектов хозяйствования со скоростью, обеспечивающей устойчивые темпы качества жизни населения региона на уровне мировых значений.
Конкурентоспособность отрасли	Способность отрасли производить товары и услуги, отвечающие требованиям мировых и внутренних рынков, и создавать условия роста потенциала конкурентоспособности.
Конкурентоспособность организации	Способность: - к достижению собственных целей в условиях противодействия конкурентов; - удовлетворять потребности потребителей путем предложения рынку, превосходящих конкурентов; использовать производственные и управленческие ресурсы для развития и расширения рынков сбыта, увеличения рыночной стоимости предприятия.
Конкурентоспособность товара	Способность быть привлекательным для покупателя по сравнению с другими изделиями аналогичного вида и назначения благодаря лучшему соответствию его качественных и стоимостных характеристик требованиям данного рынка и потребительским оценкам.

Исходя из определения, конкурентоспособности, относящегося к туристскому предприятию целесообразно схематично представить на рисунке 1.1. Конкурентоспособность туристской фирмы, как и эффективность её деятельности вообще, зависит в значительной степени от внутренней среды. Внутренняя среда туристической фирмы является системой отношений, сложившихся внутри предприятия, контролируются ей и содержит тот потенциал, благодаря которому фирма функционирует на рынке.



Рис.1.1. Характеристика уровней конкурентоспособности предприятия

Процесс формирования конкурентоспособного туристского предприятия представлен на рисунке 1.2.

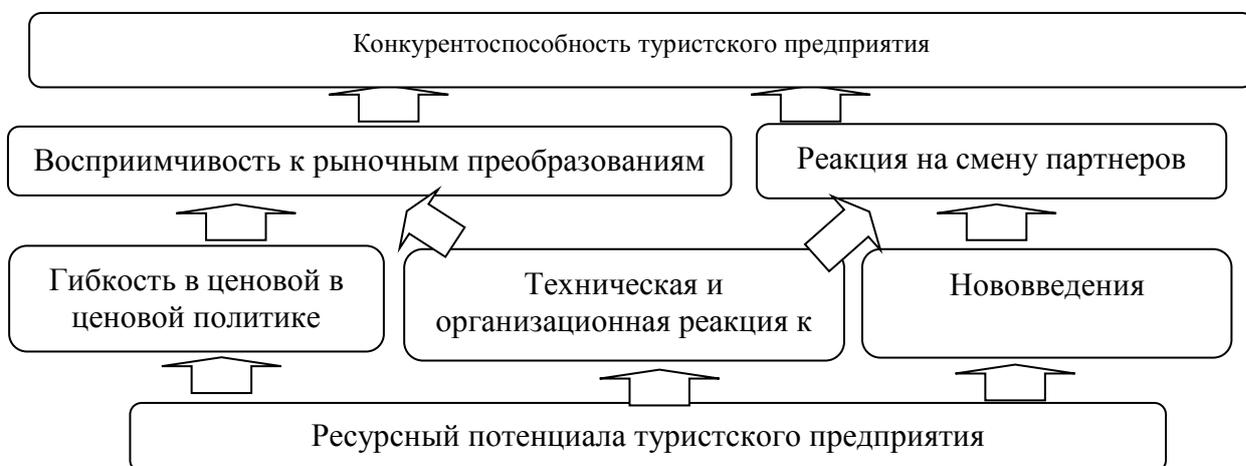


Рис. 1.2. Схема формирования конкурентоспособной компании

Таким образом, конкуренция – это соревнование туристских, или любых других организаций, принадлежащих к различным отраслям, на рынке за предпочтения потребителей с целью получения максимальной прибыли или дохода. Максимизация эффективности и минимизация затрат – основной лозунг современного коммерческого предприятия [33].

Слово «конкуренция» происходит от латинского *concurrere* – сталкиваться

– и представляет собой механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и возможность продать свой товар/туристский продукт/услугу на более выгодных условиях и, следовательно, – получить максимальную прибыль [11].

Конкуренция – процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для удержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных и субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях.

Экономическую конкуренцию хозяйствующую субъектов определяют как взаимодействие и соперничество между субъектами экономической деятельности (коммерческими организациями или физическими лицами), которые вызваны сходными потребностями в ограниченных ресурсах, заинтересованностью в достижении одной и той же цели и которые приводят к снижению их прибыльности и вследствие этого – финансовой устойчивости в долгосрочной перспективе [12].

С точки зрения тактики функционирования коммерческой организации такой целью является максимизация прибыли за счет создания потребителей и завоевания их предпочтений. В частности, коммерческие организации соперничают за трудовые ресурсы, материалы, капитал, право использовать определенные технические нововведения, за денежные средства, которые потребители готовы отдать за их продукцию (услуги) [29].

В зависимости от области конкуренции можно выделить такие направления конкурентной деятельности как:

– конкуренция по поводу завоевания позиций на ресурсных рынках с целью обеспечения производства необходимыми ресурсами и перспективными материалами, высококвалифицированными специалистами, современной техникой и технологией с целью обеспечения более высокой, чем у конкурентов, производительности труда;

– конкуренция между покупателями на сбытовых рынках [23].

## **1.2. Факторный подход и его влияние на выбор форм туристского бизнеса с точки зрения обеспечения конкурентоспособности компании**

Эффективность туристского бизнеса во многом определяется внешними факторами функционирования туристских организаций [11].

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина, наличие которой необходимо и достаточно для изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности [14].

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние ряд факторов:

- динамика масштабов долгосрочного спроса. Увеличение или уменьшение долгосрочного спроса является важным фактором. Подъем долгосрочного спроса привлекает новые предприятия на рынок, а падение спроса наоборот вызывает отток предприятий;

- динамика структуры спроса. Эти изменения представляют собой причину изменения требований потребителя к сервису, а обновление туристского продукта отрасли является ключевой движущей силой и влияет на маркетинговые затраты и, каналы распределения;

- маркетинговые инновации – приводят в движение новые силы, которые изменяют условия конкуренции и позиции фирм соперников;

- динамика лидерства – означает вход в конкуренцию и выход из нее крупных фирм. То есть новый раунд конкурентной борьбы: перераспределение ролей и выделение новых ключевых игроков, изменение структуры рынка;

- покупательские предпочтения;

- государственное регулирование рынка. Действия государства через свои институты, включая регулирование экономических отношений, а также изменение государственной политики, могут повлиять на рынок и конкурентные условия;

- рост детерминации. Означает уменьшение неопределенности и риска. На силу конкурентной борьбы в сфере туризма влияет множество факторов, но в исследовании будут рассмотрены наиболее значимые:

- 1) борьба усиливается, когда число конкурирующих фирм увеличивается, и когда они становятся относительно сравнимы с точки зрения размеров и

возможностей. Количество фирм – важный фактор, поскольку большее число предприятий повышает вероятность новых стратегических инициатив. При этом уменьшается влияние каких-либо отдельных фирм на всех остальных. Если фирмы-соперники сравнимы по размерам и возможностям, они могут конкурировать на примерно равных основаниях. Если же конкуренция становится для некоторых фирм тяжелее, это свидетельствует о появлении фирм-лидеров, а также о какой-то степени контролирования с их стороны рынка [35];

2) конкурентная борьба усиливается тогда, когда спрос на туристский продукт растет медленно. В быстро расширяющемся рынке соперничество ослабляется и фирмы обычно используют все свои финансовые и управленческие ресурсы, уделяя намного меньше внимания переманиванию клиентов от соперников. Когда рост рынка замедляется, предприятия начинают борьбу за рыночную долю. Это стимулирует появление новых стратегических идей, маневров и мер, направленных на переманивание клиентуры конкурентов;

3) конкуренция на туристском рынке усиливается в связи с тем, что спрос на туристские услуги подвержен значительным сезонным колебаниям. Поэтому фирмы часто прибегают к использованию скидок, уступок и других тактических действий, имеющих целью увеличение продаж;

4) конкурентная борьба усиливается, если туристские продукты фирм недостаточно дифференцированы. Дифференциация туристского продукта сама по себе не является сдерживающим конкуренцию фактором. Однако она имеет возможность оживлять (разнообразить) конкурентную борьбу посредством принуждения фирм к поиску новых путей повышения качества туристских услуг;

5) соперничество возрастает в соответствии с размером отдачи от успешных стратегических маневров. Чем больше отдача от стратегии, тем выше вероятность того, что другие фирмы будут склонны принимать тот же стратегический маневр. Отдача существенно зависит от скорости реакции конкурентов. Если ожидается, что конкуренты будут реагировать медленно или не будут реагировать совсем, фирма-инициатор новых конкурентных стратегий

может получить преимущество во времени, которое труднопреодолимо для соперников. Предприятия, обладающие объективными данными о потенциале конкурентов, находятся в выгодной позиции, поскольку могут правильно оценить скорость и саму ответную реакцию соперников. Такие знания и умения являются очевидным преимуществом при оценке потенциальной отдачи от стратегических инициатив;

6) борьба имеет тенденцию к усилению, когда уход из отрасли становится дороже, чем продолжение конкуренции. Чем выше барьеры для выхода (т.е. уход с рынка более «дорогой»), тем сильнее фирмы расположены, остаться на рынке и конкурировать на пределе своих возможностей, даже если они могут получить меньшую прибыль;

7) конкуренция принимает острый и непредсказуемый характер при увеличении различий между фирмами в смысле их стратегий, кадрового состава, общих приоритетов, ресурсов. Подобные различия увеличивают вероятность того, что отдельные фирмы будут вести себя непредсказуемо и принимать стратегии, которые приведут к рыночным неопределенностям. Наличие таких «чужаков» (обычно это новые фирмы на рынке) создает подчас совершенно новую рыночную ситуацию [16].

Рассмотренные факторы и их реальное проявление убедительно свидетельствуют, что конкурентная среда туристского предприятия, являясь частью его маркетинговой среды, должна быть предметом самостоятельного изучения и оценки. Совокупность субъектов рынка и их отношений, складывающихся в ходе конкурентной борьбы и определяющих интенсивность конкуренции, представляет собой очень важное с практической точки зрения направление маркетинговых исследований. Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении главных соперников часто приносят даже больше пользы, чем существенный реальный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит стратегически точно сориентироваться на то, где конкурент слабее. Следовательно, предприятие может расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе.

Практически все выдающиеся маркетинговые успехи фирм основываются на использовании собственных лучших сил против слабых мест конкурентов. Сделать это удастся лишь при хорошо налаженной системе их исследования [19].

Система маркетинговых исследований конкурентов дает туристскому предприятию возможность:

- полнее оценить перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов; легче определять приоритеты;
- быстрее реагировать на действия конкурентов;
- вырабатывать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов;
- повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом;
- обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность;
- совершенствовать систему обучения и повышения квалификации персонала;
- лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

Оценка состояния конкурентной борьбы осложняется тем, что сложно проводить анализ деятельности всех конкурентов, работающих на рынке. Так, предлагается для проведения оценки конкурентоспособности организации использовать шестнадцать факторов ее результативной деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации видов бизнеса, суммарная рыночная доля главных видов бизнеса, мощность научно-исследовательской и конструкторской базы, мощность производственной базы и др.), которые детализируются и дополняются за счет факторов конкурентоспособности продукции и эффективности маркетинговой деятельности [4]. В работе всю совокупность факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятия, предлагается разделить на три группы:

- цели, которые ставит перед собой предприятие;
- ресурсы, которыми располагает предприятие;

– факторы внешней среды.

Предлагается также учитывать в качестве критериев, определяющих конкурентоспособность организации, следующие:

– критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя;

– временной критерий эффективности;

– итоговым критерием оценки конкурентоспособности организации можно считать долю рынка, занимаемую данной организацией и связанные с ней показатели.

Насколько значимой является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от двух групп факторов:

– барьеров для входа;

– ожидаемой реакции туристского предприятия на вновь входящих в отрасль.

Ожидаемая реакция туристских предприятий на вновь входящих в отрасль будет более агрессивной, если:

– существующие туристские предприятия и раньше были агрессивны, защищая свои рыночные позиции;

– существующие туристские предприятия владеют важнейшими финансовыми средствами;

– существующие туристские предприятия имеют прочные связи с каналами распределения;

– существующие туристские предприятия хотят и могут использовать политику уменьшения цен для сохранения своей доли на рынке;

– спрос на товар и / или услугу растет медленно;

– для существующих туристских предприятий уход с рынка гораздо дороже, чем борьба до конца.

Индикатором реакции предприятия является и ориентированность высшего кадрового потенциала предприятий-конкурентов, их внимание к развитию, рекламе, их мнение о себе и о своем бизнесе. Следует добавить, что

угроза входа на рынок новых предприятий имеет тенденцию изменяться с изменением рыночных экономических условий вообще.

При оценке возможностей предприятия в сравнении с конкурентами определяются такие факторы, как технические и организационные возможности повышения качества и совершенствования направлений, также играют роль имидж предприятия на рынке, наличие и состав коллектива, размеры предприятия и его доходность, различия в практике управления предприятиями, поддержка местных органов власти, инвесторов, наличие спонсоров и т.д. Изучаются как полезный опыт конкурента, так и их узкие места, ошибки, которых необходимо избежать. Источниками информации могут быть справочники фирм и о фирмах, обзоры коммерческой прессы, годовые отчеты фирм, экспертная оценка, опросы и др.

Туристский бизнес осуществляется в рамках определенной организационной формы.

Форма туристского бизнеса – система норм, определяющая внутренние отношения между партнерами по предприятию, с одной стороны, и отношения этого предприятия с иными предприятиями и государственными органами – с другой.

Все многообразие предпринимательских структур в туризме есть проявление видовых различий двух организационных форм предпринимательства: индивидуальной и коллективной. Выбор формы туристского бизнеса зависит частично от личных интересов и профессии предпринимателя, но в основном определяется объективными условиями:

- сферой туристского бизнеса;
- наличием денежных средств;
- рыночной конъюнктурой.

Факторы, определяющие выбор организационно-правовой формы турбизнеса, условно делятся на:

1) общие факторы. Общие факторы касаются непосредственно туристского бизнеса. К ним относятся: сложность образования, планируемые масштабы и капиталоемкость избранного вида деятельности, прогнозируемые

темпы развития бизнеса, особенности предоставления налоговых и других льгот различным формам бизнеса, государственное регулирование минимального размера уставного капитала предприятий отдельных форм и др.;

2) индивидуальные факторы, которые имеют непосредственное отношение к самому предпринимателю: размер имеющегося (возможного) стартового капитала, индивидуальные особенности предпринимателя (предрасположенность к индивидуальной или коллективной деятельности и др.), уровень профессионализма предпринимателя, отношение предпринимателя к коммерческим рискам и личной имущественной ответственности по обязательствам и др. [12].

Анализ этих факторов позволяет предпринимателю выбрать организационно-правовую форму индивидуального или коллективного туристского бизнеса в соответствии со своими возможностями и в рамках Гражданского кодекса РФ.

Но вместе с тем, многие экономисты к «ключевым факторам рыночного успеха» относят:

- финансовое положение организации;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных покупателей.
- способность к ценовому маневрированию.

Анализ же указанных факторов, по нашему мнению, заключается в выявлении сильных и слабых сторон как в своей деятельности, так и в работе конкурентов, что может позволить, с одной стороны, избежать наиболее острых форм конкуренции, а с другой, использовать свои преимущества и слабости конкурента [16]. Поскольку факторы – это те явления и процессы хозяйственной деятельности организации и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменение абсолютной и относительной величины издержек обращения предприятия, а в результате изменение уровня конкурентоспособности самой организации.

Все факторы, определяющие конкурентные преимущества туристской организации и фирмы отрасли, можно представить в виде нескольких больших групп:

1) людские ресурсы – количество, квалификация и стоимость рабочей силы;

2) ресурс знаний – сумма научной и рыночной информации, влияющей на конкурентоспособность услуг и сосредоточенной в академических университетах, банках данных об исследованиях рынка и других источниках;

3) денежные ресурсы – количество и стоимость капитала, который может быть использован на финансирование деятельности туристского предприятия;

4) инфраструктура – тип, качество имеющейся инфраструктуры и плата за пользование ею, влияющие на характер конкуренции;

5) отраслевые особенности, безусловно, накладывают свои существенные различия на состав и содержание применяемых факторов [15].

Таким образом, конкуренция – это цивилизованная и легализованная форма борьбы субъектов рынка, за наилучшие условия с целью получения прибыли.

Понятие конкурентоспособность организации очень многогранно и распространяется на все составляющие деятельности организации, такие как товар и его основные характеристики, а также организационные, финансовые и характеристики самой фирмы [12]. Конкурентоспособность туристской организации напрямую зависит от конкурентоспособности предлагаемых услуг.

Конкурентоспособность туристской организации – это способность осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях жесткой конкуренции, что предполагает способность осуществлять эффективный экономический контакт с потребителями, поставщиками и конкурентами.

Конкурентоспособность туристской организации можно охарактеризовать как ее потенциальное качество, которое включает:

1) способность организации получать реальную оценку ожиданий целевой группы потребителей, а также прослеживать тенденции потребительского поведения. Другими словами, организация должна быть способно

своевременно, объективно и точно оценивать потребительский спрос как в настоящее время, так и прогнозировать его динамику на будущее. Такая оценка возможна только на базе научной модели целевой потребительской группы, учитывающей её экономические, социально-культурные и психологические факторы, разработанной методами современной социологии и маркетинга;

2) способность организовывать деятельность, результаты которой будут соответствовать ожиданиям целевой группы потребителей как наиболее полезного товара по отношению цена – качество, что подразумевает не только потребительские качества, но и его маркетинговые качества (цена, гарантии и т.д.);

3) способность осуществлять эффективную текущую маркетинговую политику.

Реализация перечисленных качеств на продолжительном временном интервале создаёт туристской организации реальные преимущества над конкурентами в виде роста его рыночной стоимости, укрепления и наращивание дополнительной устойчивости по отношению к неблагоприятным воздействиям внешней среды, включая атаки конкурентов. Всё вместе это расширяет возможности организации и снижает его удельные затраты, что отражается на цене продукции и приносимой ею прибыли. Из чего следует, что, отношение конкурентоспособности туристской организации и конкуренции на рынке можно характеризовать как отношение «потенциал и его использование».

### **1.3. Конкурентная стратегия и методы оценки конкурентоспособности**

Стратегия – совокупность всех действий управляющих, способствующих достижению целей компании, при этом, действующая стратегия компании частично планируется и частично реагирует на изменяющиеся обстоятельства. В зависимости от уровня принятия решений на туристском предприятии используются различные виды стратегий:

- корпоративная стратегия – общая для всего предприятия;
- стратегия сферы бизнеса;

– функциональные стратегии – маркетинга, финансовая, управления персоналом, т. е. стратегии функциональных подсистем управления предприятием;

– стратегии линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом.

В настоящее время существует множество классификаций стратегий в зависимости от основополагающих признаков деления. Так, по критерию сочетания признаков стратегическая цель/стратегическое преимущество и в соответствии с основными методами конкурентной борьбы различают следующие виды стратегий:

1) низко ценовой производитель – стратегия минимизации издержек. Факторы, благоприятствующие применению стратегии минимизации издержек: туристская отрасль производит достаточно стандартизированный продукт и возможности дифференциации ограничены; спрос эластичен по цене; вероятность переключения потребителей товара на другие товары велика. У такой организации есть возможность завоевать максимальную в отрасли рыночную долю (при отсутствии таковой) за счет большей рентабельности. По отношению к покупателям эта организация также имеет сильные позиции, так как на рынке никто, кроме нее, не может предложить более низкие цены в долгосрочном периоде. По отношению к потенциальным конкурентам такие организации имеют сильные позиции в силу своего положения, которые, однако, могут быть значительно утрачены, если конкуренты войдут в отрасль с новыми, более эффективными технологиями;

2) дифференциация – основанная на изменении качества или обслуживания товара/услуги. Существуют два вида дифференциации: горизонтальная, при которой цена остается приблизительно одинаковой, а средний уровень дохода потребителей одинаков, и вертикальная, при которой и цены, и средний уровень дохода потребителей различны. Такая дифференциация позволяет организации получать доступ к различным группам клиентов, что увеличивает объем реализации. Основные проблемы, возникающие при реализации стратегии дифференциации – высокие затраты на

рекламу, усиление ценового аспекта в конкуренции;

3) фокусированная ниша – стратегия фокусирования на географических рынках, функциях направлений реализации туристского продукта. Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями. Наиболее успешно данная стратегия может реализовываться в случае, когда: имеются достаточно большие группы потребителей, чьи потребности значительно отличаются от среднестатистических; существуют относительно небольшие группы клиентов с нестандартными потребностями, которые не удовлетворены в должной мере; ресурсы организации относительно невелики и не позволяют обслуживать большие группы потребителей с относительно стандартизированными потребностями;

4) стратегия оперативного реагирования. Данная стратегия предполагает достижение успеха посредством быстрого реагирования на изменения во внешней среде (для того чтобы приспособить выпускаемую продукцию к новым потребностям рынка, необходимо время). Организация, выбравшая данную стратегию, приложит все усилия к тому, чтобы в максимально короткие сроки осуществить адаптацию. Если она сделает это быстрее своих конкурентов, ей представится возможность получить дополнительные прибыли в связи с временным отсутствием конкурентов нового, модифицированного товара/услуги;

5) корпоративные (портфельные) стратегии. Среди портфельных стратегий, рассматриваемых на уровне высшего руководства туристской компании, могут быть применены следующие:

– стратегия диверсификации (связанной и несвязанной, международной). Данная стратегия предполагает включение в портфель организации новых сфер бизнеса посредством: приобретения организаций; создания организаций «с нуля»; создания совместных организаций. Стратегия диверсификации может быть двух видов:

– стратегия связанной диверсификации предполагает наличие существенных стратегических соответствий между сферами бизнеса, в него

входящих (связанно диверсифицированные организации называют концернами). Организации могут иметь множество сфер бизнеса. При этом стратегические соответствия между одними из них существуют, между другими – отсутствуют;

– несвязанная диверсификация, организации, ее осуществляющие, называют конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия. Основное преимущество стратегии несвязанной диверсификации базируется на снижении риска для конгломерата в целом, который обусловлен тем, что различные отрасли могут одновременно находиться в разных фазах отраслевых жизненных циклов. Спады в одних компенсируются подъемами в других.

Рассмотренные стратегии, как правило, используются в различных сочетаниях, что решается при формировании портфеля стратегий фирмы.

Для туризма характерна достаточно острая конкуренция, поэтому, как правило, туристская фирма подвержена влиянию факторов, с которыми сталкивается любая компания, работающая на конкурентном рынке. В целом, поведение фирмы обусловлено конкуренцией и рыночными условиями. Она вынуждена реагировать не только на изменение структуры отрасли, но и выбирать свою позицию в этой структуре. Конкурентная стратегия каждой фирмы разрабатывается в соответствии со структурой спроса, своим положением в отрасли и на конкретном рынке. Даже небольшие предприятия нуждаются в собственной стратегии, от которой зависит успех их дела. Хорошо разработанная стратегия позволяет фирме активнее влиять на происходящие на рынке события.

Конкуренция самый дешевый и эффективный метод экономического контроля, он стоит обществу минимальных затрат. Такой контроль является своеобразной силой, которая толкает производителя на сокращение издержек производства и цен, на увеличение объема сбыта, на борьбу за заказы и потребителя, на улучшение качества [10].

Компании могут предоставлять большую потребительскую ценность, предлагая клиентам более низкие, по сравнению с конкурентами, цены на

аналогичные товары и услуги или предлагают существенные выгоды, которые оправдывают более высокие цены. Таким образом, стратегии должны учитывать не только потребности клиентов, но также и стратегии конкурентов. Первый шаг в этом направлении - анализ конкурентов. Следующий шаг - разработка конкретных конкурентных стратегий, которые позволяют компании занять прочные позиции в борьбе с конкурентами и дают наиболее сильное из всех возможных преимуществ перед ними [22].

В современном мире, а в частности в нашей стране тема конкуренции и конкурентных стратегий очень актуальна, так как в России лишь начинают развиваться «здоровые» конкурентные отношения, и, следовательно, чтобы выйти на рынок и выжить на нем, фирме или предприятию необходимо разрабатывать стратегические планы и применять конкурентные стратегии. Следовательно, для достижения эффективного повышения конкурентоспособности предприятия необходимо предпринять следующие меры:

- во-первых, важно обеспечить конкурентоспособность выпускаемых товаров в целевых сегментах рынка;
- во-вторых, поднять уровень потенциала конкурентоспособности предприятия и его подразделений до масштабов мировых производителей в данной отрасли. Именно этот показатель обеспечивает возможность успешной работы предприятия в будущем.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенными набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов можно представить в следующем виде:

- конкурентоспособность туристского продукта;
- финансовое состояние предприятия;
- эффективность маркетинговой деятельности;
- рентабельность продаж;
- имидж предприятия;
- эффективность менеджмента.

Оценка собственных конкурентных позиций предполагает наличие информации о емкости определенного рынка туристических услуг: это может быть видовой, потребительский или территориальный рынок, на котором работает или желает работать турфирма. Соответственно, конкурентоспособность оценивается или с позиций действующего субъекта рынка, с позиций выхода на определенный рынок. В первом случае информационная обеспеченность является более надежной и полной, что позволяет объективнее оценить ситуацию. Оценка конкурентных позиций турфирмой предполагает определение общей емкости данного рынка. Методы оценки емкости в данном случае несколько отличны от тех, что предлагаются при комплексном анализе национального рынка.

Определение емкости определенного рынка опирается на информацию об общем объеме туристических услуг, которые были реализованы на нем в течение определенного времени (за год или за сезон). При оценке емкости рынка необходимо учитывать свойства предлагаемого турпродукта и действующие цены. Это поможет сориентироваться в перспективности выбранного для деятельности рынка. В этом показателе косвенно отражается спрос и рыночные условия. Но следует учитывать, что значительные объемы деятельности могут указывать не только на существующий спрос, но и на перенасыщенность этого рынка предложением, что затрудняет конкурентную борьбу и требует дополнительных затрат на маркетинговые мероприятия по усилению конкурентных позиций. Незначительные объемы деятельности на выбранном рынке можно оценить по-разному: с одной стороны, это может свидетельствовать о рискованности данного выбора, поскольку затраты на разработку и внедрение турпродукта могут не окупиться из-за незначительного спроса, с другой стороны, это может указывать на не разработанность данного направления и необходимость более интенсивных действий по внедрению собственного турпродукта. Поэтому этот показатель обязательно рассматривается вместе с показателем рыночной доли, которая приходится на собственное предприятие на рынке, который анализируется.

С целью оценки конкурентных позиций турфирмы на определенном

рынке туристских услуг в процессе анализа разрабатываются критерии такой оценки, которые должны охватывать все аспекты повышения конкурентоспособности как самой турфирмы, так и её продукции: место на рынке, качество турпродукта, маркетинговая политика и стратегия фирмы, финансовое состояние, условия сотрудничества с поставщиками товаров и услуг, местонахождение и каналы реализации, кадровая политика и организация деятельности. Выбранные критерии конкретизируются через систему показателей, которые оцениваются по определенной шкале.

Оценка конкурентной среды, кроме подбора критериев и их оценки, предусматривает отбор конкурентов. Анализу подлежат те туристические предприятия, деятельность которых сопоставима по параметрам с собственной деятельностью. Следовательно, отбор конкурентной среды и критерии его оценки является результатом профессиональной пригодности маркетолога, его осведомленности о состоянии определенного рынка. Поэтому, исследование конкурентной среды имеет цель усовершенствования защиты и расширения позиций турфирмы на рынке туристических услуг. Маркетинговые исследования конкурентной среды позволят выработать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон в деятельности конкурентов, быстрее реагировать на их действия и определять собственные приоритеты, повысить конкурентоспособность собственного турпродукта и туристского предприятия в целом.

Основными критериями конкурентоспособности предприятия, исходя из определения, будут являться:

- эффективность производства;
- удовлетворение потребностей потребителя;
- уровень качества продукта;
- уровень цены продукта;
- эффективность товара на рынке;
- конкурентный потенциал организации;
- конкурентный потенциал товаров.

Сравнительная характеристика методик оценки  
конкурентоспособности туристского предприятия

Критерии конкурентоспособности предприятия	Методика Моисеевой Н. К.	Методика Фатхутдинова Р. А.	Методика Минько Э. В., Кричевского М. Л.	Методика Филосовой Т. Г., Быкова В. А.
1	2	3	4	5
Эффективность производства	Учитывается (в сравнении с конкурентами)	Не учитывается	Рентабельность туристского продукта	Интегральный показатель эффективности предприятия

Продолжение табл. 1.2

1	2	3	4	5
Удовлетворение потребностей потребителя	В целом учитывается сумма потребительских стоимостей	Учитывается полезный эффект товара	Рост доли рынка	Групповые показатели уровня, качества
Уровень цены	Учитывается сумма стоимость потребления	Учитывается удельная цена	Не учитывается	Индекс цены потребления
Эффективность туристского продукта на рынке	В целом, не учитывается (в формуле присутствует обобщенный показатель - индекс конкурентоспособности)	Учитывается (при определении при конкурентоспособности туристского продукта)	Учитывается показатель доли рынка товара на рынке	Учитывается через показатель, характеризующий имидж компании (страны) происхождения товара
Конкурентный потенциал организации	Не учитывается	Не учитывается (учтен Чайниковой Л. Н. при определении конкурентоспособности предприятия)	Не учитывается	Частично учитывается через показатель, характеризующий имидж компании.

Итоговые результаты сравнительного анализа методик, приведенных в таблице 1.2 показал, что методика Филосовой Т. Г., Быкова В. А. учитывает более полно уровень удовлетворения потребностей потребителем, уровень

качества, уровень цены, эффективность туристского продукта на рынке. Сравнительный анализ методик позволяет сделать вывод о том, что критерии конкурентоспособности предприятия, конкурентный потенциал организации, конкурентный потенциал туристских продуктов/услуг не учитываются в существующих методиках.

Наиболее известные методики оценки конкурентоспособности предприятия:

1) матричный метод. Сущность оценки состоит в анализе матрицы, построенной по принципу системы координат. Наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают значительную долю на быстрорастущем рынке.

2) оценка конкурентоспособности продукции. Наиболее конкурентоспособен туристский продукт, имеющий оптимальное соотношение этих характеристик (Приложение 1). Чем выше разница между потребительской ценностью для покупателя и ценой, которую он за него платит, тем выше запас конкурентоспособности для потребителя.

$$КТ = Ц / К, \quad (1)$$

где: КТ – показатель конкурентоспособности товара;

Ц – показатель цены товара;

К – показатель качества товара.

3) метод, основанный на теории эффективной конкуренции. Метод, использующий в качестве основного подхода оценку конкурентоспособности товара (услуги) предприятия, – один из наиболее широко применяемых методов. Этот метод базируется на рассуждении о том, что конкурентоспособность производителя тем выше, чем выше конкурентоспособность его продукта. В качестве показателя, оценивающего конкурентоспособность туристского продукта/услуги используют соотношение двух характеристик: цены и качества.

Методы 3-ей группы основаны на теории эффективной конкуренции. Согласно этой теории, наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наилучшим образом организована работа всех подразделений и служб. На эффективность деятельности каждой из служб оказывает влияние множество факторов – ресурсов фирмы. Оценка эффективности работы каждого из подразделений предполагает оценку эффективности использования ими этих ресурсов. В основе метода лежит оценка четырех групповых показателей или критериев конкурентоспособности:

- эффективности производственной деятельности;
- финансовое положение предприятия;
- эффективности организации сбыта и продвижения товара;

конкурентоспособность товара (см. приложение 1). В первую группу входят показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность эксплуатации основных фондов, совершенство технологии изготовления товара и организации труда на производстве. Во вторую группу объединены показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: независимость предприятия от внешних источников финансирования, способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. В третью группу включены показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижением товара на рынке, в том числе средствами рекламы и стимулирования. И в четвертую группу входят показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена. В связи с тем, что каждый из этих показателей имеет разную степень важности для расчета коэффициента конкурентоспособности предприятия (ККП), экспертным путем были разработаны коэффициенты весомости критериев. Расчет критериев и коэффициента конкурентоспособности предприятия производится по формуле средневзвешенной арифметической.

$$\text{ККП} = 0,15 \text{ ЭП} + 0,29 \text{ ФП} + 0,23 \text{ ЭС} + 0,33 \text{ КТ}, \quad (2)$$

где: ККП – коэффициент конкурентоспособности предприятия;  
ЭП – значение критерия эффективности деятельности предприятия;  
ФП – значение критерия финансового положения предприятия;  
ЭС – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения туристского продукта на рынке;

КТ – значение критерия конкурентоспособности туристского продукта/услуги.

Критерий эффективности деятельности предприятия (ЭП) определяется по формуле 3.

$$\text{ЭП} = 0,31 \text{ И} + 0,19 \text{ Ф} + 0,4 \text{ РТ} + 0,1 \text{ П}, \quad (3)$$

где: И – относительный показатель издержек производства на единицу продукта/услуги;

Ф – относительный показатель фондоотдачи;

РТ – относительный показатель рентабельности;

П – относительный показатель производительности труда;

Критерий финансового положения предприятия определяется по формуле 4.

$$\text{ФП} = 0,29 \text{ КА} + 0,20 \text{ КП} + 0,36 \text{ КЛ} + 0,15 \text{ КО}, \quad (4)$$

где: КА – относительный показатель автономии предприятия;

КП – относительный показатель платежеспособности предприятия;

КЛ – относительный показатель ликвидности предприятия;

КО – относительный показатель оборачиваемости оборотных средств;  
0,29; 0,20; 0,36; 0,15 – коэффициенты весомости показателей.

Критерий эффективности организации сбыта и продвижения товара определяется по формуле 5.

$$\text{ЭС} = 0,37 \text{ РП} + 0,28 \text{ КЗ} + 0,21 \text{ КМ} + 0,14 \text{ КР}, \quad (5)$$

где: РП – относительный показатель рентабельности продаж;

КЗ – относительный показатель затоваренности готовой продукцией;  
 КМ – относительный показатель загрузки производственных мощностей;  
 КР – относительный показатель эффективности рекламы и средств стимулирования сбыта;

0,37, 0,28; 0,20; 0,14 – коэффициенты весомости показателей. Расчет критерия конкурентоспособности товара производится по формуле 4.

В общем виде алгоритм расчета коэффициента конкурентоспособности туристского предприятия предусматривает три последовательных этапа:

- 1) этап 1-й. Рассчитываются единичные показатели конкурентоспособности предприятия;
- 2) этап 2-й. Рассчитываются критерии конкурентоспособности предприятия;
- 3) этап 3-й. Рассчитываются коэффициенты конкурентоспособности предприятия (ККП).

Обобщая приведенные методики, следует, что алгоритм оценки конкурентоспособности может быть проведен по схеме (рис. 1.3).

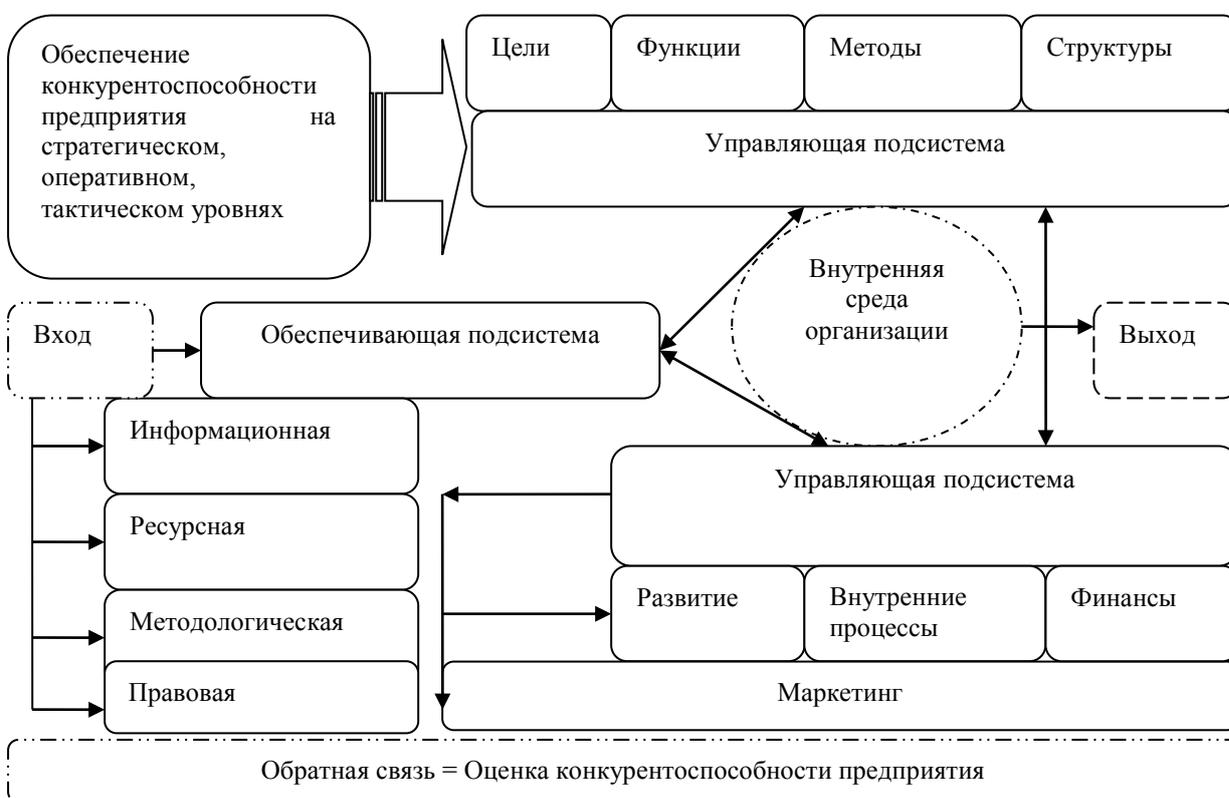


Рис. 1.3. Алгоритм оценки конкурентоспособности

Оценка конкурентоспособности предприятия охватывает все наиболее важные аспекты хозяйственной деятельности туристского предприятия, исключает дублирование отдельных показателей, позволяет быстро и объективно получить картину положения предприятия на отраслевом рынке. Использование в ходе оценки сравнения показателей одного и того же предприятия, но в разные промежутки времени дает возможность применять этот метод как вариант оперативного контроля эффективности функционирования отдельных служб.

Таким образом, конкурентоспособность туристской фирмы, как и эффективность её деятельности вообще, зависит в значительной степени от внутренней среды. Внутренняя среда туристической фирмы является системой отношений, сложившихся внутри предприятия, контролируются ей и содержит тот потенциал, благодаря которому фирма функционирует на рынке. Этот потенциал представлен прежде всего персоналом фирмы. Кадровый состав, подбор, подготовка и переподготовка кадров, мотивация к труду, отношение к собственному предприятию, психологический климат на предприятии и тому подобное составляют основу внутреннего маркетинга, целью которого является такая организация труда, которая ориентирована на удовлетворение потребностей потребителя, обеспечивает высокое качество работы, соблюдение культуры производства.

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности организации, так и в сторону уменьшения. Факторы – это то, что способствует превращению возможностей в действительность. Факторы определяют средства и способы использования резервов конкурентоспособности, но при этом, 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.

Задача повышения конкурентоспособности одна из основных задач для туристской организации. В связи с этим информационное обеспечение

управления конкурентоспособностью должно удовлетворять общим требованиям, предъявляемым к информационному обеспечению маркетинговых исследований и общим принципам проектирования информационной системы предприятия. Проблема поиска путей совершенствования стратегии управления повышением конкурентоспособности предприятия в экономической науке и практике многоплановая, требующая системно-целевого подхода и концентрирующаяся, на разработке аналитических методов исследования конкурентоспособности и организационно-экономических методов, составляющих единый организационно-экономический механизм поддержки управления повышением конкурентоспособности предприятия.

## **2. Анализ финансового положения и оценка конкурентоспособности ООО «Колибри-тур»**

### **2.1. Организационная и экономическая характеристика компании**

Полное наименование: Общество с ограниченной ответственностью «КОЛИБРИ-ТУР».

Сокращенное наименование: ООО «КОЛИБРИ-ТУР».

Реквизиты ООО «Колибри-тур»:

– ИНН 3123151260/КПП 312301001; ОГРН: 1073123007352

– р/с 40702810716000004568 в филиале ОАО Внешторгбанк в г. Белгороде;

– к/с 30101810400000000757, БИК 041403757.

Адрес (место нахождения): 308015, г. Белгород, ул. Победы, д. 165, оф. 6.

Почтовый адрес: 308015, г. Белгород, ул. Победы, д. 165, оф. 6

Реестровый номер: ВНТ 000696.

Адрес официального сайта в сети «Интернет»: kolibritur31.ru

Членство туроператора, осуществляющего деятельность в сфере выездного туризма, в объединении туроператоров в сфере выездного туризма: имеется.

Общий размер финансового обеспечения: 500 000 рублей

Способ финансового обеспечения: договор страхования гражданской ответственности туроператора. Документ: Д-13150010-50-2-000014-16. Срок действия финансового обеспечения: с 01/06/2016 г. по 31/05/2017 г.

Наименование организации, предоставившей финансовое обеспечение: ОАО «Страховое общество ЖАСО».

Адрес (место нахождения) организации, предоставившей финансовое обеспечение: 308800, г. Белгород, Свято-Троицкий б-р, д. 1.

Почтовый адрес организации, предоставившей финансовое обеспечение: 308800, г. Белгород, Свято-Троицкий б-р, д. 1

Сфера туроператорской деятельности: внутренний туризм.

Компания ООО «Колибри-тур» достаточно давно работает на

региональном рынке туристских услуг.

Главный офис компании расположен по адресу: Россия, 308000 г. Белгород, ул. Победы д 165 офис 6.

Официальный сайт [www.kolibritur31.ru](http://www.kolibritur31.ru)

e-mail: [kolibritur31@mail.ru](mailto:kolibritur31@mail.ru)

тел: (4722)78-37-37 (многоканальный).

+7-910-737-25-16 (МТС);

+7-920-201-06-20 (Мегафон);

+7-960-629-91-09 (Билайн);

телефон экстренной связи +7-920-201-06-20(Мегафон).

Персонал компании:

- генеральный директор Ушаков Сергей Иванович;
- коммерческий директор Александрова Анна Сергеевна;
- менеджер Белякова Елена;
- менеджер Кордюк Александра;
- бухгалтер Родионенко Людмила.

Офис расположен по адресу г. Белгород, ул. Студенческая 17 «А» в «Центре молодежных инициатив»: тел: (4722)58-99-29, 59-99-10, 500-676,

e-mail: [colibri-c@mail.ru](mailto:colibri-c@mail.ru)

- исполнительный директор Ушакова Светлана Григорьевна;
- старший менеджер Киреева Раиса Ивановна;
- менеджер Бронникова Эльмира;
- менеджер Оржеховская Юлия.

Слоган компании:

«КОЛИБРИ-ТУР» – это значит профессионально;

«КОЛИБРИ-ТУР» – это значит надежно;

«КОЛИБРИ-ТУР» – это значит ответственно.

Компания успешно совмещает высокий уровень обслуживания и низкие цены.

Компания ООО «Колибри-тур» имеет свой парк автобусов марки «Мерседес-Бенц», предоставляя услуги заказа автобусов по области, городу, в страны ближнего и дальнего зарубежья. Транспортная компания была основана

в 1996 году. Штат автобусного парка состоит из опытных высокопрофессиональных сотрудников, выполняющих свой круг обязанностей. Одним из главных положительных показателей работы является то, что на протяжении всех этих лет стабильно осуществляются автобусные междугородние пассажирские рейсы и, по необходимости, развиваются новые маршруты, тем самым предоставляется все более широкий спектр услуг. Качество услуг неоднократно отмечено дипломами, грамотами и благодарственными письмами. Так же в автобусном парке имеется транспорт для VIP-перевозок. Микроавтобус Mercedes Sprinter, рассчитанный на 20 посадочных мест: имеет телевизор и аудиосистему, удобно спланированные сиденья, кондиционер,.

Заказ автобусов: контактный телефон: (4722) 78-37-37, 41-81-80

Компания предлагает туры и по городу Белгороду и Белгородской области:

- «Мемориальный комплекс» – в честь героев Курской Битвы (Яковлевский район);
- Музей – заповедник «Прохоровское поле» (Звонница, Храм Петра и Павла, библиотека Н. Рыжкова, музей);
- Мемориальный комплекс «В честь героев Курской битвы» и музей» – заповедник «Прохоровское поле» (мемориал, звонница, храм Петра и Павла, библиотека Н. Рыжкова);
- ООО «Борисовская керамика» (магазин керамики,);
- Холковские пещеры (Чернянский район);
- Заповедник «Белогорье» (Борисовский район);
- Ракитное (усадьба князей Юсуповы, Святольский храм);
- Грайворон (здание «Круглое», духовно-просветительский центр, зоопарк, дегустация блинов) и др.

Партнерами по автобусным турам выступают:

- ТУРТРАНС-ВОЯЖ <http://www.tourtrans.ru/>;
- СТАРЫЙ ГОРОД <http://www.oldcity.ru/>;
- БОН ТУР <http://www.bontour.ru/>.

Партнерами по всем другим направлениям и видам путешествий выступают компании, перечисленные в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Партнеры ООО «Колибри-тур»

Партнеры/ Официальный сайт	Партнеры/ Официальный сайт
 КОРАЛ <a href="http://www.coral.ru/">http://www.coral.ru/</a>	 ИТС <a href="http://www.itc.travel/">http://www.itc.travel/</a>
 САНМАР <a href="http://www.sunmar.ru/">http://www.sunmar.ru/</a>	 ДЖЕТ ТРЕВЕЛ <a href="http://www.jettravel.ru/">http://www.jettravel.ru/</a>
 ТЕЗ ТУР <a href="http://www.teztour.com/">http://www.teztour.com/</a>	 DANKO GROUP <a href="http://www.danko.ru/">http://www.danko.ru/</a>
 ПЕГАС <a href="http://www.pegast.ru/">http://www.pegast.ru/</a>	 BSI GROUP <a href="http://www.bsigroup.ru/">http://www.bsigroup.ru/</a>
 АНЕКС <a href="http://www.anextour.ru/">http://www.anextour.ru/</a>	 МАЛЬДИВИАННА <a href="http://www.maldives.ru/">http://www.maldives.ru/</a>
 САНРАЙЗ <a href="http://www.sunrise-tour.ru/">http://www.sunrise-tour.ru/</a>	 ART-TOUR <a href="http://www.arttour.ru/">http://www.arttour.ru/</a>
 КРУИЗ <a href="http://www.cruise-don.ru/">http://www.cruise-don.ru/</a>	 PAC GROUP <a href="http://www.pac.ru/">http://www.pac.ru/</a>
 НАТАЛИ ТУРС <a href="http://www.natalie-tours.ru/">http://www.natalie-tours.ru/</a>	 FLY EXPRESS <a href="http://www.flyex.ru/">http://www.flyex.ru/</a>
 АМИГО ТУРС <a href="http://www.amigo-tours.ru/">http://www.amigo-tours.ru/</a>	 DSBW <a href="http://www.dsbw.ru/">http://www.dsbw.ru/</a>

Кроме этого, компания предоставляет туры по направлениям:

- санаторно-курортного лечения, как по России, так и по дальнему зарубежью;
- туры на речные и морские круизы;
- туры по индивидуальным заказам.

В соответствии с Федеральным Законом в который внесена поправка в статью 4 Федерального Закона от 21 ноября 1996 г. N 129-ФЗ «О бухгалтерском учете», где отмечено, что организации, перешедшие на упрощенную систему налогообложения, освобождаются от обязанности ведения бухгалтерского учета. Указанные организации должны вести учет основных средств и

нематериальных активов в порядке, предусмотренном законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете. Финансовый (бухгалтерский) учет жестко регламентирован в компании ООО «Колибри-тур», фиксирует результаты прошедшей деятельности организации, основными формами бухгалтерской отчетности являются: Бухгалтерский баланс (форма №1), Отчет о финансовых результатах деятельности (форма №2).

Динамика деятельности туристической фирмы за период с 2013 г. и по 2016 год представлена таблице 2.2.

Таблица 2.2

Динамика основных экономических показателей

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя		Средне-годовая величина, тыс. руб.
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. 2016/2013	± % ((5-2) : 2)	
Выручка от реализации работ, услуг	14 000	17 000	18 500	20 000	+6 000	+42,9	17 375
Расходы по обычным видам деятельности	6 100	14 300	14 800	16 200	+10 100	+165,6	12 850
Прибыль (убыток) от продаж (1-2)	7 900	2 700	3 700	3 800	-4 100	-51,9	4 525
Прочие доходы и расходы	5 650	5 500	8 750	4 600	-1 050	-18,6	6 125
ЕБИТ (прибыль до уплаты процентов и налогов) (3+4)	13 550	8 200	12 450	8 400	-5 150	-38	10 650
ЕБИТДА (прибыль до процентов, налогов и амортизации)	13 570	8 200	12 470	8 420	-5 150	-38	10 665
Проценты к уплате	10	15	35	50	+40	+5 раз	28
Изменение налоговых активов и обязательств, налог на прибыль и прочее	11	-18	-52	-65	-76	↓	-31
Чистая прибыль (убыток) (5-6+7)	13 551	8 167	12 364	8 285	-5 266	-38,9	10 592

Вся оперативная, отчетная информация используется в целях принятия управленческих решений, составления и анализа финансовой отчетности предприятия, долгосрочного и текущего планирования, исполнения налоговых обязательств. Так, за весь анализируемый период (табл.2.2) отмечен существенный рост выручки с 14 000 тыс. руб. до 20 000 тыс. руб. (т.е. +6 000

тыс. руб.).

В течение всего рассматриваемого периода выручка постоянно росла. Значение прибыли от продаж за последний год составило 3 800 тыс. руб. За 4 года произошло сильное снижение финансового результата от продаж – на 4 100 тыс. руб., или на 51,9%.

Изучая расходы по обычным видам деятельности, следует отметить, что организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги). Изменение отложенных налоговых активов, отраженно в форме №2 (стр. 2450) за последний отчетный период. Изменение выручки наглядно представлено на графике рисунка 2.1.

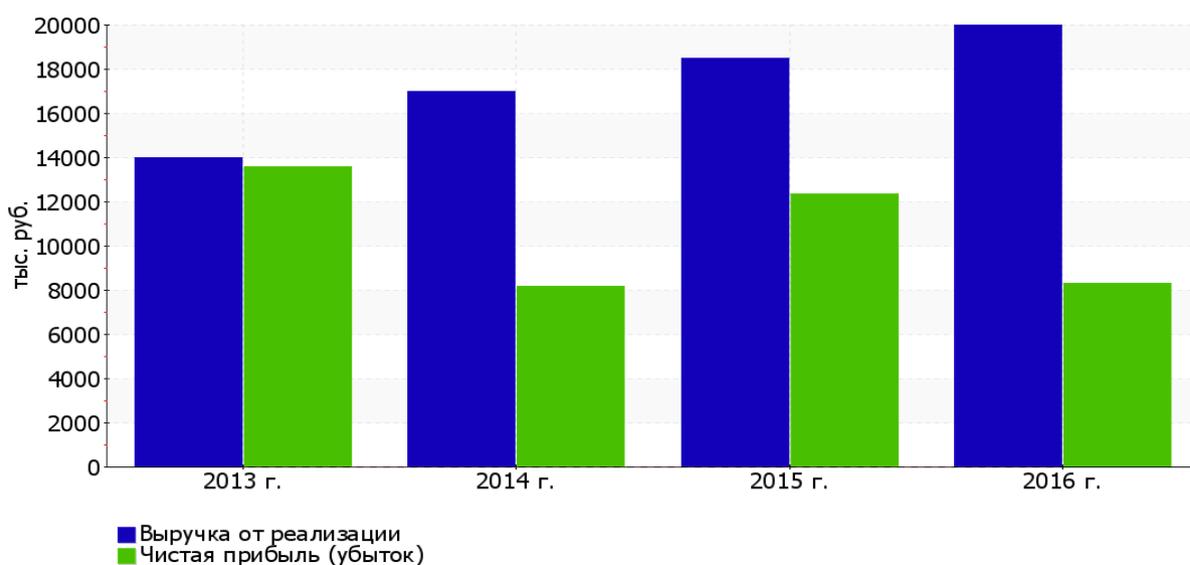


Рис. 2.1. Динамика выручки по годам

Соответственно, исходя из табл. 2.2. целесообразно дать оценку рентабельности все x видов продаж табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка показателей рентабельности ООО «Колибри-тур»

Показатели рентабельности	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	коп., (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)
Рентабельность продаж Нормальное значение для данной отрасли: 12% и более.	56,4	15,9	20	19	-37,4	-66,3
Рентабельность продаж по ЕБИТ (величина прибыли от продаж до	96,8	48,2	67,3	42	-54,8	-56,6

уплаты процентов и налогов в каждом рубле выручки).						
Рентабельность продаж по чистой прибыли (величина чистой прибыли в каждом рубле выручки).	96,8	48	66,8	41,4	-55,4	-57,2
Справочно: Прибыль от продаж на рубль, вложенный в производство и реализацию продукции (работ, услуг).	129,5	18,9	25	23,5	-106	-81,9
Коэффициент покрытия процентов к уплате (ICR), коэфф. Нормальное значение: не менее 1,5.	1 355,0	546,7	355,7	168	-1 187,0	-87,6

Представленные в таблице 2.3 показатели рентабельности за 2016 год имеют положительные значения как следствие прибыльной деятельности ООО «Колибри-тур».

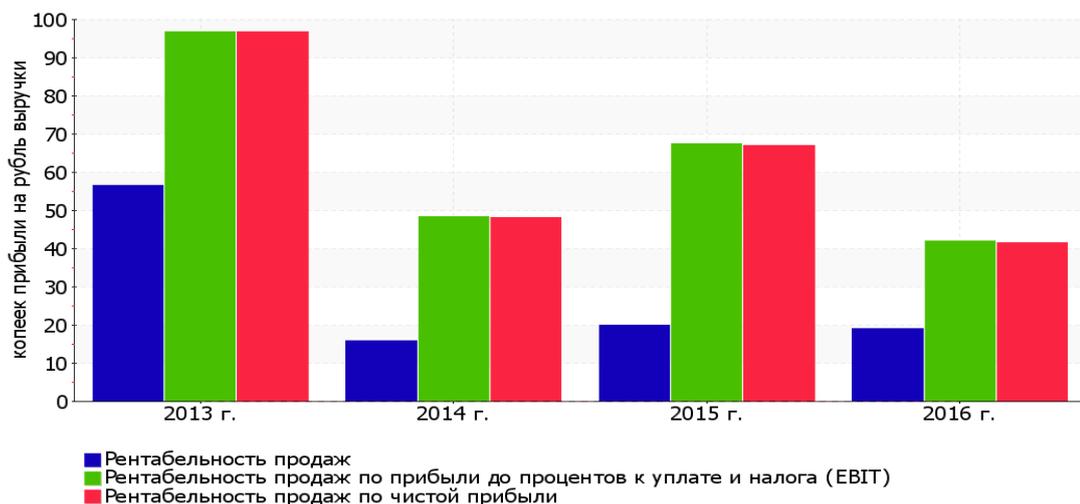


Рис. 2.2. Динамика рентабельности продаж

За период 01.01–31.12.2016 организация по обычным видам деятельности получила прибыль в размере 19 копеек с каждого рубля выручки от реализации. Однако имеет место отрицательная динамика рентабельности обычных видов деятельности по сравнению с данным показателем за 2013 год (-66,3 коп.). Далее сравним ее с рентабельностью собственного капитала за последний анализируемый период в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Динамика изменения рентабельности собственного капитала

Фактор	Изменение рентабельности собственного капитала, сравнение двух периодов: 2016 г. и 2015 г.
Снижение рентабельности продаж (по чистой прибыли)	-396,78
Увеличение оборачиваемости активов	+8,27
Снижение доли собственного капитала	+14,57
Итого изменение рентабельности собственного капитала, выраженной в %	-373,94

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами ООО «Колибри-тур» представлен в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Анализ обеспеченности трудовыми ресурсами

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2014	2015	2016	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014	2015/ 2014	2016/ 2015	2016/ 2014
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сред. спис. числ-ть чел.	15	18	20	3	2	5	1,2	1,1	1,3
Средняя заработная плата, руб.	25000	28000	30000	3000	2000	5000	1,1	1,1	1,2
Руководители	3	3	3	–	–	–	–	–	–
Вспомогательный персонал	12	15	17	3	2	5	1,2	1,1	1,4

Продолжение табл. 2.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В возрасте 31-45 лет	12	15	17	3	2	5	1,2	1,1	1,4

В процессе анализа была дана оценка производительности труда, представленная на графике рисунка 2.3.

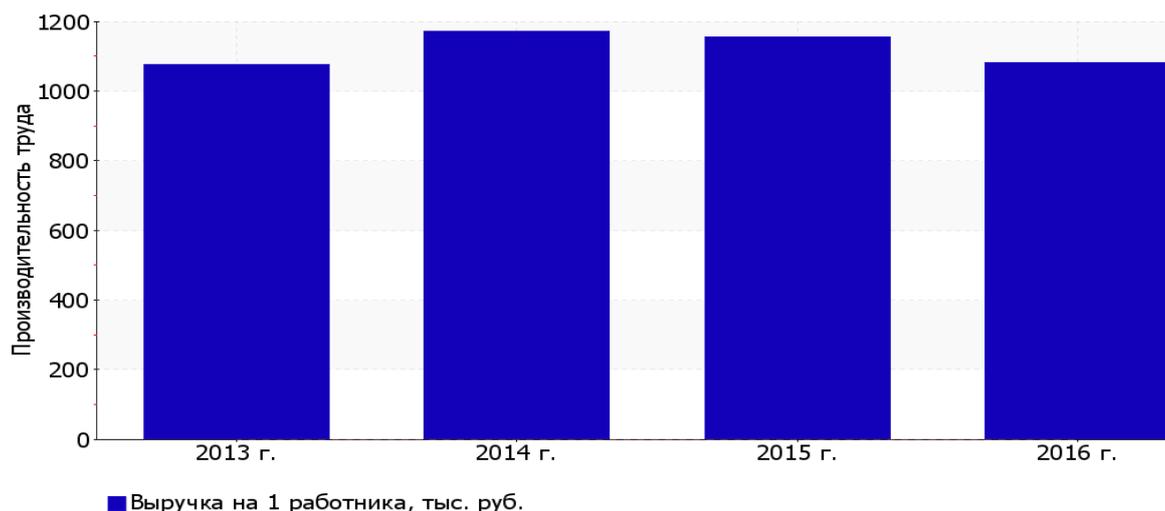


Рис. 2.3. Производительность труда

На графике представлена динамика производительности труда, рассчитанная как отношение выручки от реализации за год к средней численности персонала за этот же период.

Производительность труда за последний год равнялась 1 081 тыс. руб./чел.; это незначительно больше, чем за 2013 год. В течение анализируемого периода можно наблюдать как рост, так и снижение производительности труда; максимальное значение составило 1 172 тыс. руб./чел., минимальное – 1 077 тыс. руб./чел.

Таким образом, ООО «Колибри-тур» обладает туроператорской и турагентской деятельностью. Компания работает во всех направлениях программного, группового и индивидуального туризма, осуществляет обслуживание, как туристских групп, так и индивидуальных туристов, организуя для своих клиентов путешествия на любой вкус: отдых, лечение, деловой туризм, семинары, работа, учеба, в короткий срок оформляет визы и загранпаспорта, осуществляет все виды туристического страхования.

Основные задачи ООО «Колибри-тур» сведены к:

- составлению перспективных программ обслуживания, туров и апробация их на рынке с целью выявления соответствия потребностям туристов;

– изучению потребностей потенциальных туристов на туры и туристические программы;

– продвижению и реализации туров;

– контролю за надежностью и качеством обслуживания.

Показатель рентабельности, рассчитанный как отношение прибыли до процентов к уплате и налогообложения (ЕБИТ) к выручке организации, за последний год составил 42%. То есть в каждом рубле выручки ООО содержалось 41.4 коп. прибыли до налогообложения и процентов к уплате.

Главной же рыночной задачей фирмы остается обретение устойчивого положения на туристском рынке, получение максимально возможной и устойчивой прибыли, а также наличие высокой конкурентоспособности.

## **2.2. Диагностика коммерческой деятельности компании**

В начале проведения диагностики деятельности компании будет дана оценка структуре капитала, то есть будет уточнено, исходя из каких долей или частей состоит соотношение разных видов активов и пассивов, и что является определяющим показателем устойчивости финансового положения организации. При этом выделяются: активы и пассивы с делением их на долгосрочные и краткосрочные, а пассивы (источники средств организации) еще учитывают деление на собственные и заемные.

Поскольку от соотношения именно между этими показателями определяется в значительной части и финансовое положение компании. Для этих целей расчетным способом выведено соотношение видов капитала, в частности выделен собственный капитал.

Соотношение основных элементов капитала ООО «Колибри-тур» по состоянию на 31.12.2016 год, собственного, долгосрочного и краткосрочного заемного, представлено на диаграмме рисунка 2.4.

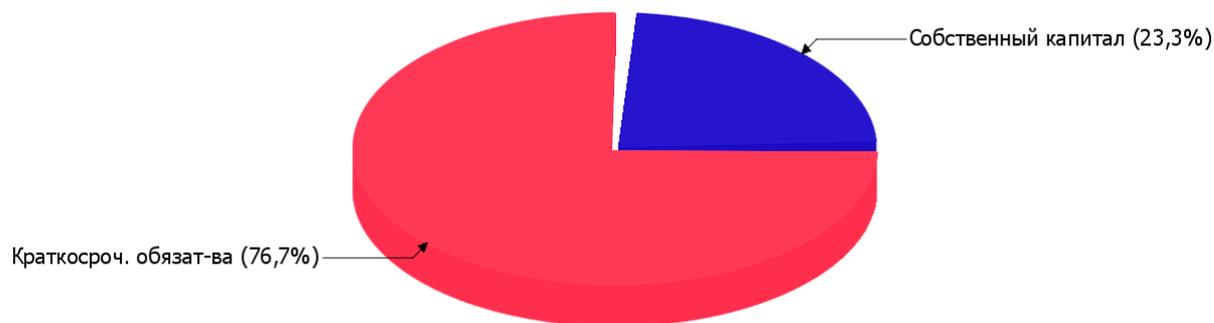


Рис. 2.4. Структура капитала компании

На 31 декабря 2016 г. 23,3% всего капитала организации составляет собственный капитал. Нормальным считается наличие не менее 50% собственного капитала в общем капитале организации и может колебаться в зависимости от отрасли (точнее, в зависимости от характерного для данной отрасли соотношения оборотных и внеоборотных активов).

В приложении 1 обобщены основные финансовые результаты деятельности в течение анализируемого периода (с 31 декабря 2013 г. по 31 декабря 2016 г.).

За рассматриваемый период (с 31.12.2013 по 31.12.2016) произошло значительное повышение выручки до 20 000 тыс. руб. (+6 000 тыс. руб.). Выручка росла в течение всего периода. Прибыль от продаж за последний год составила 3 800 тыс. руб. За 4 года изменение финансового результата от продаж составило -4 100 тыс. руб.

Организация учитывала общехозяйственные (управленческие) расходы в качестве условно-постоянных, относя их по итогам отчетного периода на реализованные товары (работы, услуги). Данная оценка представлена на графике рисунка 2.5.

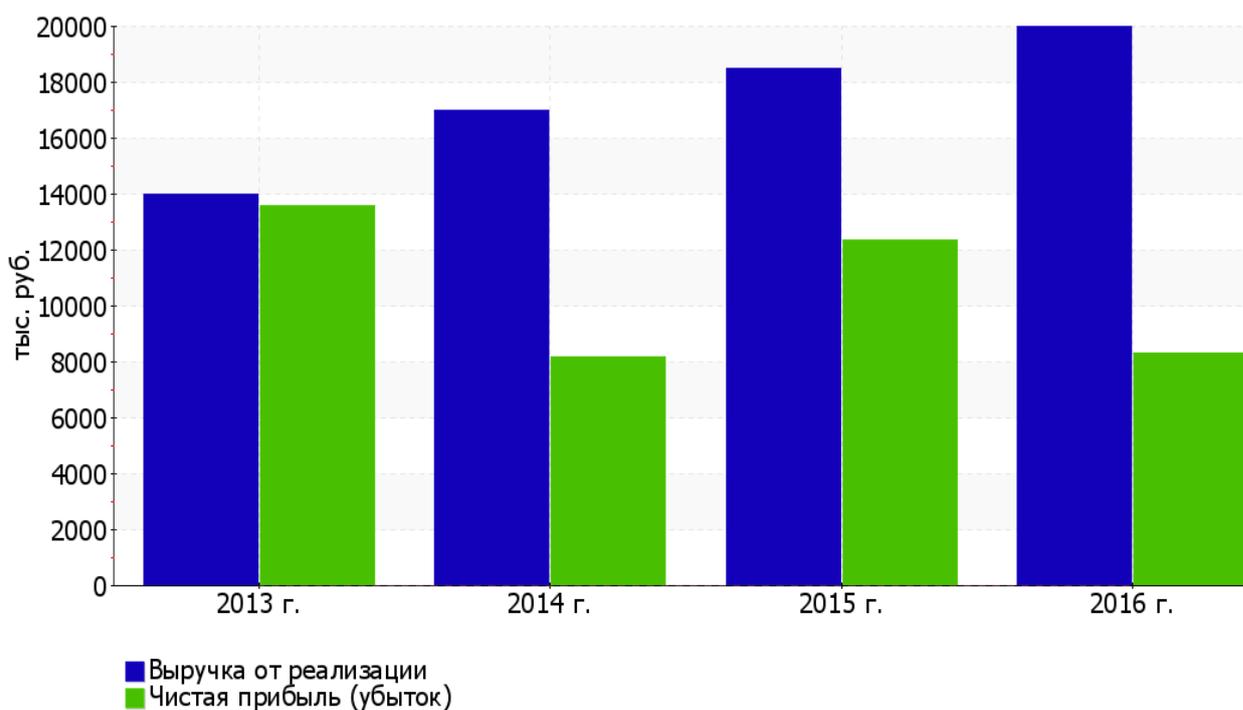


Рис. 2.5. Выручка от реализации и чистая прибыль

Далее, т.к. в этом параграфе рассматривается деятельность компании в целом, то произведем оценку показателей платежеспособности и структур баланса (табл. 2.6).

Таблица 2.6

#### Оценка показателей платежеспособности

Показатель	Значение показателя		Изменение (гр.3-гр.2)	Нормативное значение	Соответствие фактического значения нормативному на конец периода
	на начало периода 31.12.2015	на конец периода 31.12.2016			
1	2	3	4	5	6
Коэффициент текущей ликвидности	2,02	4,87	+2,85	не менее 2	соответствует
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	0,25	0,22	-0,03	не менее 0,1	соответствует
Коэффициент утраты платежеспособности	-	2,79	-	не менее 1	соответствует

Анализ структуры баланса выполнен за период с начала 2016 года по 31.12.2016 г. (рис.2.6.)

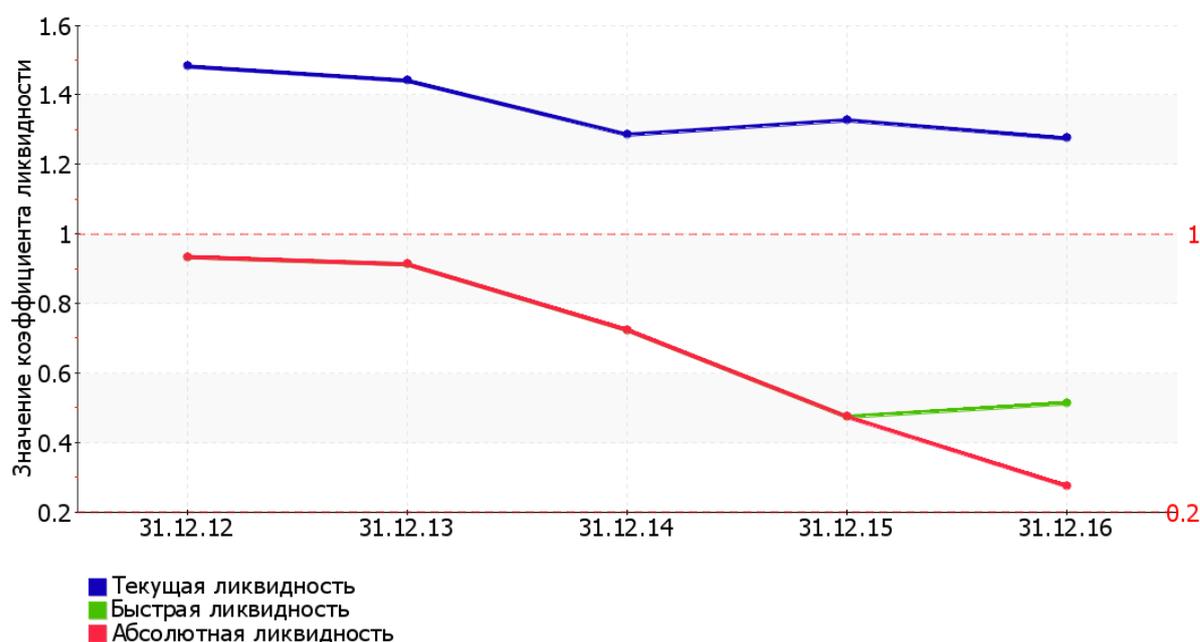


Рис. 2.6. Динамика коэффициентов ликвидности

Поскольку оба коэффициента на последний день анализируемого периода (31.12.2016) оказались в пределах допустимых норм, в качестве третьего показателя рассчитан коэффициент утраты платежеспособности. Данный коэффициент служит для оценки перспективы утраты организацией нормальной структуры баланса (платежеспособности) в течение трех месяцев при сохранении имевшей место в анализируемом периоде тенденции изменения текущей ликвидности и обеспеченности собственными средствами.

Значение коэффициента утраты платежеспособности (2,79) указывает на низкую вероятность утраты показателями платежеспособности нормальных значений в ближайшие три месяца (рис. 2.7).

Динамика чистых активов и уставного капитала представлена на рисунке 2.7.

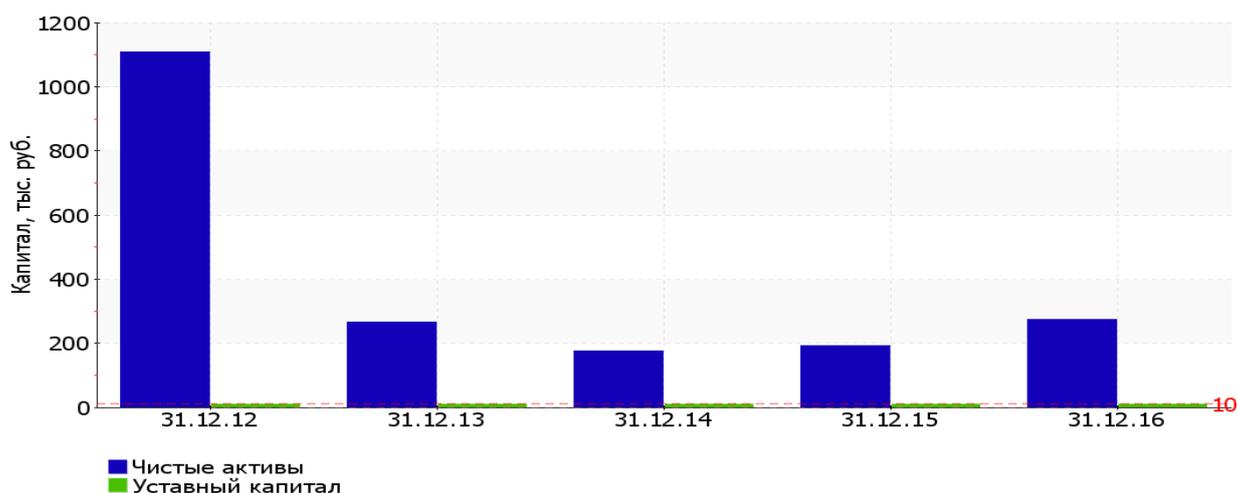


Рис. 2.7. Динамика чистых активов и уставного капитала

Поскольку тема выпускной квалификационной работы связана с конкурентоспособностью, то следует провести анализ финансовой устойчивости организации.

В следующей таблице представлены показатели, характеризующие соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения (табл. 2.7).

Таблица 2.7

#### Оценка активов компании

Активы по степени ликвидности	На конец периода, тыс. руб.	Прирост за анализируемый период, %	Нормативное соотношение	Пассивы по сроку погашения	На конец отчетного периода, тыс.	Прирост за анализируемый период, %	Излишек/недостаток платежных средств тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8
A1. Высоколикв. активы	1 158	-40,4	≥	П1. Наиболее срочные обязательства	1 000	-	+158
A2. Быстрореализуемые активы	1 000	-	≥	П2. Среднесрочные обязательства	3 200	+196,6	-2 200
A3. Медленно реализуем	3 200	+180,7	≥	П3. Долгосрочные	0	-	+3 200

ые активы				обязательс тва			
-----------	--	--	--	-------------------	--	--	--

Продолжение табл. 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8
А4. Труднореа лизуемые активы	117	+12,5	≤	П4. Постоянны е пассивы	1 275	+15,1	-1 158

Из четырех соотношений, характеризующих наличие ликвидных активов у организации, выполняются все, кроме одного.

Организация способна погасить наиболее срочные обязательства за счет высоколиквидных активов (денежных средств и краткосрочных финансовых вложений), которых больше на 15,8%.

В соответствии с принципами оптимальной структуры активов по степени ликвидности.

Краткосрочной дебиторской задолженности должно быть достаточно для покрытия среднесрочных обязательств (краткосрочной задолженности за минусом текущей кредиторской задолженности).

В данном случае у организации недостаточно быстрореализуемых активов для полного погашения среднесрочных обязательств (31% от необходимой величины).

Коэффициент обеспеченности материальных запасов за весь рассматриваемый период снизился.

Коэффициент укладывался в нормативное значение в течение всего периода. На 31.12.2016 коэффициент обеспеченности материальных запасов вполне укладывается в норму.

Коэффициент краткосрочной задолженности показывает на отсутствие долгосрочной задолженности при 100% краткосрочной.

На графике рисунка 2.8 представлена динамика основных показателей финансовой устойчивости ООО «Колибри-тур».



Рис. 2.8. Динамика показателей финансовой устойчивости

Далее в таблице 2.8 рассчитаны показатели финансовой устойчивости компании ООО «Колибри-тур» по величине излишка (недостатка) собственных оборотных средств.

Таблица 2.8

### Оценка показателей финансовой устойчивости

Показатель собственных оборотных средств (СОС)	Значение показателя		По годам		
	на начало периода (31.12.2013)	на конец анализируемого периода (31.12.2016)	31.12.2013 – 31.12.2014	на 31.12.2015	на 31.12.2016
СОС <sub>1</sub> (рассчитан без учета долгосрочных и краткосрочных пассивов)	1 004	1 158	-424	-450	-842
СОС <sub>2</sub> (рассчитан с учетом долгосрочных пассивов; фактически равен чистому оборотному капиталу, Net Working Capital)	1 004	1 158	-424	-450	-842
СОС <sub>3</sub> (рассчитанные с учетом как долгосрочных пассивов, так и краткосрочной задолженности по кредитам и займам)	1 004	1 158	-424	-450	-842

Излишек (недостаток) СОС рассчитывается как разница между собственными оборотными средствами и величиной запасов и затрат (рис. 2.9).



Рис. 2.9. Оборотные средства ООО «Колибри-тур»

Поскольку на последний день анализируемого периода (31.12.2016) наблюдается недостаток собственных оборотных средств, рассчитанных по всем трем вариантам, финансовое положение организации по данному признаку можно характеризовать как неудовлетворительное. Более того все три показателя покрытия собственными оборотными средствами запасов за анализируемый период ухудшили свои значения.

Схематичное движение документооборота представлено в таблице 2.9.

Таблица 2.9

Движение документооборота ООО «Колибри-тур»

Назначение	Документ в системе 1С	Другие атрибуты	Проводки
1	2	3	4
Поступление денег от клиента	Приходный ордер	Корр. Счет: «76.5» Для целей НУ: «Доходы, не принимаемые к НУ» Контрагент: турист Договоры: Договор поручения	Д50.1 К76.5
Сдача денег в банк	Расходный ордер, выписка	Корр. Счет: «57.1» Для целей НУ: «оплата» Основание : Выручка Корр. Счет: «51»	Д 57. 1 К 50.1 Д51 К57.1

Продолжение табл. 2.9

1	2	3	4
---	---	---	---

Оплата поставщику	Платежное поручение, выписка из банка	Корр. Счет: «60.1» Для целей НУ: «оплата» Движение денеж. средств: «Оплата поставщику» для целей НУ: «оплата» Контрагент: Туроператор	Д60.1 К51
Поступление путевки	Поступление МПЗ	Номенклатура: «турпутевка» (из закладки товар на комиссии) Учетная цена: Отпускная цена:	Д004
Поступление путевки	Поступление МПЗ	Номенклатура: «турпутевка» (из закладки товар на комиссии) Учетная цена: Отпускная цена:	Д004
Передача путевки клиенту	Ручная операция	Номенклатура: «турпутевка» (из закладки товар на комиссии)	К004
Зачет стоимости турпутевки от туроператора пакет документов передан туристу в дополнение к ТУР-1	Зачет взаимных требований	Дебитор: Туроператор Кредитор: Турист Вид задолженности: Кредиторская Вид задолженности: Дебиторская	Д.76.5 К. 60.1
Образовавшаяся дополнительная выгода с учетом НДС (скидка туроператора) зачислена в состав доходов	Реализация	Номенклатура: «дополнительная выгода» (из закладки посредническая услуга в торговле). Вид отгрузки: «продажа (счет 90) Покупатель: Турист Договоры: Договор поручения	Д 62.1 К 90.1 Д 76.5 К 62.1

За последнее время изменилась рентабельность собственного капитала (табл. 2.10).

Таблица 2.10

### Рентабельность собственного капитала

Фактор	Изменение рентабельности собственного капитала, 2016 г./2015 г.
Снижение рентабельности продаж	-396,78
Увеличение оборачиваемости активов	+8,27
Снижение доли собственного капитала	+14,57
Итого изменение рентабельности собственного капитала, выраженной в %	-373,94

Из таблицы 2.10 видно, что изменения носили неустойчивый характер, т.е. была как положительная, так и отрицательная динамика в направлении и снижения рентабельности продаж, что было связано в первую очередь с

процессом ценообразования и внутренней ценой туроператора по внутреннему туризму ООО «Колибри-тур».

Таким образом, обобщая проведенную диагностику финансового состояния и ее основных показателей ООО «Колибри-тур» следует что:

1) основные финансовые показатели ключевого финансового положения и результатов деятельности организации имеют хорошие значения (коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами демонстрирует вполне соответствующее нормальному значение; коэффициент абсолютной ликвидности полностью соответствует нормальному значению; значительная, по сравнению с общей стоимостью активов организации прибыль (за 2016 год);

2) среди положительных показателей финансового положения и результатов деятельности компании можно выделить:

- чистые активы превышают уставный капитал, однако за весь анализируемый период произошло снижение их величины;

- за период 01.01–31.12.2016 получена прибыль от продаж (3 800 тыс. руб.), причем наблюдалась положительная динамика по сравнению с предшествующим годом (+100 тыс. руб.);

- прибыль от финансово-хозяйственной деятельности за 2016 год составила 8 285 тыс. руб.

Показателем, имеющим значение на границе норматива, т.е. не в полной мере соблюдается нормальное соотношение активов по степени ликвидности и обязательств по сроку погашения. Среди отрицательных показателей финансового положения и результатов деятельности ООО можно выделить такие:

- коэффициент автономии имеет неудовлетворительное значение;
- коэффициент текущей (общей) ликвидности ниже принятой нормы;
- коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности ниже нормального значения;
- отрицательная динамика собственного капитала относительно общего изменения активов организации.

Среди показателей финансового положения организации, имеющих критические значения, можно выделить следующие:

коэффициент покрытия инвестиций значительно ниже нормы (доля собственного капитала и долгосрочных обязательств в общей сумме капитала организации составляет 23% (нормальное значение для данной отрасли: 85% и более);

– критическое финансовое положение по величине собственных оборотных средств.

### **2.3. Синтез структуры имущества, расчет чистых активов и перспективы роста конкурентоспособности компании**

Среда туристского предприятия – это совокупность объективных условий, при которых это предприятие осуществляет свою деятельность.

Повышение конкурентоспособности организации – это один из самых актуальных вопросов, решить который в условиях жесткой конкуренции поможет знание и применение инструментов новой экономики – сущности и механизма действия экономических законов, законов организации, научных подходов, принципов, методов и моделей управления.

Для последующей оценки и определения направлений повышения конкурентоспособности компании целесообразно проанализировать структуру имущества организации (Приложение 1), без доходов будущих периодов, возникших в связи с безвозмездным получением имущества и государственной помощи, включенных в собственный капитал.

Так, активы на 31 декабря 2016 г. характеризуются большой долей (97,9%) текущих активов и малым процентом внеоборотных средств. Активы организации в течение анализируемого периода существенно увеличились (на 71,8%).

Отмечая значительное увеличение активов, необходимо учесть, что собственный капитал увеличился в меньшей степени – на 15,1%.

Отстающее увеличение собственного капитала относительно общего

изменения активов – фактор негативный.

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

- прочие оборотные активы – 1 160 тыс. руб. (27,4%);
- задолженность учредителей по взносам в уставный капитал – 1 000 тыс. руб. (23,6%);
- дебиторская задолженность – 1 000 тыс. руб. (23,6%);
- запасы – 900 тыс. руб. (21,3%).

Одновременно, в пассиве баланса наибольший прирост наблюдается по строкам:

- доходы будущих периодов – 2 000 тыс. руб. (86,8%);
- нераспределенная прибыль (непокрытый убыток) – 184 тыс. руб. (8%).

Среди отрицательно изменившихся статей баланса можно выделить:

- «денежные средства и денежные эквиваленты» в активе (-943 тыс. руб.);
- «переоценка внеоборотных активов» в пассиве (-17 тыс. руб.).

Собственный капитал организации на 31 декабря 2016 г. равнялся 1 275,0 тыс. руб. За весь анализируемый период имел место ощутимый рост собственного капитала, составивший 167 тыс. руб., при этом тенденцию на повышение подтверждает и линейный тренд.

Далее был произведен расчет чистых активов компании. Так, чистые активы организации на последний день анализируемого периода намного (в 27,5 раза) превышают уставный капитал.

Данное соотношение положительно характеризует финансовое положение, полностью удовлетворяя требованиям нормативных актов к величине чистых активов организации.

При этом необходимо отметить снижение чистых активов на 75,2% за весь рассматриваемый период (табл. 2.11).

Таблица 2.11

## Расчет чистых активов организации

Показатель	Значение показателя						Изменение	
	в тыс. руб.		в % к валюте баланса				тыс. руб. (гр.3-гр.2),	%, ((гр.3 -гр.2): гр.2)
	на начало анализируемого периода	на конец анализируемого периода (31.12.2016)	на 31.12.2012 г.	31.12.2013 – 31.12.2014 гг. (в среднем)	на 31.12.2015 г.	на 31.12.2016 г.		
Чистые активы	1 108	275	34,8	5,2	4,4	5	-833	-75,2
Уставный капитал	10	10	0,3	0,2	0,2	0,2	–	–
Превышение чистых активов над уставным капиталом (стр.1-стр.2)	1 098	265	34,5	5	4,1	4,8	-833	-75,9

Несмотря на нормальную относительно уставного капитала величину чистых активов, их дальнейшее снижение может привести к ухудшению данного соотношения.

Для чтобы определить насколько конкурентоспособна туристская компания ООО «Колибри-тур», представляется целесообразно провести оценку стоимости компании тремя методами в т.ч. методом чистых активов, методом дисконтирования будущих доходов, методом итоговым. Так, для оценки стоимости организации затратным подходом применен метод стоимости чистых активов.

Чистые активы рассчитываются как разность между суммой активов организации и суммой ее обязательств, и представляют собой собственный капитал организации.

При расчете чистых активов, активы и обязательства ООО были протестированы на их соответствие действительной рыночной стоимости (табл. 2.12).

Таблица 2.12

### Оценка стоимости чистых активов

Активы/пассивы организации	Значение на 31.12.2016		Корректировка стоимости имущества и обязательств		Значение на 31.12.2016 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
Актив						
Нематериальные активы	19	0,3	–	–	19	0,3
Основные средства	97	1,8	–	–	97	1,8
Долгосрочные финансовые вложения	–	–	–	–	–	–
Прочие внеоборотные активы	1	<0,1	–	–	1	<0,1
Запасы	2 000	36,5	–	–	2 000	36,5
Дебиторская задолженность	1 000	18,3	–	–	1 000	18,3
Прочие оборотные активы	2 358	43,1	–	–	2 358	43,1
Пассив						
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	234	4,3	–	–	234	4,3
Прочий капитал и резервы	1 041	19	–	–	1 041	19
Долгосрочные обязательства	–	–	–	–	–	–
Краткосрочные обязательства	4 200	76,7	–	–	4 200	76,7
Валюта баланса	5 475	100	–	–	5 475	100

Применяя второй метод, метод оценки дисконтирования будущих доходов подразумевается, что стоимость организации складывается из будущей прибыли, получаемой за определенный период, и ликвидационной стоимости организации на конец прогнозного периода.

Структура активов организации (с учетом оценочной корректировки) в разрезе основных групп представлена ниже на диаграмме рисунка 2.10

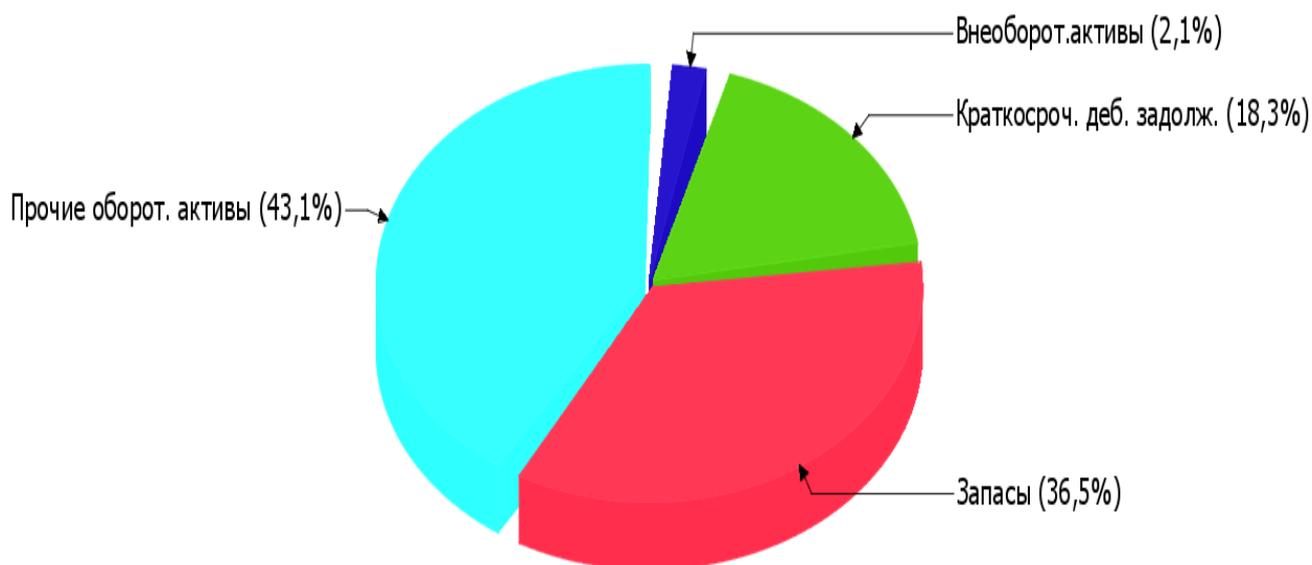


Рис. 2.10. Динамика чистых активов организации

Оценка стоимости организации методом дисконтирования будущих доходов проведена в три этапа:

1) на первом этапе, произведено установление расчетным путем усредненной величины чистой прибыли (за 2016 год) с учетом необходимых корректировок;

2) на втором этапе, использован метод суммирования 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 «Колибри-тур», как доходов, так и расходов, в будущем принимается как минимум соответствующим общему уровню инфляции);

3) на третьем этапе, прогнозируемая прибыль (убыток) за следующие 6 лет суммируется с чистыми активами ООО «Колибри-тур».

В качестве чистых активов принимается их величина (с учетом оценочных

корректировок) по состоянию на 31.12.2016, но с учетом того, что они могут быть получены только через 6 лет – по завершению прогнозного периода.

В связи с этим, величина чистых активов дисконтирована по ставке инфляции (12,9% годовых) на срок 6 лет (таблица 2.13).

Таблица 2.13

Определение усредненной величины чистой прибыли (убытка)

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.				Изменение показателя	
	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2016 г.	тыс. руб. (гр.5 - гр.2)	± % ((5-2) : 2)
Выручка от продажи товаров, продукции, работ, услуг	14 000	17 000	18 500	20 000	+6 000	+42,9
Прибыль (убыток) от продаж	7 900	2 700	3 700	3 800	-4 100	-51,9
Чистая прибыль (убыток) от прочих операций	5 640	5 485	8 715	4 550	-1 090	-19,3
Налог на прибыль, включая отложенный	-3	24	55	67	+70	↑
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	13 551	8 167	12 364	8 285	-5 266	-38,9
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода с учетом оценочной корректировки	13 551	8 167	12 364	8 285	-5 266	-38,9
Отношение прибыли (убытка) от прочих операций к выручке от основной деятельности, %	40,4	32,4	47,3	23	x	x

В качестве базы для прогнозирования будущих совокупных финансовых результатов взята чистая прибыль (убыток) за 2016 год.

В следующей таблице приведены корректировки, в результате которых сглаживается эффект от возможного резкого колебания финансового результата от прочих операций. Также рассчитано усредненное значение чистой прибыли (убытка) с учетом динамики этого показателя (табл. 2.14).

Таблица 2.14

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

Год прогноза, начиная с 2016 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 31.12.2016, тыс. руб. (гр.2 x гр.3)
1	8 773	0,962	8 436
2	8 773	0,925	8 111
3	8 773	0,889	7 799
4	8 773	0,855	7 499
5	8 773	0,822	7 211
6	8 773	0,79	6 933
Итого:			45989

Обобщая произведенные расчеты, следует, что итоговая (средняя) оценка стоимости ООО «Колибри-тур» рассчитанная как среднее арифметическое оценок, полученных ранее двумя методами: методом стоимости чистых активов и методом дисконтирования будущих доходов (табл. 2.15).

Таблица 2.15

Итоговая (средняя) оценка стоимости ООО «Колибри-тур»

Показатель	Значение показателя, тыс. руб.
Стоимость организации, рассчитанная методом чистых активов	6146
Стоимость организации, рассчитанная методом дисконтирования будущих доходов	45989
Средняя оценка стоимости организации ((стр.1 + стр.2):2)	26067

Таким образом, поскольку положительная стоимость организации при использовании разных методов, ООО «Колибри-тур», получилась как при расчете методом дисконтирования будущих доходов, так и при использовании метода чистых активов, но между тем, следует отметить, что стоимость организации, рассчитанная методом дисконтирования будущих доходов, значительно превосходит оценочную величину чистых активов что означает, что продолжать деятельность организации в расчете на получение дохода выгодней, что показывает и то, что компания вполне конкурентоспособна.

В качестве дополнительных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Колибри-тур», целесообразно предпринять ряд

мер, направленных в первую очередь на рост основных финансовых показателей:

1) увеличить долю собственного капитала до, 75% от всего капитала, что обеспечит достаточную финансовую независимость (повысить коэффициент автономии);

2) снизить сумму краткосрочной кредиторской задолженности (например, переведя ее в состав долгосрочной задолженности), на, тыс. руб. Целью является повышение обеспеченности краткосрочными обязательствами текущими активами (показатель текущей ликвидности);

3) снизить запасы, переведя их в более ликвидные активы – краткосрочную дебиторскую задолженность, финансовые вложения или денежные средства, на тыс. руб. Повысить платежеспособность (показатель быстрой ликвидности).

В дополнение к рекомендациям по улучшению основных финансовых показателей ООО «Колибри-тур», можно привести советы, в каких направлениях организация может изменять величину отдельных активов и обязательства в ходе оптимизации и развития своей деятельности. При этом суммовая (количественная) оценка таких решений призвана ограничить ухудшение основных финансовых показателей ниже допустимой отметки. Так, с точки зрения принятия эффективного управленческого решения, можно рассмотреть увеличение покупателям отсрочки платежа (за счет сокращения свободного остатка денежных средств в пользу увеличения дебиторской задолженности) максимум на 5 дней.

### **3. Разработка организационно-экономических мероприятий повышения конкурентоспособности ООО «Колибри-тур»**

#### **3.1. Формирование и реализация мероприятий повышения конкурентоспособности**

Естественная цель любого бизнеса, вытекающая из его природы – обеспечение долгосрочного коммерческого результата, но способ достижения этой цели во многом зависит от специфики внешней среды. Обострение конкуренции при переходе к насыщенному рынку, практически неограниченные возможности рынка и повсеместное внедрение новых информационных технологий – вот основные стратегические вызовы XXI века.

В этих условиях успех бизнеса во многом определяется скоростью и точностью реакции компании на изменение внешней среды. Эффективное управление изменениями становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности. Это требует применения в менеджменте новых концепций, техник и инструментария. Поскольку компании ООО «Колибри-тур» зарекомендовала себя с положительной стороны, владеет значительным автобусным парком, специализируется и является туроператором по внутреннему туризму, то руководителями компании было принято решение о дополнительном островном открытии офиса продаж и консультаций по внутреннему туризму. Это будет небольшое обособленное структурное подразделение.

В качестве основных задач на первом этапе будет являться наращивание объема продаж по внутреннему туризму, поскольку средняя стоимость его составляет по направлению порядка 30000 рублей, что не является особенно прибыльным. Но учитывая наличие преимущества владения собственным автобусным парком, то следует отметить, что именно этот фактор снижает себестоимость производства одного туристского пакета. Для того чтобы открыть еще одно структурное подразделение в г. Строитель, потребуется снятие дополнительной площади не менее 15 м<sup>2</sup>.

Инфраструктурное расположение офиса должно обеспечивать:

- 1) удобность расположения;
- 2) подъездную парковку, которая обеспечит более удобную доступность на собственном транспорте.

В данном случае останавливаемся на ТЦ «МегаГРИН». Торговый центр обеспечивает хорошие подъездные пути, характеризуется высокой проходимостью всего населения города и приезжающих из ближайших сел и деревень, включая в большей степени молодежь и людей среднего возраста.

Меблировка офисного помещения потребует:

- 1) приобретения офисной мебели;
- 2) установки интернет связи;
- 3) приобретения оргтехники;
- 4) и прочих канцелярских товаров.

Поскольку это все-таки будет структурное филиальное подразделение, то это потребует регистрации в ИФНС, что по времени составит не более 5-ти рабочих дней. Стоимость регистрационной формы составит порядка 3000 рублей. Но при этом подчинение будет происходить согласно установленным иерархии связям, т.е. главному офису.

Относительно штатного расписания, то потребуется, как и в других офисах, не более 3-х штатных сотрудников в качестве менеджеров. Управляющим будет назначен специально приглашенный с большим опытом человек.

Работа по управлению филиальным офисом предполагает:

- 1) работу по направлениям внутреннего туризма;
- 2) проведение согласований по всем вопросам ценообразования и скидок с центральным офисом;
- 3) выполнение загрузки по автобусным направлениям;
- 4) установка и распределение обязанностей сотрудников штатников-совместителей;
- 5) стимулирование и заинтересованность персонала в своем труде.

Реализация данного мероприятия по открытию дополнительного офиса включает мероприятия, направленные на привлечение дополнительного

персонала, а также финансовых вложений.

Исходя из установления начальных затрат, то на первом этапе потребуется вложение денежных средств (первоначальные затраты, табл. 3.1).

Таблица 3.1

### Первоначальные затраты первого этапа

Наименование	Количество, шт.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Регистрация дополнительного офиса	1	3000	3000
Офисная мебель в т.ч. столы, стулья	5	5000	25000
Оргтехника в т.ч. ноутбук, телефон, факс, Принтер/сканер	1/1/1/1/1/	50000	50000
Подключение к интернету	1	1000	1000
Подключение телефона	1	5000	5000
Итого:			80000

Исходя из таблицы 3.1, расчетным путем установлены первоначальные затраты на обеспечение эффективной работы филиального офиса, которые определены в сумме 80000 руб. Начисление амортизации будет производиться только на имущество стоимостью от 3000 рублей.

Далее, для того чтобы произвести дальнейший расчет затрат, произведем их деление в расчете на постоянные и переменные затраты. Также потребуется рассчитать прогнозируемый доход от филиального офисного отделения. К постоянным затратам нами отнесены: аренда, выдача заработной платы сотрудников, оплата услуг связи и другие затраты (табл. 3.2).

Таблица 3.2

### Расчет постоянных затрат

Статья расходов	Сумма в месяц, руб.
Аренда помещения 12 м2	12000
Услуги связи	500
Заработная плата (ставка пока 2-ух) менеджеров менеджеров	18000
Заработная плата управляющего	13000
Итого месяц:	43500
Итого за год:	522000

При расчете инвестиционных затрат были учтены рыночные цены на данный период времени. Также для осуществления первоначальных затрат по

открытию офисного филиала туристской компании ООО «Колибри-тур», необходимо учесть переменные затраты. Под переменными издержками понимают издержки, общая величина которых находится в непосредственной зависимости от объемов реализации, а также от их структуры при реализации нескольких видов услуг, затраты на рекламу, маркетинговые исследования, премии и бонусы за выполнение планов и т.д. (табл. 3.3).

Таблица 3.3

### Переменные затраты

Статья расходов	Сумма в месяц, руб.
Переменная заработная плата менеджеров по туризму (2-ух) (переменная часть)	9000
Премияльный фонд руководителя офиса (при 100 загрузка Автобусного тура)	5000
Рекламный блок, товары офисные, визитки и пр.	3500
Финансирование сотрудников для участия в рекламных турах (при 100% выполнении заданий)	6000
Финансирование курсов повышения квалификации	2000
Итого за месяц:	24500
Итого за год:	294000

Следовательно, поведя итоговую первоначальную сумму затрат в т.ч. по направлениям финансирования это составит:

- 1) первоначальные затраты всего: 80000 руб.;
- 2) годовые постоянные затраты всего: 522000 руб.;
- 3) годовые переменные затраты всего: 294000 руб.

Далее, на основании полученных расчетных данных затрат, с учетом их деления на затрате ежемесячные и годовые, то потребуется произвести оценку эффективности предложенных мероприятий, поскольку филиальный отдел, помимо основного своего назначения будет приносить доход еще и от других видов деятельности:

1) первое, безусловно, это подключение к сети продаж билетов по направлениям: авиа и ж/д;

2) второе, это оформление виз по определенным направлениям дополнительно, как отдельную услугу.

Поэтому, весь процесс формирования доходной части определяется

формируемым прогнозом продаж. Для этих целей смоделирован ежемесячный прогноз в течение всего года (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Трафарет прогнозирования доходов от филиального отдела продаж

Месяцы года	Основные услуги		Дополнительные услуги		Доход, руб.
	Объем продаж туристского пакета	Средняя стоимость турпродукта	Количество оказанных услуг	Средняя стоимость услуги	
Январь	18	30500	3	7000	570000
Февраль	16	31500	3	7000	525000
Март	15	29170	2	7000	451550
Апрель	15	29430	4	9000	477450
Май	18	23050	5	9000	459900
Июнь	25	22400	10	9000	650000
Июль	30	26202	12	11000	918070
Август	45	26732	20	11000	1422940
Сентябрь	26	26652	11	9000	791970
Октябрь	22	27450	10	8000	683900
Ноябрь	19	31920	9	8000	678480
Декабрь	22	27500	15	9000	740000
Итого:					8369260

Прогноз продаж необходимо постоянно корректировать поскольку нестабильность как политике, так и в природе, требует тщательного и четкого распределение финансовых ресурсов.

Поскольку туристскому бизнесу присуща все-таки не только сезонность, но и подверженность, наиболее ярко выраженная именно в туризме, факторному влиянию, то в данном случае процесс как планирования, так и прогнозирования должен включать в себя погрешности, т.е. отклонения от заданных параметров объемов продаж, не только как показателей отдельных месяцев, но и как факторную закономерность настоящих рыночных условий.

Спрогнозированный доход в разрезе месяцев (рис. 3.1).

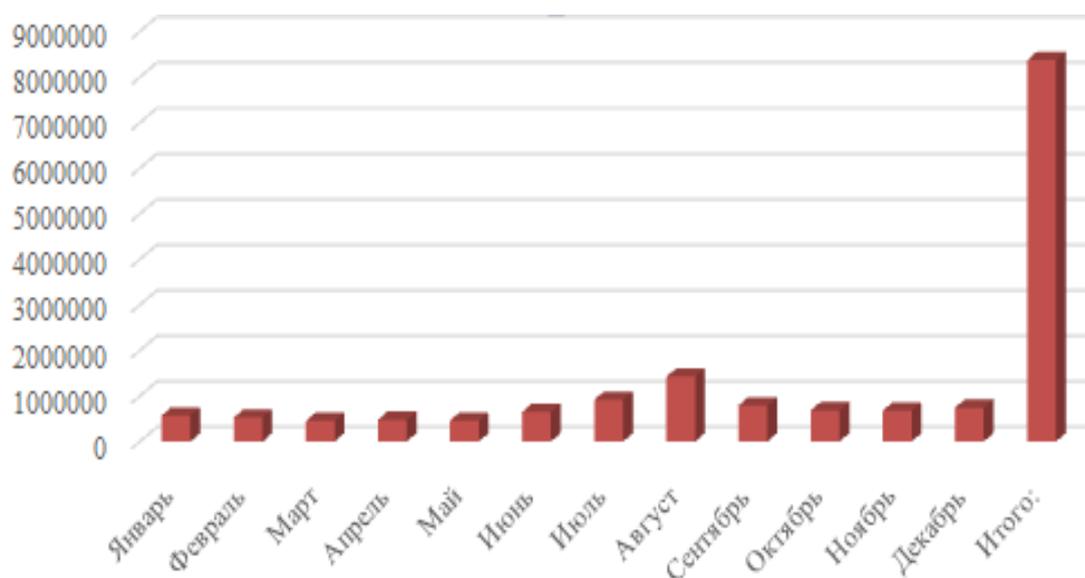


Рис. 3.1. Спрогнозированный доход в разрезе месяцев

Из диаграммы рисунка 3.1 видно, что максимум продаж принадлежит:

- январь/декабрь – зимние месяцы;
- июль/август – летний период.

Это говорит о том, что в данный период своего максимума достигает доход/выручка от продаж туристских пакетов, как услуг.

Отмечая сезонный спад, т.е. минимум, следует отметить:

- март/апрель, как начало весеннего периода;
- октябрь/ноябрь, как осенний период.

Это объясняется просто – низкий сезон.

Если следовать прогнозам, как принято, на ближайшие пять лет, то мы можем видеть перспективность от запланированного открытия филиального отдела (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Прогнозирование результатов объема на перспективу в 5 лет

	Основные услуги		Дополнительные услуги		Доход, руб.
	Объем выполненных продаж туров	Средняя стоимость туристского пакета	Объем реализованных услуг	Средняя стоимость	
1	2	3	4	5	6
1 год	270	27738	110	8000	8369260

Продолжение табл. 3.5

1	2	3	4	5	6
2 год	280	27687	120	9000	8832546
3 год	300	28259	130	7000	9387700
4 год	320	28156	140	7000	9989920
5 год	330	28710	145	7000	10489416

И так, из таблицы 3.5 следует предполагаемый доход/выручка на перспективный прогнозный период в 5 лет. Здесь виден явный рост доходов, поскольку происходит процесс наращивания объема продаж. Прогнозный период в 5 лет представлен на диаграмме рисунка 3.2.

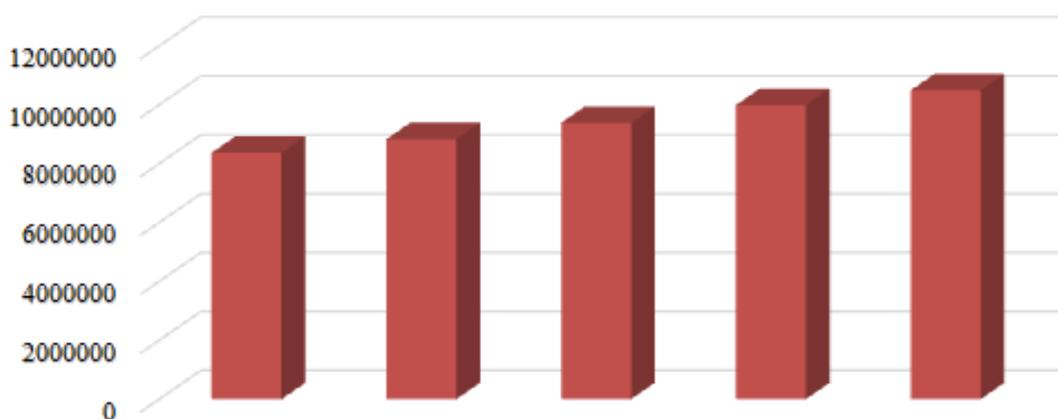


Рис. 3.2. Прогноз объема продаж на перспективу в 5 лет

Таким образом, для ООО «Колибри-тур», т.е. компании которая обладает туроператорской и турагентской деятельностью, работающей практически по всем направлениям программного, группового и индивидуального туризма, будет очень своевременным реализация предложенного мероприятия.

Обострение конкуренции при переходе к насыщенному рынку, практически неограниченные возможности рынка и повсеместное внедрение новых технологий – вот что будет являться основой стратегической направленности, ООО «Колибри-тур», где успех бизнеса во многом будет определяться скоростью и точностью реакции компании на изменение внешней среды. Эффективное управление изменениями становится ключевым фактором повышения конкурентоспособности компании.

### 3.2. Экономическое обоснование

#### мероприятий повышения конкурентоспособности туристской компании

Формирование и экономическое обоснование предлагаемых мероприятий предполагает создание таких направлений и рекомендации, которые бы по своей сущности и значимости определяли раскрытие вопросов поставленной задачи. В целом в рамках данного параграфа будет рассмотрена, как коммерческая эффективность, так и общественная, т.е. социально-экономическая. Показатели рассчитанные таким образом, если рассматривать с точки зрения коммерческой эффективности, будут раскрывать вопросы организационные и технические.

С точки зрения финансового аспекта, предлагаемые мероприятия относятся к вопросам вариантного рассмотрения, т.е. путем выбора наиболее эффективного, что предполагает безусловно краткий аналитический блок со всеми вытекающими комментариями и соответственно с последующей оценкой и выводом (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Данные для диагностики эффективности привлечения финансовых ресурсов по годам в разрезе статей затрат

Показатели	Годы				
	1	2	3	4	5
Доход/Выручка от деятельности предприятия, руб.	8369260	8832546	9387700	9989920	10489416
Годовые постоянные затраты руб.	522000	522000	522000	522000	522000
Амортизация, руб.	25450	25450	3700	3700	3700
Годовые переменные расходы, руб.	7491563	7895989	8378422	8901331	9335898
Себестоимость, руб.	8039013	8443439	8904122	9427031	9861598
Прибыль до налогообложения, руб.	330247	389107	483578	562889	627818
Чистая прибыль, руб.	264198	311286	386862	450311	502254
Чистые денежные потоки, руб.	289648	336736	390562	454011	505954

По данным таблицы 3.6 можно сказать, что привлечение ресурсов вполне покрывает все затраты, а также и то, что открытие филиального офиса, начиная с конца финансового года покрывает все затраты и кроме этого, даст еще и чистую прибыль.

В первый год чистая прибыль возможно не такая значительная, поскольку нами спрогнозирован изначально пессимистичный сценарий предложенного мероприятия.

Далее проведен анализ эффективности

привлечения финансовых ресурсов с точки зрения чистой современной стоимости (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Анализ эффективности привлечения финансовых ресурсов  
показателя чистой современной стоимости

Год	Начальные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной 20%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
0	-896000	1	-896000	
1	289648	0,8333333	241373,32	-896000
2	336736	0,6944444	233844,29	-654626,68
3	390562	0,5787037	226019,67	-420782,39
4	454011	0,482253	218948,16	-194762,72
5	505954	0,4018775	203331,52	+24185,44

Так, из таблицы 3.5 следует, что общий финансовый вклад в мероприятие, в разрезе статей затрат, включая приобретение оргтехники, мебелировку, составляют затраты связанные с повышением квалификации, как уже работающего персонала, так и вновь привлеченного, что в совокупности составит порядка 896000 рублей. Это означает, что сумма необходимая для запуска филиального отдела, начиная с приобретения технического оборудования и до повышения квалификации составит:  $IC = 896000$  руб. (табл.3.8).

Таблица 3.8

Исходные данные для показателя внутренней нормы доходности

Год	Денежные потоки, тыс. руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		$r=25\%$	PV, тыс. руб.	$r=31\%$	PV, тыс. руб.	$r=29\%$	PV, тыс. руб.	$r=30\%$	PV, тыс. руб.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	-896000	1	-896000	1	-896000	1	-896000	1	-896000
1	289648	0,8	231718,4	0,7634	221117,28	0,775	224477,2	0,7692	222797,2

Продолжение табл. 3.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	336736	0,6051	203758,95	0,5827	196216,06	0,6009	202344,66	0,5917	199246,6
3	390562	0,5121	200006,8	0,4448	173721,97	0,4658	181923,77	0,4552	177783,8
4	454011	0,4097	186008,3	0,3396	154182,13	0,3611	163943,37	0,3513	159494,0
5	505954	0,3277	165801,12	0,2592	131143,27	0,2799	141616,52	0,2693	136253,4

NPV			91293,57		-19619,29		18305,52		-424,78
-----	--	--	----------	--	-----------	--	----------	--	---------

IRR, как внутренняя норма доходности характеризует степень доходности вложенных денег с учетом временного фактора и при условии полного покрытия всех расходов за счет доходов.

IRR показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным мероприятием. Сущность с точки зрения экономической нагрузки заключается в том, что:

– ООО «Колибри-тур» имеет возможность принять любое мероприятие/ решение, направленное на привлечение финансовых ресурсов, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя СС (цены источника средств). Именно с ценой источника сравнивается показатель IRR. При этом устанавливается определенная связь, между ценой источника и показателем IRR:

- в случае когда  $IRR > СС$ , то проект следует принять;
- если  $IRR < СС$ , то проект следует отвергнуть;
- и напротив, когда  $IRR = СС$ , то проект ни прибыльный, ни убыточный.

Из чего следует, что показатель IRR должен покрывать ставку дисконтирования, т.к. в другом случае мероприятие может быть малопривлекательным для инвестирования (IRR для указанного мероприятия находится в пределах от 29,9773 (табл. 3.9).

Чистый приведенный доход (NPV – Net Present Value) представляет собой абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения временной стоимости денег. При этом, денежные потоки выступают как разность между стоимостью и издержками. Принцип критериальной оценки при принятии определенных управленческих решений о целесообразности реализации направления по открытию филиального офиса одинаков для любых решений.

Таблица 3.9

#### Оценка предложенного мероприятия по критериям РР и DPP

Год	Денежный	Дисконтирующий	Дисконтированный	Кумулятивное возмещение
-----	----------	----------------	------------------	-------------------------

	поток, тыс. руб.	множитель при ставке 20%	денежный поток, тыс. руб.	инвестиции для потока, тыс. руб.	
				исходного	дисконтиров.
0	-896000	1	-896000	-896000	-896000
1	289648	0,8333333	241373,32	-606352	-654626,68
2	336736	0,6944444	233844,29	-269616	-420782,39
3	390562	0,5787037	226019,67	120946	-194762,72
4	454011	0,482253	218948,16	574957	+24185,44
5	505954	0,4018775	203331,52	1080911	227516,96

Если чистая приведенная стоимость положительна, то мероприятие следует использовать для повышения конкурентоспособности.

Положительное значение приведенной чистой стоимости означает, что текущая стоимость доходов превышает затраты и, как следствие, обеспечивает получение дополнительных возможностей для увеличения благосостояния компании. Нулевое же значение чистой приведенной стоимости является недостаточным основанием для принятия решения о реализации мероприятия.

Обоснование нормы дисконта является самым важным моментом при расчете чистой приведенной стоимости. За норму дисконта принимается минимальная норма прибыли, которая часто приравнивается к проценту на долгосрочные вклады на депозитных счетах в кредитных учреждениях. Эта норма отражает минимальный уровень доходов, ниже которого нецелесообразно вложение капитала в реализацию мероприятия. Показатель NPV отражает прогнозную оценку изменения экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого мероприятия. Этот показатель изменяется во временном аспекте, и вследствие этого показатель чистой приведенной стоимости различных инвестиционных вложений руководителей компании можно просуммировать. Данное свойство является крайне важным и выделяет данный критерий из остальных, позволяя использовать его в качестве основного при проведении анализа оптимального соотношения составляющих инвестиционного портфеля. Данное мероприятие имеет  $NPV = 227516,96$  руб. Если отмечать индекс прибыльности мероприятия, то он рассчитывается как отношение приведенных будущих потоков к первоначальным затратам:

– при  $PI > 1$ , проект следует принять,

- при  $PI < 1$ , проект следует отвергнуть,
- при  $PI = 1$ , решение не определено.

В предложенном мероприятии  $PI = 1,2539$ , из чего следует, что в соответствии с нормативным значением NPV и PI мероприятие будет являться приемлемым, а соответственно может быть принято к реализации.

В контексте принятия стратегических решений, которые должны быть обоснованы расчетами прогнозных финансовых показателей, возникает необходимость в составлении прогнозного анализа финансовой отчетности предприятия. Базовой платформой при прогнозировании эффективности мероприятий по открытию филиального офиса является прогноз показателей ликвидности, финансовой устойчивости и рентабельности ООО «Колибри-тур» (табл. 3.10).

Таблица 3.10

Оценка прогнозных показателей ликвидности, финансового состояния,  
финансовой устойчивости и рентабельности

Показатель	Годы		Абсолютное отклонение	
	2014	2015	2014 / 2015 гг.	2015 / 2016 гг.
1	2	3	4	5
Показатели платежеспособности				
Коэффициент текущей ликвидности	0,86	1,92	-0,24	1,06
Коэффициент быстрой ликвидности	0,31	0,79	0,21	0,28
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,63	1,1	0,24	0,47
Оценка финансового состояния				
Запасы и затраты, тыс. руб.	170	175	14	5
Собственные оборотные средства, тыс. руб.	650	818	118	168
Оценка типа финансового состояния	1	1	-	-
Относительные показатели финансовой устойчивости				
Коэффициент финансовой зависимости	0,70	0,33	0,16	-0,37

Продолжение табл. 3.10

1	2	3	4	5
Коэффициент финансовой устойчивости	1,1	0,8	0,64	-0,3
Коэффициент финансирования	0,78	1,4	-0,06	0,62
Показатели рентабельности				
Рентабельность производства	0,04	0,05	-0,5	0,01
Рентабельность продаж	0,04	0,05	-0,03	0,01
Рентабельность собственного капитала	0,85	0,78	0,13	-0,07
Рентабельность перманентного капитала	0,22	0,31	0,05	0,09

Таким образом туристское предприятие действует на рынке и находится в условиях значительной конкуренции, но при этом ООО «Колибри-тур» может повысить свою конкурентоспособность, приняв положительное решение о реализации разработанных и экономически обоснованных мероприятий.

Конкурентная среда, которая состоит из условий взаимодействия между туристическими фирмами в соответствующих сегментах рынка и характеризует степень развитости рыночных отношений, поскольку именно конкуренция является движущей силой рыночных процессов, поскольку именно конкурентная среда формирует критерии качества туристского продукта.

Прогноз показателей финансовой оценки компании ООО «Колибри-тур», определяется как процесс, направленный на диагностику ее состояния, с целью диагностики состояния в будущем.

Главной задачей прогнозирования показателей финансового состояния предприятия является снижение неизбежной неопределенности, связанной с принятием экономических решений, ориентированных в будущее.

Проведя оценку прогнозных показателей финансового состояния, финансовой устойчивости и рентабельности ООО «Колибри-тур» следует, что, реализация проектных мероприятий по созданию дополнительного офиса турфирмы позволит укрепить свое финансовое состояние, и вследствие чего, усилить позиции на рынке туристских услуг.

## Заключение

Отечественный туризм и постепенное развитие зон рекреации, диктует потребность в росте и обеспечении конкурентоспособности туристской компании как важнейшего условия эффективности ее функционирования.

Туристское предприятие действует на рынке в большинстве случаев в условиях значительной конкуренции. Это конкурентная среда, которая состоит из условий взаимодействия между туристскими фирмами в соответствующих сегментах рынка, характеризует степень развитости рыночных отношений, поскольку именно конкуренция является движущей силой рыночных процессов. Именно конкурентная среда формирует критерии качества турпродукта, определяя тем самым и процесс ценообразования. При этом, максимизация эффективности и минимизация затрат являются основным лозунгом современного коммерческого предприятия.

ООО «Колибри-тур» обладает туроператорской и турагентской деятельностью. Компания работает практически по всем направлениям программного, группового и индивидуального туризма, осуществляет обслуживание, как туристских групп, так и индивидуальных туристов, организуя для своих клиентов путешествия на любой вкус: отдых, лечение, деловой туризм, семинары, работа, учеба, в короткий срок оформляет визы и загранпаспорта, осуществляет все виды туристского страхования.

Основные задачи ООО «Колибри-тур» сведены к:

- составлению перспективных программ обслуживания, туров и апробация их на рынке с целью выявления соответствия потребностям туристов;
- изучению потребностей потенциальных туристов на туры и туристические программы;
- продвижению и реализации туров;
- контролю за надежностью и качеством обслуживания.

Для достижения эффективного повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Колибри-тур» необходимо предпринять следующие меры:

– во-первых, важно обеспечить конкурентоспособность выпускаемых пакетных туров на целевых сегментах внутреннего рынка;

– во-вторых, поднять уровень потенциала конкурентоспособности предприятия и его подразделений до масштабов мировых производителей в туристской индустрии.

Именно показатель конкурентоспособности обеспечит возможность успешной работы предприятия в будущем.

Для обеспечения конкурентоспособности предприятие должно обладать определенными набором внутренних конкурентных преимуществ, количественную оценку факторов которых можно представить в виде конкурентоспособного туристского продукта и таким образом оценить ситуацию. При этом, оценка конкурентных позиций туристской фирмы предполагает определение общей емкости данного рынка. Методы оценки емкости в данном случае несколько отличны от тех, что предлагаются при комплексном анализе национального рынка. Определение емкости определенного рынка опирается на информацию об общем объеме туристских услуг, которые были реализованы на нем в течении определенного времени. При оценке емкости рынка необходимо учитывать свойства предлагаемого туристского продукта и действующие цены. Это поможет сориентироваться в перспективности выбранного для деятельности рынка. Поэтому, исследование конкурентной среды имеет цель усовершенствования защиты и расширения позиций туристской фирмы на рынке туристских услуг. В свою очередь, маркетинговые исследования конкурентной среды позволят выработать собственную стратегию, действия и определить тем самым собственные приоритеты, повысить конкурентоспособность собственного туристского продукта и туристского предприятия в целом.

Таким образом, конкурентоспособность туристской фирмы, как и эффективность её деятельности вообще, зависит в значительной степени от внутренней среды. Внутренняя среда туристской фирмы является системой отношений, сложившихся внутри предприятия, контролируется ей и содержит тот потенциал, благодаря которому фирма функционирует на рынке. Этот

потенциал представлен прежде всего персоналом фирмы.

Кадровый состав, подбор, подготовка и переподготовка кадров, мотивация к труду, отношение к собственному предприятию, психологический климат на предприятии и тому подобное составляют основу внутреннего маркетинга, целью которого является такая организация труда, которая ориентирована на удовлетворение потребностей потребителя, обеспечивает высокое качество работы, соблюдение культуры производства.

Главной же рыночной задачей фирмы ООО «Колибри-тур» остается обретение устойчивого положения на туристском рынке, получение максимально возможной и устойчивой прибыли, а также наличие высокой конкурентоспособности.

## Список использованных источников

1. Российская Федерация. Государственная Дума. Гражданский кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 1 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 480 с. – (Правовая б-ка).
2. Российская Федерация. Государственная Дума. Налоговый кодекс Российской Федерации. [Текст] Части первая, вторая и третья: по состоянию на 12 февр. 2012 г : офиц. текст / М-во юстиции Рос. Федерации. – М. : Юрайт, 2012. – 524 с. – (Правовая б-ка).
3. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / И. Ансофф. – М. : ЗАО «Бизнеском», 2010. – 342 с.
4. Баринов, В. А. Экономика предприятия [Текст] : учебник / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М. : ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
5. Белоцерковский, С. М. Использование сбалансированной системы показателей как инструмент стратегического развития [Текст] / С. М. Белоцерковский, В. И. Горяинов // ТулГУ. – 2008. – № 5. – С. 250-265.
6. Бердникова, Т. Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / Т. Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 215 с.
7. Бондаренко, О. Н. Управление производством на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / О. Н. Бондаренко // Российское предпринимательство. – 2011. – № 11. – С. 18-22.
8. Боташева, Л. С. Комплексная стратегия предприятия. [Текст] / Л. С. Боташева // Аудит и Финансовый анализ. – 2008. – № 6. – С. 6-8.
9. Богуславская, С. Б. Системное стратегическое управление компанией: подходы и этапы постановки [Текст] : учебник / С. Б. Богуславская. – СПб. : Политехнический университет, 2011. – 170 с.
10. Гершун, А. М. Разработка сбалансированной системы показателей [Текст] : учебник / А. М. Гершун, Ю. С. Нефедьева. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 128 с.

11. Горский, М. А. Золотые страницы. Лучшие примеры внедрения сбалансированной системы показателей [Текст] : учеб. пособие / М. А. Горский, А. М. Гершун. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2010. – 416 с.

12. Горский, М. А. Диагностика сбалансированной системы показателей: Поддерживая максимальную эффективность [Текст] : учебник / М. А. Горский, П. Нивен. – М. : Баланс Бизнес Наук, 2011. – 256 с.

13. Естехина, И. В. Инструментарий оценки эффективности интегрированной компании на основе сбалансированной системы показателей [Текст] И. В. Естехина // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – № 3 (14). – С. 29-42.

14. Жемчугов, А. М. Инновационный подход к сбалансированной системе показателей [Текст] / А. М. Жемчугов, М. К. Жемчугов // Российское предпринимательство. – 2010. – № 6. – С. 86-90.

15. Кандалинцев, В. Г. Сбалансированное управление предприятием [Текст] : учебник / В. Г. Кандалинцев. – М. : КНОРУС, 2006. – 224 с.

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

17. Калинина, Л. Е. Государственная политика в сфере туризма: туристско-рекреационные особые экономические зоны [Текст] / Л. Е. Калинина // Туризм: право и экономика. – 2014. – № 5. – С. 63-66.

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

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

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

21. Кошечева, Е. С. Эффективность применения сбалансированной системы показателей [Текст] / Е. С. Кошечева // Экономика, управление, финансы. – 2011. – № 2. – С. 40-41.

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

23. Кобяк, М. В. Международный опыт управления многофункциональными гостиничными комплексами и сетями [Текст] / М. В. Кобяк // Научный вестник МГИИТ. – 2009. – № 1. – С. 78-84.

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

25. Кучугин, Н. Л. Методы стратегического анализа [Текст] : учеб. пособие / Н. Л. Кучугин. – М. : МЭСИ, 2007. – 71 с.

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

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

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

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

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

31. Нивен, П. Сбалансированная система показателей для государственных и неприбыльных организаций [Текст] : учебник / П. Нивен. – Днепропетровск. : Баланс Бизнес Букс, 2009. – 322 с.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

41. Скульчес, Д. В. Сбалансированная система показателей как развитый инструмент управления потенциалом предприятия [Текст] / Д. В.

Скульчес // Экономический вестник Ростовского государственного университета. – 2008. – № 3. – С. 82-94.

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

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

44. Фридаг, Х. Р. Сбалансированная система показателей: руководство по внедрению [Текст] : учебник / Х. Р. Фридаг, В. Шмидт. – М. : Омега-Л, 2016. – 267 с.

45. Шеховцева, Л. С. Стратегический менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Л. С. Шеховцева. – Калининград. : Пресса, 2015. – 153 с.

46. Шматько, Л. П. СЕРВИС настоящее и будущее [Текст] : учеб. пособие / Л. П. Шматько. – М. : ИКЦ Март, 2014. – 352 с.

47. Шихкеримова, И. А. Методика оценки конкурентоспособности компаний на основе сбалансированной системы показателей [Текст] / И. А. Шихкеримова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 2. – С. 62-68

48. Яковлев, В. Ю. Система сбалансированных показателей как инструмент формирования стратегии развития организации [Текст] : учеб. Пособие В. Ю. Яковлев. – М. : ИКЦ Март, 2011. – 352 с.

49. Яковлев, В. Ю. Преимущества и недостатки применения сбалансированной системы показателей в условиях российского бизнеса [Текст] / В. Ю. Яковлев // Российское предпринимательство. – 2012. – № 2. – С. 78-81.

50. Kenneth, W. Making Conflict Management a Strategic Advantage [Text] / W. Kenneth // Psychometrics Canada Ltd. – 2016. – № 10. – P. 23-29.

51. Nair, M. Essentials of Balanced Scorecard [Text] / M. Nair. – John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2014. – 269p.

52. Teece, D. Dynamic capabilities and strategic management [Text] / D. Teece, G. Pisano // Strategic Management Journal. – 2010. – № 10. – P. 63-66.

