Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

**Высшая школа туризма**

**Кафедра управления туризмом**

**Конкурентоспособность предприятий туристической индустрии**

Электронный учебно-методический комплекс для специальности

1-25 81 11 Экономика и управление туристской индустрией

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

*Волонцевич Е.Ф.,* заведующий кафедрой управления туризмом Учреждения образования “Белорусский государственный экономический университет”, кандидат экономических наук, доцент.

2015

**Содержание**

1. **Учебная программа …………………….………………………. …….** [**3**](#_КРАТКИЙ_КОНСПЕКТ_ЛЕКЦИЙ) **с.**
2. **Краткий конспект лекций ………………………………………….…. [16 с.](#_КРАТКИЙ_КОНСПЕКТ_ЛЕКЦИЙ_1)**
3. **Методические рекомендации по изучению отдельных тем и самостоятельной работе …………………………………………………** [**60 с.**](#_Методические_рекомендации_по)
4. **Материалы для контроля знаний ……………………………………… 89 с.**
5. **Список рекомендованной литературы …………………………………** [**102 с.**](#_Список_рекомендованной_литературы)

Учреждение образования «Белорусский государственный экономический университет»

УТВЕРЖДАЮ

Ректор Учреждения образования

 «Белорусский государственный

экономический университет»

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ В.Н. Шимов

«\_\_\_\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2014 г.

Регистрационный № УД-1643-14/баз.

**Конкурентоспособность предприятий туристической индустрии**

Учебная программа учреждения высшего образования по учебной дисциплине для магистрантов по специальности

1-25 81 11 «Экономика и управление туристской индустрией»

2014

**СОСТАВИТЕЛЬ:**

*Волонцевич Е.Ф.,* заведующий кафедрой управления туризмом Учреждения образования “Белорусский государственный экономический университет”, кандидат экономических наук, доцент.

**РЕЦЕНЗЕНТЫ:**

*Микулич И.М.,* заведующий кафедрой экономики торговли Учреждения образования “Белорусский государственный экономический университет”, кандидат экономических наук, доцент;

*Гайдукевич Л.М.,* заведующий кафедрой международного туризма Учреждения образования Белорусский государственный университет”, доктор исторических наук, доцент.

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой управления туризмом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», (протокол № \_\_ от \_\_ 2014 );

Научно-методическим советом Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», (протокол № \_\_ от \_\_\_ 2014).

Ответственный за редакцию: Волонцевич Е.Ф.

Ответственный за выпуск: Волонцевич Е.Ф.

**Пояснительная записка**

Учебная программа по дисциплине «Конкурентоспособность предприятий туристической индустрии» разработана в соответствии с образовательным стандартом второй ступени высшего образования (магистратуры) по специальности 1-25 81 11 «Экономика и управление туристской индустрией» и является составной частью комплекса специальных дисциплин, формирующих уровень качества подготовки магистров по программе «Управление и обучение в туристской индустрии».

*Цель преподавания дисциплины* – подготовка к работе в условиях конкурентных рыночных отношений, помощь в получении навыков оценки уровня конкурентоспособности предприятия туристической индустрии, разработке эффективной конкурентной стратегии.

В соответствии с указанной целью при изучении дисциплины ставятся следующие *задачи,* основной среди которых является помощь в изучении:

* содержания конкуренции, ее роли в развитии рыночных субъектов, особенностей на рынках различных товаров и услуг;
* сущности факторов и сил конкуренции, механизма их взаимодействия;
* категории «конкурентоспособность», ее видов, составляющих, методологии и методики исследования на разных уровнях проявления;
* основ формирования конкурентной стратегии организации, источников и способов обеспечения конкурентных преимуществ.

.В результате изучения дисциплины будущий магистр будет иметь достаточный уровень знаний в области обеспечения конкурентоспособности предприятий туриндустрии, что позволит ему успешно осуществлять практическую деятельность на ее объектах.

При изучении дисциплины «Конкурентоспособность предприятий туристической индустрии» используются следующие методы обучения и формы организации занятий:

* лекции;
* практические занятия, на которых обсуждаются основные проблемы, освещенные в лекциях и сформулированные в домашних заданиях;
* тренинги и деловые игры;
* консультации преподавателя;
* самостоятельная работа, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к занятиям, выполнение письменных работ.

Изучив дисциплину «Конкурентоспособность предприятий туристической индустрии», обучаемый должен:

*знать:*

* основы теорий конкуренции;
* сущность факторов, сил конкуренции, источников формирования конкурентных преимуществ;
* элементы стратегии повышения конкурентоспособности организации;
* методику оценки конкурентоспособности предприятия в условиях рынка,
* *уметь:*
* оценить сильные и слабые стороны организации с целью определения уровня ее конкурентоспособности;
* провести анализ уровня конкуренции на рынке и выбрать базовую конкурентную стратегию;
* разработать стратегию повышения конкурентоспособности организации организации.
* *иметь навыки:*
* В разработке конкурентных стратегий функционирования предприятий туриндустрии .
* применения технических средств ведения исследований;
* использования нормативной документации.

Всего часов по дисциплине 66, из них аудиторных 30 (2 зачетные единицы), в том числе 18 часов − лекции, 12 часов − практические занятия. Рекомендуемая форма контроля знаний – зачет. **ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №п/п | Название темы | Количество часов |
| лекции | практическиезанятия |
| 1. | Конкуренция как образ жизни и движущая сила развития субъектов рынка | 2 | 1 |
| 2. | Силы конкуренции в туристической индустрии: формирование, взаимодействие, оценка | 4 | 1 |
| 3. | Конкурентоспособность как критерий развития хозяйствующего субъекта | 4 | 2 |
| 4. | Оценка конкурентоспособности предприятия туристической индустрии | 2 | 4 |
| 5. | Конкурентное поведение и конкурентная стратегия | 4 | 2 |
| 6. | Повышение конкурентоспособности предприятия туристической индустрии | 2 | 2 |
|  | **ВСЕГО** | **18** | **12** |

**СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА**

**Тема 1. Конкуренция как образ жизни и движущая сила развития субъектов рынка**

Создание и развитие теории конкуренции. Новизна теории конкуренции А.Смита. Обзор различных точек зрения по вопросу определения понятий. Отличия трактовки конкуренции в определениях различных авторов. Поведенческая, структурная, функциональная, иные трактовки конкуренции. Основы формирования современной теории конкуренции и конкурентоспособности.

Сущность и классификация рыночной конкуренции. Рыночная конкуренция. Классификация конкуренции по различным признакам. Виды конкуренции. Формы конкуренции. Методы конкуренции. Сфера действия конкуренции. Интенсивность проявления конкуренции. Уровни конкуренции. Субъекты конкуренции.

Экономические основы конкуренции в туристической индустрии. Содержание конкуренции. Конкуренция как процесс управления. Субъекты и объекты конкурентных отношений. Цели конкуренции. Роль конкуренции в условиях современного рынка. Необходимость повышения качества товаров и услуг, снижения цен, экономии затрат и ресурсов, использования инноваций и др.

**Тема 2. Силы конкуренции в туристической индустрии: формирование, взаимодействие, оценка**

Силы конкурентного соперничества между субъектами хозяйствования. Понятие «конкурентной арены» по М.Портеру. «Центральный ринг» конкурентной арены. Конкуренция товаров-субститутов. Потенциальная конкуренция. Конкуренция со стороны продавцов и покупателей.

Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Объективные и субъективные факторы. Проявления отдельных факторов в различных силах конкуренции. Оценка степени влияния каждой из сил конкуренции. Средневзвешенный балл экспертной оценки. Применение анализа факторов для прогноза развития конкуренции.

Сила конкурентной борьбы при различных формах рыночной конкуренции. Исследование конкуренции на рынке. Диагностика конкуренции на рынке. Методика анализа реакции конкурента (по М.Портеру). Возможности экспресс-оценки конкуренции с использованием маркетингового подхода.

Интенсивность конкуренции и ее диагностика. Понятие интенсивности конкуренции. Оценка интенсивности. Возможные варианты оценки интенсивности конкуренции. Четырехдольный показатель силы конкуренции. Индекс Херфиндаля-Хершмана. Динамический и статический коэффициенты интенсивности конкуренции. Обобщающий показатель интенсивности конкуренции. Показатели, принятые законодательством Республики Беларусь для определения интенсивности конкуренции.

**Тема 3. Конкурентоспособность как критерий развития хозяйствующего субъекта**

Конкурентное преимущество. Эволюция концепций конкурентных преимуществ. Ценностный подход к формированию конкурентных преимуществ. Система ценностей организации. Цепочка ценностей организации.

Классификация ценностей и конкурентных преимуществ организации. Вид, содержание, способ существования, сущность, динамичность и форма проявления, место появления, уровень стабильности, масштаб. Источники формирования конкурентных преимуществ современной организации. Классификация конкурентных преимуществ. Признаки классификации: отношение к системе, сфера возникновения, содержание фактора, время реализации, место реализации, вид получаемого результата.

Иерархическая структура конкурентоспособности. Подходы и уровни определения конкурентоспособности. Макро-, мезо- и микроуровни конкурентоспособности. Конкурентоспособность национальной экономики, отрасли, организации, товара, персоны.

Формирование конкурентоспособности. Взаимосвязь категорий «конкурентоспособность» и «конкурентные преимущества». Логическая схема реализации конкурентных преимуществ. Формирование конкурентоспособности организации на основе конкурентных преимуществ. Интегральная оценка конкурентных преимуществ.

Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации. Ключевые факторы успеха. Роль ключевых факторов успеха в формировании конкурентных преимуществ. Стратегические и тактические ключевые факторы успеха. Устойчивое и сбалансированное развитие как проявление конкурентоспособности организации.

**Тема 4. Оценка конкурентоспособности предприятия туристической индустрии**

Методические основы оценки конкурентоспособности. Требование конкретности рынка и объекта оценки конкурентоспособности. Классификация основных методов, приемов анализа конкурентоспособности и области их применения. Специфические принципы оценки конкурентоспособности отдельных объектов.

Основы оценки конкурентоспособности персонала и конкурентоспособности товара. Внешние и внутренние конкурентные преимущества персонала. Экспертный подход к оценке конкурентоспособности персонала. Методика оценки конкурентоспособности однопараметрических объектов. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111-5555. Экспертная оценка конкурентоспособности продукции. Многоугольник оценки конкурентоспособности продукции.

Модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия. Методика оценки конкурентоспособности организаций. Сущность теории эффективной конкуренции как метода оценки конкурентного статуса организации. Основные направления оценки деятельности организации и варианты их выбора. Приемы и методы расчета показателей и их сравнения.

Интегральная оценка конкурентного статуса предприятия. Необходимость интегральной оценки конкурентного статуса организации. Обзор различных методических подходов. Формирование интегрального показателя экспресс-оценки конкурентоспособности. Метод теории желательности и его применение. Интегрирование конкурентоспособности отдельных видов выпускаемой продукции. Использование формулы товаров и рынков. Интегрирование номенклатуры показателей конкурентоспособности. Шкала И.Ансоффа.

Рейтинговая оценка конкурентоспособности. Применение рейтинговых оценок для интегральной оценки конкурентоспособности организаций. Этапы и порядок формирования рейтингов.

**Тема 5. Основы формирования конкурентной стратегии предприятия туристической индустрии**

Конкурентное поведение и конкурентная стратегия. Типы конкурентного поведения. Понятие конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия в широком смысле и ее место в стратегическом управлении организацией. Конкурентная стратегия в узком смысле.

Виды и цель конкурентных стратегий. Виды конкурентных стратегий. Цель конкурентной стратегии. Виды базовых конкурентных стратегий по М.Портеру. Модификация конкурентных стратегий. Наступательные и оборонительные конкурентные стратегии. Виды наступательных стратегий. Виды оборонительных конкурентных стратегий. Основания применения наступательных и оборонительных конкурентных стратегий.

Современная классификация конкурентных стратегий. Виолентная, патиентная, эксплерентная, коммутантная стратегии. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру. Стратегии лидера рынка. Стратегии претендентов на лидерство. Стратегии последователя. Стратегии нишевика.

Использование конкурентных стратегий. Возможности использования конкурентных стратегий. Зависимость принимаемой конкурентной стратегии от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей. Особенности и условия применения отдельных стратегий. Зависимость стратегии от уровня жизненного цикла отрасли.

**Тема 6. Повышение конкурентоспособности предприятия туристической индустрии**

Цели повышения конкурентоспособности предприятия. Формирование целей стратегии повышения конкурентоспособности организации. Виды целей. Требования к целям. Формирование системы целей во взаимосвязи с факторами обеспечения конкурентоспособности организации. Направления повышения конкурентоспособности организации. Перечень основных направлений для современной организации. Содержание работ по отдельным направлениям. Формирование дерева целей и показателей по отдельным направлениям.

Структура стратегии повышения конкурентоспособности организации. Перечень разделов стратегии повышения конкурентоспособности организации. Общий порядок разработки стратегии. Оценка качества разработанной стратегии.

Внутренние факторы реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Обеспечение реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации. Правовое обеспечение. Методическое обеспечение. Ресурсное обеспечение. Информационное обеспечение. Организационно-психологическое обеспечение. Инновационное обеспечение.

Формирование конкурентной среды как условие обеспечения конкурентоспособности. Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды региона и отрасли. Факторы формирования конкурентного потенциала региона и отрасли. Система кластеров и ее роль в обеспечении конкурентоспособности. Приоритеты государственного регулирования входных барьеров в отрасли и регионе.

**ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

**Законодательные и нормативные акты**

1. Закон Республики Беларусь «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции» от 10.12.1992 г. № 2034-XІІ с изменениями и дополнениями.
2. Положение о комиссии по повышению конкурентоспособности экономики. Утверждено Постановлением Совета Министров Республики Беларусь № 382 от 20.03.2003 г. с изменениями и дополнениями.
3. Постановление Министерства экономики Республики Беларусь «Об утверждении Инструкции по определению доминирующего положения хозяйствующих субъектов на товарных рынках Республики Беларусь» от 17.10.2002 г. № 229.

**ЛИТЕРАТУРА**

## Основная:

1. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм: Курс лекций Мн.: БГЭУ, 2003. 93 с.
2. Волонцевич Е.Ф., Козлова Г.К. Конкурентоспособность организаций: Практикум / Под ред. Е.Ф. Волонцевич Мн.: БГЭУ, 2005. 83 с.
3. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: учеб. Пособие / В.В.Квасникова, О.Н.Жучкевич. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2013. 184 с.
4. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - 2-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2008. – 225с.

**Дополнительная:**

1. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм: Метод. реком. Мн.: БГЭУ, 2000. 48 с.
2. Воробьева Л.В. Теории конкуренции и современные основы конкурентоспособности: Учеб. Пособие. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь. 2002. 122 с.
3. Гридчина А.В. Теория и методология разработки стратегий конкурентоспособности / А.В. Гридчина Белгород, 2007. 253 с.
4. Конкурентоспособность предприятий и формирование устойчивого развития национальной экономики/ О.В. Авдей и др.; под общ. Ред. А.А. Быкова и М.И. Ноздрина-Плотницкого. Мн.: Мисанта, 2008. 128 с.
5. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Е.А. Иванова. Ростов на Дону: Феникс, 2008. 161 с.
6. Немогай Н.В. Конкурентоспособность предприятия: ответы на экзаменационные вопросы. Мн.: ТетраСистемс, 2010. 112 с.
7. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Изд. обновленное и расширенное. М.: Вильямс, 2010. 592 с.
8. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.
9. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь /Статистический сборник // Минск. Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2014. Электронный ресурс Адрес доступа: <http://www.belstat.gov.by>, дата доступа 18.06.2014г.
10. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation / Jennifer Blanke and Thea Chiesa, editors // Электронный ресурс. Адрес доступа: [www.weforum.org/ttcr](http://www.weforum.org/ttcr), дата доступа 27.02.2014г.

#

# КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

**1. Конкуренция как образ жизни и движущая сила развития**

**субъектов рынка**

* 1. **Создание и развитие теории конкуренции**

Рыночная конкуренция представляет собой ряд условий, которые ставят предприятие в положение «принимающего определенные условия игры». В этом смысле конкуренция может существовать только в условиях конкурентного рынка, противоположного монопольной структуре.

Теория конкуренции была обобщена Адамом Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» (1776 г.).

Определенный вклад в развитие теории конкуренции А.Смита внесли Д. Рикардо, Д.С. Миаль, Дж. Робинсон, Дж. Кейнс, Й. Шумпетер, П. Хейне, Ф.А. Хайек, Ф. Найт, К.Р. Макконнелл, С.Л. Брю, М. Портер, Г.Л. Азоев, Ю.И. Коро­бов, Л.Г. Раменский, А.Ю. Юданов, Р.А. Фатхутдинов и др.

Подходы к теории конкуренции:

1. *Атомистическая или традиционная теория конкуренции*.
2. *Информационная теория конкуренции*.
3. *Структурно-функциональная или конфликтная теория*.

В своей книге «Международная конкуренция» *М. Портер,* внесший огромный вклад в современную трактовку конкуренции,отмечает, что конкуренция - динамичный и развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором по­являются новые товары, новые пути маркетинга, новые про­изводственные процессы и новые рыночные сегменты.

В ХХ веке можно выделить два периода или этапа.

Основным приоритетом в современных условиях становится качество. Источниками продукта (товара, услуги) высокого качества могут быть:

* природно-климатические факторы, уникальные природные ресурсы, но значение этого фактора сокращается;
* технико-технологические факторы;
* квалификация работника, человеческий капитал.

**1.2. Сущность и классификация рыночной конкуренции**

Анализ структуры и содержания формулировок и трактовок понятия «конкуренция» позволяет сделать следующие выводы:

1) понятия «конкуренция», предложенные различными авторами, характеризуют только один из мно­жества аспектов конкуренции, установленных А. Смитом и самими авторами, каждый в своей области исследования;

2) многообразие подходов к формулированию понятия;

3) понятия не отражают конкуренцию как единство стати­ки и динамики соперничества;

4) понятия не увязаны с законодательством.

С учетом рассмотренных замечаний предлагается следующее определение: ***конкуренция -*** процесс взаимодействия различных субъектов, использующих свои конкурентные преимущества для одержания победы или достижения других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объ­ективных или субъективных потребностей в рамках законода­тельства либо в естественных условиях.

Конкуренция - очень сложное понятие. Рыночная конкуренция — соперничество, борьба между организациями, отраслями, регионами, странами за достижение лучших результатов в экономической деятельности.

Понятие рыночной конкуренции хотя и является более узким по сравнению с понятием «конкуренция», но не менее многозначно, что проявляется в различных классификациях. Принципиальным моментом является при этом тип рынка, на котором действует предприятие: Совершенная конкуренция, Монополистическая конкуренция, Олигополия, Монополия.

Однако эта классификация не дает полного понимания. В теории конкуренции принято выделять виды, формы, методы, типы и прочие группы (см. таблицу 2).

**Таблица 2. Система классификации рыночной конкуренции**

|  |  |
| --- | --- |
| **ПРИЗНАКИ** | ЭЛЕМЕНТЫ |
| 1. Виды | **1.1. Чистая****1.2. Совершенная****1.3. Эффективная** |
| 2. Формы | **2.1. Видовая** **2..2. Функциональная****2.3. Предметная** |
| 3. Методы | **3.1 Ценовая****3.2. Неценовая (качество товара, сервиса, эксплуатационных затрат)****3.3. Комбинированная****3.4. Недобросовестная** |
| 4. Типы | **4.1 Общая****4.2. Косвенная****4.3. Ожидаемая** |
| 5. Сфера действия | **5.1. Внутриотраслевая****5.2. Межотраслевая****5.3. Международная** |
| 6. Субъекты конкуренции | **6.1. Между продавцами (производителями)****6.2. Между покупателями****6.3. Между продавцами и покупателями** |
| 7. Степень угрозы | **7.1. Реальная****7.2. Потенциальная** |
| 8. Уровень свободы | **8.1. Свободная****8.2. Регулируемая государством** |
| 9. Степень интенсивности | **9.1. Привлекательная****9.2. Умеренная****9.3. Ожесточенная**  |
| **10. Уровень конкуренции** | **10.1. Местный****10.2. Региональный****10.3. Национальный****10.4. Межнациональный****10.5. Глобальный** |

**1.3. Экономические основы конкуренции в туристической индустрии**

Как конкуренция, так и конкурентоспособность могут рассматриваться лишь в условиях конкретного рынка и зависят от происходящих на нем экономических явлений. В условиях глобализации туристского рынка особое значение приобретает научное изучение закономерностей развития конкуренции в туризме и разработка научно-методологических основ формирования конкурентоспособной туриндустрии.

При сильной глобальной роли туризма не удивительна его значимость во многих странах. По мнению авторов доклада Всемирного экономического форума о конкурентоспособности сектора T&T (туризм и путешествия), она особенно выделяется в развивающихся странах, поскольку помогает диверсифицировать экономику, открывает возможности генерирования доходов и рабочих мест в сельских территориях.

Всемирный экономический форум, чтобы лучше понять факторы конкурентоспособности сектора и вызовы, стоящие перед ним, начал рассчитывать и целенаправленно анализировать специальный индекс (the Travel & Tourism Competitiveness Index, TTCI). В 2007 г. это было сделано для 124, а в 2013 г. – для 140 стран. Показатель TTCI измеряет факторы и черты привлекательности (благоприятности) для развития сектора T&T в разных странах. Полный перечень, описание и методика расчета и сравнения показателей даны в тексте Доклада [ ]. Индекс базируется на трех обширных группах параметров, которые способствуют конкурентоспособности и обеспечивают ее (табл. 3):

**Таблица 3. Состав индекса конкурентоспособности сектора туризма TTCI**

|  |
| --- |
| Индекс конкурентоспособности сектора T&T |
| Субиндекс основ регулирования | Субиндекс бизнес-среды и инфраструктуры | Субиндекс человеческих, культурных и природных ресурсов |
| Политические правилаи нормы | Инфраструктура воздушного транспорта | Человеческие ресурсы |
| Устойчивость окружающей среды | Инфраструктура наземного транспорта | Привлекательность для туризма |
| Охрана и безопасность  | Инфраструктура туризма | Природные ресурсы |
| Здоровье и гигиена | Информационно-коммуни-кационные технологии | Культурные ресурсы |
| Приоритеты туризма | Ценовая конкурентоспособность в T&T индустрии |  |

Беларусь, к сожалению, не представлена в текущем туристическом рейтинге Всемирного экономического форума. При этом состав стран – членов десятки лидеров по сравнению с предыдущим рейтингом 2011г. не изменился.

Что касается экономических основ конкуренции и формирования конкурентных преимуществ, то здесь невозможно без знания особенностей рынка, на котором работает предприятие. Правильно будет говорить, что субъекты туристической деятельности реализуют туристический продукт и в отношении оказания отдельной услуги, например, по бронированию проживания в отеле и в отношении реализации тура.

При выявлении особенностей туристского рынка важное место должно отводиться не только категории «туристское предложение» и рассмотрению понятия «туруслуга», но и понятию «туристский спрос», в концепции которого приоритетное место отводится потребителю, чьи нужды и желания предприятия и организации предполагают удовлетворять.

В конечном итоге конкурентное преимущество получают те субъекты хозяйствования туриндустрии, которые всесторонне учитывают особенности потребительского восприятия услуг и всемерно используют маркетинговые технологии воздействия на этот процесс.

**2. Силы конкуренции в туристической индустрии: формирование, взаимодействие, оценка**

1. **Силы конкурентного соперничества между субъектами хозяйствования**

В соответствии с известной моделью М. Портера субъекты хозяйствования подвергаются давлению пяти конкурентных сил:

Конкурирующие силы, возникающие вследствие угрозы появления новых конкурентов

Конкурирующие силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей покупателей

Конкурирующие силы, возникающие вследствие экономических возможностей и способностей торговаться у поставщиков

Каждое предприятие следует своей собственной конкурентной стратегии для завоевания лучших позиций и выгод

Конкурирующие силы, возникающие вследствие угрозы со стороны продуктов-заменителей

Рисунок 1 - Модель пяти сил конкуренции (по М. Портеру)

**2.2.Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы, оценка их влияния**

Важно знать, какие факторы вызывают изменения в отрасли и в конкурентной ситуации. На силу конкурентной борьбы влияет множество факторов, среди которых выделяют восемь общих. Борьба усиливается, если:

* число конкурирующих субъектов увеличивается и они становятся относительно сравнимыми;
* спрос на продукт растет медленно. В быстроразвивающемся рынке всем хватает места и конкуренция слабее. Когда спрос ослабевает, начинается борьба за рыночную долю, что влечет за собой изменение стратегий;
* есть возможность использовать различные методы (ценовые и неценовые) конкуренции;
* продукты конкурентов незначительно отличаются между собой;
* размер отдачи от успешных стратегических действий растет. Чем больше отдача, тем выше вероятность, что и другие конкуренты захотят применить этот стратегический ход;
* уход из бизнеса становится дороже, чем продолжение конкуренции;
* между предприятиями появляются существенные различия;
* сильные компании из других отраслей приобретают слабые предприятия и предпринимают сильные стратегические ходы.

В настоящее время к числу таких факторов также относят: размер рынка; темпы роста рынка; мощности; препятствия входа или выхода с рынка защищают позицию предприятия, их отсутствие делает рынки уязвимыми для проникновения туда неконкурентоспособных новичков; цена; мобильные технологические модули, которые ускоряют обновление ассортимента; требования к размерам необходимых капитальных вложений; вертикальная интеграция повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм; экономия на масштабе – увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности.

Барьеры выхода с рынка и проникновения на него действуют в целом в противоположных направлениях.

Более полный перечень факторов, проявляющихся в каждой из сил конкуренции, представлен в Приложении 1. *Таким образом, определение перечня факторов, влияющих на конкуренцию в туриндустрии является очень важным этапом и позволяет перейти к оценке силы влияния каждого фактора*.

Для этого может быть применен метод экспертных балловых оценок, который достаточно часто применяется в оценке конкуренции и конкурентоспособности. Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале. Для этого следует:

1. Определиться с перечнем факторов (см. выше), экспертов. В качестве экспертов могут привлекаться менеджеры и ведущие специалисты предприятия;
2. Выработать балльную шкалу (например, от 1 до 5 или от -2 до +2 с интервалами по 1 баллу). Для удобства шкала может быть изображена графически (см. рис. 2). Определить показатели значимости каждого фактора для уровня конкуренции на рынке в исследуемой отрасли или сегменте. Например, государственному регулированию туристического рынка может быть присвоен коэффициент 5, а количеству субъектов в сегменте 4 и т.д.

bmin

$$\frac{b\_{min}+b\_{ср}}{2}$$

bср

$$\frac{b\_{ср}+b\_{max}}{2}$$

bmax

очень высокая

высокая

умеренная

пониженная

Рисунок 2 – Шкала оценки степени влияния факторов конкуренции на рынке

1. Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале. Результаты оценок экспертов лучше оформить в виде индивидуальных анкет или опросных листов;
2. На основе индивидуальных оценок рассчитывается средневзвешенный балл (b), по формуле (1), который и представляет собой оценку степени влияния каждого фактора на рынке.



(1)

где bij – балльная оценка j-го эксперта степени проявления i-го фактора;

n – количество экспертов;

ki – коэффициент важности i-го фактора;

m – число рассматриваемых факторов.

Кроме анализа проявления факторов экспертами также может быть проведен прогноз развития конкуренции на рынке на основе прогнозных оценок изменения действия каждого из факторов.

**2.3. Сила конкурентной борьбы при различных формах рыночной конкуренции**

Рассмотренные факторы определяют привлекательность сферы туризма и целесообразность ведения в ней бизнеса. Поскольку они влияют на цены, затраты, инвестиции, то определяют уровень прибыльности компаний данного рынка. Несмотря на универсальность сил конкуренции, в различных видах и формах рынка они проявляются по-разному. Это связано как со спецификой самого рынка, так и со спецификой отрасли, этапа экономического развития страны и т.д.

Для отражения этих проявлений можно использовать таблицу 4.

**Таблица 4. Характеристика конкурентных сил при различных рынках**

|  |  |
| --- | --- |
| Силы конкуренции | Формы рынка |
| Совершенная (чистая) конкуренция | Монополистическая конкуренция | Олигополия | Монополия |
| Количество производителей | Много | Много, но товар каждого существенно отличается | Мало (2-8) | Один |
| Количество покупателей | Много | То же | 2 и более | 1 или несколько |
| Уровень конкуренции | Очень сильная | Сильная | Слабая | Отсутствует |
| Доли на рынке | Малые | Малые | Большие | Весь рынок |
| Доступ к рынку | Открыт | Затруднен | Затруднен | Блокирован |
| Объем продаж | Определяется конкурентоспособностью и спросом на товар | Определяется конкурентоспособностью и сговором участников | Определяется конкурентоспособностью и сговором участников | Определяется производителем (продавцом) |
| Роль качества в конкуренции | Очень высокая | Очень высокая | Высокая | Определяется ситуацией |
| Роль рекламы  | Высокая | Высокая | Очень высокая | Определяется ситуацией |
| Норма прибыли  | Незначительная | 2-8 % | 8-20 % | Более 20 % |
| Эффективность использования ресурсов | Очень высокая | Высокая | Средняя | Низкая |

Наличие разных форм, видов, методов конкуренции заставляет предприятия тщательно изучать своего соперника на рынке. Собранный материал о каждом конкуренте подвергается тщательному анализу и тут же принимается решение о выработке адекватной стратегии конкурентной борьбы. *Важной составной частью выработки стратегии обеспечения конкурентоспособности является анализ конкуренции на рынке и диагностика конкурентной среды.*

Диагностика конкурентной среды предприятия предполагает изучение четырех направлений (компонентов), отраженных на рисунке 2.

Рисунок 4 - Направления диагностики конкурентной среды

Данное исследование весьма эффективно, но имеет некоторые сложности при проведении. Поэтому, в первую очередь принимаются во внимание такие маркетинговые и технологические факторы конкурента, которые можно получить при помощи бесед, посещений предприятий конкурентов (широта ассортимента продуктов и услуг, транспортное обеспечение, наличие сайта, удобство пользования им, наполнение и обновление информации, филиальная сеть и интерьер офисов, быстрота контакта и совершения заказа, качество продуктов, рекламные средства и др.).

**2.4. Интенсивность конкуренции и ее диагностика**

Интенсивность конкуренции — это уровень противодействия конкурентов в борьбе за рынок. Реально оценить ее можно на основе исследования доли рынка конкурентов. Доля хозяйствующего субъекта на рынке *(S)* определяется двумя способами.

1. Oтношение реализованной им на рынке продукции *(Q)* к общему объему реализации продукции *(Qr)* за соответствующий период.

2. Отношение представленной им для продажи на данном рынке *(Qp)* продукции к общему объему предложения данного товара *(Qт).*

Основными показателями интенсивности конкуренции и концентрации, используемыми в теории и на практике, являются следующие.

1. *Коэффициент концентрации (CR)* рассчитывается как процентное отношение реализации продукции определенным числом крупнейших продавцов (обычно 2-3) к общему объему реализации на данном рынке:

  (3)

где Si - доля продаж i-го продавца в объеме реализации рынка, %;

K - число хозяйствующих субъектов на рынке, взятых для расчета коэффициента.

Определение коэффициента концентрации является одним из инструментов, применяемых в действующем в Республике Беларусь подходе к выявлению субъектов, занимающих доминирующее положение на товарных рынках.

2. *Коэффициент Герфиндаля* - Хе*ршмана (HHI)* учитывает как численность организаций, так и неравенство их положения на рынке, характеризует уровень монополизации. Если индекс больше 0,18, речь идет о низкой интенсивности конкуренции и высоком монополизме и требует вмешательства государства

  (4)

где Si - доля продаж i-й организации в общем объеме реализации;

*n* - число хозяйствующих субъектов на рынке.

*3. Коэффициент Линда (L)* определяет степень неравенства между лидирующими на рынке предприятиями:

  (5)

где k - число крупных предприятий (не менее двух);

 Qi - отношение средней доли рынка i-го предприятия к доле крупных;

 i - число ведущих субъектов среди крупных предприятий.

*4. Коэффициент относительной концентрации (K)* характеризует от­ношение числа крупных организаций на рынке и контролируемой ими доли реализации:

  (6)

где β - доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности, %;

 α - доля рынка данных предприятий, %.

5. В практике конкурентной борьбы существует критическая пропорция частей двух конкурентов, когда усилия изменить ее прекращаются (обычно данная пропорция составляет 2 : 1). Это дает основание применить для определения степени интенсивности конкуренции коэффициент вариации рыночных долей конкурентов. Чем выше коэффициент равномерности, тем выше интенсивность конкуренции, и наоборот. В практике принято считать высоким показатель равномерности более 0,7.

Для оценки уровня интенсивности конкуренции на рынке в данный момент (в статике) следует применить формулу:

  , (7)

где - коэффициент интенсивности конкуренции на рынке в статике;

Di - доля рынка, занимаемая каждым из предприятий;

n - количество предприятий-конкурентов.

Для более точного определения уровня динамичности конкуренции следует применить формулу:

, (8)

где  - коэффициент динамичности конкуренции на рынке;

 Din, Dik - доля рынка, занимаемая каждым из предприятий соответственно в исследуемом и предшествующем периодах.

Исследование взаимосвязи показателей статической и динамической конкуренции дает качественную характеристику интенсивности конкуренции. Для ее анализа следует использовать матрицу:

Таблица 5. Качественная характеристика интенсивности конкуренции на рынке

|  |  |
| --- | --- |
|  | Степень интенсивности динамической конкуренции |
| Степень интенсивности статической конкуренции |  | высокая | низкая |
| высо-кая | повышенная степень конкуренции в условиях реального передела рынка | повышенная степень конкуренции накануне передела рынка |
| низкая | пониженная степень конкуренции вследствие осуществленного передела рынка | низкий уровень конкуренции на рынке с выраженным монополизмом |

6. Наибольшее количество факторов учитывает *обобщающий показатель интенсивности конкуренции, определяемый по формуле*:

  (9)

Где Up – коэффициент интенсивности конкуренции по рентабельности рынка. Рассчитывается как разница между 1 и коэффициентом рентабельности продаж всего рынка;

 Ud – коэффициент интенсивности конкуренции по долям рынка в статике (методику расчета см. выше);

 Ut – коэффициент интенсивности конкуренции по темпам роста объемов продаж. Рассчитывается путем вычитания из значения 2 значения годового темпа роста объема продаж на рассматриваемом рынке без учета инфляции, уменьшенного в 70 раз.

1. **Конкурентоспособность как критерий развития хозяйствующего субъекта**
	1. **Понятие конкурентных преимуществ, ценностный подход к их формированию**

***Конкурентное преимущество в общем виде*** – это какое-либо эксклюзивное свойство, которым обладает система, дающее ей превосходство над конкурентами в экономической, технической, организационной и иных сферах деятельности. В экономической литературе конкурентные преимущества часто отождествляют с возможностями более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, т.е. конкурентоспособностью. В ходе зарождения и трансформации теории конкурентных преимуществ существует около 20 ее концепций.

С учетом достижений теории и практики управления конку­рентоспособностью, разработанных научных подходов и при­нципов российским специалистом Р. Фатхутдиновым предла­гается теория конкурентного преимущества, формируемая на основе понятия «ценность». ***Под ценностью понимается*** нечто особенное, чем система владеет (содержит в себе), стремится сохранить или иметь в будущем.

***Конкурентное преимущество системы*** - обладание систе­мой какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превос­ходство над конкурентами. Так, конкурентное преимущество предприятия туриндустрии – активы, ресурсы и другие достоинства и возможности, дающие ему преимущество над другими в конкурентной борьбе и определяющее его позицию на рынке.

Именно обладание ценностью и конкурентным преимуществом становится источником формирования эффекта (экономического, социального, технического или иного) (рис. 5).

Инвестиции

Доход (расходы + эффект)

Рисунок 5 - Цепочка получения эффекта от ценности

**3.2. Классификация ценностей и конкурентных преимуществ**

Методика оценки конкурентного преимущества опирается на сущность ценностей, явившихся источником получения преимущества и зависит от их содержания, ис­точника происхождения, динамичности проявления, масштаба распространения и других условий. Ценность может быть классифицирована по следующим признакам:

• система, которой присуща ценность для реализации кон­курентного преимущества - биологическая, социальная, про­изводственная, техническая;

• вид ценностей - материальные, нематериальные, денеж­ные, социальные, культурные, духовные, природно-климати­ческие, политические;

• содержание ценностей - качественные, стоимостные, по­веденческие, синергические;

• источник или основа происхождения ценностей - объек­тивные и субъективные;

• способ существования ценностей - реальные и виртуаль­ные;

• сущность ценностей - базисные (радикальные новшества, высокая квалификация персонала, высокая организованность системы управления и т. п.) и второстепенные (ординарные новшества, дешевые трудовые ресурсы, освоенная рыночная инфраструктура, активы и т. п.);

• динамичность проявления ценностей - стратегические и тактические;

• форма проявления ценностей – достоинства индивиду­ума, позитивные взгляды на явления, оригинальная миссия, новшества и т. д.;

• место проявления ценностей - вне системы и внутри сис­темы;

• уровень стабильности проявления ценностей - устой­чивые (природно-климатические факторы, положительная конкурентная среда, высокая культура и т; п.) и неустойчивые (новшества, имидж, ресурсы и т. п.);

• масштаб распространения ценностей - глобальные, ло­кальные, индивидуальные.

Конкурентные преимущества носят сопоставимый, т.е. относительный характер, т.к. они могут быть оценены только путем сравнения характеристик, которые влияют на результат деятельности. Они имеют различные формы проявления в зависимости от источника появления :

1. основанные на экономических факторах;
2. основанные на административных методах и нормативно-правовой базе;
3. структурного характера;
4. определяемые уровнем развития инфраструктуры;
5. технического (технологического) характера;
6. определяемые хорошей информированностью;
7. основанные на географических факторах;
8. основанные на демографических факторах;
9. неправового характера.

Кроме того, конкурентные преимущества могут быть:

* + долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными;
	+ устойчивыми и нестабильными;
	+ уникальными и имитируемыми;
	+ внешними и внутренними.

Классификация преимуществ приведена в Приложении 2.

**3.3.Подходы и уровни определения конкурентоспособности**

Понятие «конкуренция» порождает понятие «конкурентоспособность». В самом общем виде конкурентоспособность на рынке представляет собой относительную оценку преимуществ организаций, фирм, продуктов (товаров, услуг), которая позволяет им с большей эффективностью удовлетворять потребности. Все многообразие конкурентных отношений, возникающих в сфере экономики, можно разделить на 3 уровня:

* 1. микроуровень, т.е. конкретные виды продукции, производства, предприятия;
	2. мезоуровень, т.е. отрасли и комплексы, территории;
	3. макроуровень, т.е. страна и международные организации.

Единой точки зрения по каждому из них нет и можно найти разные определения. Конкурентоспособность продукта и предприятия, производящего или реализующего его, соотносятся между собой как часть и целое.

Но конкурентоспособность является системной, только если определяющие ее факторы могут быть поняты и урегулированы во взаимосвязи (рис. 6).

Рисунок 6 - Взаимосвязи потенциала и конкурентоспособности организации и конечных результатов ее функционирования

Прибыльность и рентабельность функционирования организации

Финансовая устойчивость организации

Комплексность и перспективность развития организации

Комплексная безопасность организации

Конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность товаров и услуг организации

Конкурентоспособность внешней среды организации

Потенциал организации

Потенциал внешней среды

Качество управления

Поэтому наиболее полным следует признать понятие «конкурентоспособность», данное «Европейским форумом по проблемам управления», дополненное с учетом цели деятельности предприятия в условиях конкуренции: « ***Конкурентоспособность — это*** реальная или потенциальная способность и возможности предприятия проектировать, производить и сбывать в тех условиях, в которых ему приходится действовать, товары и услуги по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для покупателя, чем товары конкурентов с целью максимизации прибыли».

**3.4. Формирование конкурентоспособности**

Независимо от конкретной позиции, вида используемых конкурентных преимуществ конкурентоспособность предприятия туриндустрии основывается на конкурентных преимуществах. В этой связи наращивание конкурентоспособности представляет собой смену трех последовательных стадий:

1. успех в конкуренции зависит от исходных ресурсов, от наделенности факторами производства;
2. важнейшей задачей становится развитие и усовершенствование факторов, а предпосылками являются местные, уже сложившиеся технические возможности, инфраструктура, образование, информационная база.
3. Центр тяжести в конкуренции переносится в высокотехнологичные сегменты национальной экономики, когда главную роль играют усовершенствование и обновление не отдельных факторов, а технологий.

Формирование конкурентоспособности может быть отражено схемой (см. Рис. 7).

Существует объективная иерархическая зависимость конкурентоспособности в туризме, которая выражается в том, что конкурентоспособность предприятия туриндустрии может быть обеспечена только в том случае, если сформирована конкурентоспособная туристская индустрия на мезо- и макроуровне. Такая особенность нехарактерна для промышленных предприятий, т.к. существует много примеров, что промышленное предприятие, являясь конкурентоспособным, расположено в дотационном регионе. В настоящее время происходит усиление конкуренции на уровне туристских дестинаций.

**РЫНОК**

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СУБЪЕКТА

Факторы, усиливающие конкуренцию

Факторы, ослабляющие конкуренцию

**КОНКУРЕНЦИЯ ВНУТРИ**

**ОТРАСЛИ**

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ

ПРЕИМУЩЕСТВ

Конкурирующие силы, возникающие вследствие угрозы со стороны товаров-заменителей

Конкурирующие силы, возникающие вследствие экономических возможностей и способностей торговаться у поставщиков

Конкурирующие силы, возникающие вследствие экономических возможностей и торговых способностей покупателей

Конкурирующие силы, возникающие вследствие угрозы появления новых конкурентов

Рисунок 7 - Пирамида формирования конкурентных преимуществ и конкурентоспособности субъекта хозяйствования

* 1. **Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества. Ключевые факторы успеха**

Факторы конкурентного преимущества организации подразделяются на внешние, проявление которых в малой степени зависит от нее, и внутренние, почти целиком определяемые руководством организации.

К внешним факторам конкурентного преимущества относятся: уровень конкурентоспособности страны; уровень конкурентоспособности отрасли; уровень конкурентоспособности региона; государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране; правовое регулирование функционирования экономики страны; открытость общества и рынков; научный уровень управления экономикой страны, отрасли, региона и т.д.; национальная система стандартизации и сертификации; государственная поддержка развития человека; государственная поддержка науки и инновационной деятельности; качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии; уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества; налоговые ставки в стране; процентные ставки в стране; наличие доступных и дешёвых природных ресурсов; система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране; климатические условия и географическое положение страны; уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.

Внутренние конкурентные преимущества организации достигаются и реализуются персоналом, среди которого особую роль играют руководители. Эти преимущества можно разделить на шесть групп:

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

Основы качественного инновационного развития обеспечивает взаимодействие ключевых факторов успеха. Под ключевыми факторами успеха предприятия туриндустрии понимаются такие инновационные действия, которые создают конкурентные преимущества и обеспечивают конкурентоспособность на перспективу. Ключевые факторы успеха можно объединить в две группы. Первая определяет стратегическую конкурентоспособность, вторая группа факторов определяет тактическую конкурентоспособность и включает ключевые факторы успеха.

Таким образом, конкурентоспособность предприятия туриндустрии формируется за счет использования стратегических и тактических инновационных факторов успеха, причем первая группа является определяющей для успешной деятельности.

1. **Оценка конкурентоспособности предприятия туристической индустрии**
	1. **Методические основы оценки конкурентоспособности**

Анализ конкурентных позиций занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, т.к. именно на его основе принимаются стратегические решения. В настоящее время методика проведения оценки для отдельных сфер и отраслей (особенно сферы услуг) не является достаточно разработанной. Среди основных методических подходов к анализу выделяют следующие:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором показатели сравниваются с такими же за другие периоды; - вертикальный анализ, при котором исследуется структура показателей путем постепенного спуска на более низкий уровень детализации; - факторный анализ – анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности на общие экономические показатели субъекта хозяйствования; - сравнительный анализ – сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

Как правило, в экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности: Оценка с позиции сравнительных преимуществ. Оценка с позиции теории равновесия. Оценка исходя из теории эффективности конкуренции. Оценка на базе качеств продукции. Профиль требований. Профиль полярностей. Матричный метод. SWOT – анализ. Построение «гипотетического многоугольника конкурентоспособности».

Конкурентоспособность объекта исследуется для конкрет­ной группы потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. Специфические принципы оценки конкурентоспособнос­ти конкретных объектов формулируются в каждом отдельном случае с учетом сложности, особенностей и важности объекта.

Конкурентоспособность предприятия оказывает сущест­венное влияние на конкурентоспособность объектов более вы­сокого уровня (отрасли, страны). Конкурентоспособность отрасли можно измерить на основе конкурентоспособностей, например, 30 лучших субъектов отрасли. Конкурентоспособность страны можно изме­рить на основе главных показателей, определяющих качество и эффективность отдельных сторон деятельности в прошлом, настоящем и будущем.

Для расчета и анализа конкурентоспособности собира­ются исходные данные, которые должны приводиться в сопоставимый вид по ряду факторов.

Укрупненно этапы оценки конкурентоспособности объекта выглядят следующим образом: изучение проблемы; изучение нормативно-методических документов по оценке и другим смежным вопросам; изучение внешней среды и внутренней структуры объекта анализа; изучение конъюнктуры, параметров рынка; сбор исходной информации для оценки конкурентоспособности объекта; приведение информации в сопоставимый вид; разработка технологии оценки; анализ информации по факторам конкурентоспособности; оценка конкурентоспособности объекта; разработка предложений по формированию программы повышения конкурентоспособности объекта.

* 1. **Основы оценки конкурентоспособности продуктов и услуг**

Учитывая многоуровневый характер и взаимосвязь уровней конкурентоспособности в туриндустрии, оценку конкурентоспособности субъектов хозяйствования следует начинать с изучения конкурентоспособности продукта (услуг, товаров).

В настоящее время известно большое количество методик, предназначенных для оценки конкурентоспособности продукции. В их основу положен один из трех методов: матричный, смешанный, опроса потребителей.

Среди матричных методов наиболее известны матрица Бостонской консалтинговой группы (БКГ), модифицированная матрица БКГ и др. В состав смешанного метода входят дифференцированный и комплексный. При выборе услуг и турпродуктов клиенты предприятий туриндустрии наибольшее значение придают нерегламентированным покзателям качества, которые не имеют физической меры и трудно поддаются количественной оценке. Поэтому для оценки их конкурентоспоосбности рационально использовать метод опроса потребителей.

Рассмотрим некоторые методики оценки конкурентоспособ­ности продукции.

*Методика оценки конкурентоспособности продукции по системе 11111 - 55555.* Кон­курентоспособность продукции следует оценивать по четырем главным статичным факторам: качество продукта, цена продукта, качество сервиса (обслуживания); эксплуатационные затраты на использование продукта. Результативность статичных факторов определяют ди­намичные факторы - качество управления. Интегральный показатель конкурентоспособности продук­ции можно оценивать экспертным путем без учета весомости факторов и с учетом весомости факторов. Эти методы применяются при невозможности применения более точных количественных методов оценки.

Для повышения точности оценки предлагается определять важность, или весомость, каждого фактора конкурентоспособ­ности: качеству продукции - 4 балла, ее цене - 3, качеству сер­виса - 2 и эксплуатационным затратам - 1 балл. Последний фактор оценен в 1 балл, так как эксплуатационные затраты во многом определяются качеством продукции и ее сервиса.

*Экспертная оценка конкурентоспособности nродукции (услуги.).* Для оценки конкурентоспособности с уче­том весомости факторов создается экспертная группа из высо­коквалифицированных специалистов численностью не менее 5 человек. После формирования экспертной группы выполняется подготовительная работа. Затем строится система баллов для оцен­ки, в соответствии с которой каждому фактору конкурентоспо­собности эксперт может присвоить от 1 до 5 баллов. Весомость факторов равна от 4 баллов (качество) до 1 (эксплуатационные затраты). Конкурентоспособность продукции, определенная эксперт­ным путем по системе баллов:

 Ксп = $\sum\_{j=1}^{m}(\frac{\frac{\sum\_{i=1}^{n}Бij}{n}}{5}\*аj)$ (10)

где КСП - конкурентоспособность продукции (значение колеб­лется от 2 до 10);

*п* - количество экспертов;

*m* – количество факторов конкурентоспособности

*Бij* - экспертная оценка i-м экспертом *j-гo* фактора конкурентоспособности;

aj – весомость j-го фактора (от 4 до 1);

5 - макси­мальная оценка фактора.

*Методика анализа конкурентоспособности продукции (услуги) по многоугольнику и экспертному мето­ду.* Предлагается следующий порядок: устанавливается перечень показателей конкурентоспо­собности; устанавливаются (выбираются) нормативные значения показателей конкурентоспособности продукции; устанавливается весомость показателей конкурентос­пособности продукции исходя из стоимости их достижения и важности в обеспечении конкурентоспособности; собирается и обрабатывается исходная информация о показателях конкурентоспособности (приоритетно­го конкурента и анализируемого); строится многоугольник конкурентоспособности: наружный круг - нормативы, увеличенные на 20% (на случай перевыполнения норматива), внутренние точки на радиальных лучах - приведенные значения показателей кон­курентоспособности товара.

* 1. **Модели и методы оценки конкурентоспособности предприятия**

В нестабильных условиях формирующейся рыночной среды для определения конкурентоспособности малых и средних предприятий, которыми является большинство организаций туриндустрии, чаще всего применяют теорию эффективной конкуренции и метод рейтинговых оценок. Суть первой заключается в том, что используется большое количество показателей, характеризующих различные направления деятельности предприятия, которые в совокупности дают достаточно полную характеристику.

Общий порядок проведения исследования конкурентоспособности организации туриндустрии с использованием принятых методов можно представить следующей схемой:

Определение цели и задач исследования конкурентоспособности

Сбор информации и общая оценка конкуренции на рынке

Выбор направлений деятельности организации

Трудовые ресурсы и стимулы

Марке-тинг

Организация и управление

Технологический процесс

Финансовая деятельность

 Выбор системы критериев и показателей по направлениям деятельности

Выбор приемов и методов оценки

Оценка конкурентного статуса по единичным показателям

Интегральная рейтинговая оценка конкурентного статуса организации

Рисунок 8 - Схема действий организации по оценке конкурентоспособности

Главной целью исследования конкурентоспособности организации является выработка эффективной стратегии и тактики конкурентной борьбы. В то же время, в зависимости от конкретной ситуации, сложившейся на рынке, от этапа жизненного цикла организации задачи, решаемые при исследовании конкурентоспособности, могут различаться. Исследование взаимосвязи показателей статической и динамической конкуренции дает качественную характеристику интенсивности конкуренции. Для ее анализа следует использовать матрицу (см. табл. 5 и 6).

**Таблица 6. Формулирование задач оценки конкурентоспособности в зависимости от интенсивности конкуренции**

|  |  |
| --- | --- |
|  | Степень интенсивности динамической конкуренции |
| Степень интенсивности статической конкуренции |  | высокая | низкая |
| высо-кая | требует оценки реальной конкурентоспособности | требует оценки потенциальной и реальной конкурентоспособности |
| низкая | требует оценки потенциальной конкурентоспособности | оценка реальной конкурентоспособности невозможна |

Основным условием применения данного метода оценки степени интенсивности конкуренции является правильное определение границ рынка или сегмента, на котором действует организация, т.е. объекта исследования. Особо следует сказать о выборе объекта при исследовании потенциальной конкурентоспособности. Такая оценка подразумевает, прежде всего, анализ развития самой организации, достигнутого ею экономического потенциала. Поэтому в данном случае в качестве единственного объекта может быть взята сама исследуемая организация, а оценка должна производиться путем сравнения показателей отчетного периода с предшествующим.

Одной из важнейших задач при реализации метода эффективной конкуренции является выбор системы критериев и показателей, объективно и всесторонне характеризующих деятельность фирмы. Хотя точки зрения экономистов по составу показателей расходятся, наиболее часто выделяют 5 направлений деятельности организации, по которым производят оценку (см. рис. 8). Каждому направлению соответствуют некоторые критерии оценки.

Но критерий сам по себе не позволяет производить оценку, он должен быть выражен показателями. Показатели значительно различаются в зависимости от поставленной цели и этапов жизненного цикла предприятия. При выборе критериев и показателей следует учесть, что показатели могут быть измеримыми и неизмеримыми.

Далее следует определить приемы и методы, на основе которых производится оценка конкурентоспособности. Измеримые показатели внутри каждой группы обычно рассчитывают с применением традиционных методов: сравнения, средних величин, относительных величин и т.д.Для оценки конкурентоспособности по неизмеримым показателям следует широко использовать методы балловых и экспертных оценок. Предложенный перечень показателей представляется достаточно полным, но не всегда обязательным. Отдельные организации исходя из специфики своей деятельности могут его дополнить или упростить.

Но понятие «конкурентоспособность» сравнительное. Поэтому не менее важным является вопрос выбора методов сравнения показателей исследуемой организации с показателями конкурентов или базисными показателями самой организации. В качестве таковых могут быть предложены приемы разниц и рангов.

Основными источниками информации для анализа конкурентоспособности организации туриндустрии являются: Бухгалтерский баланс (ф. № 1); Отчет о прибылях и убытках (ф. № 2); Статистическая отчетность и данные оперативного учета. Этим, в первую очередь определяется и возможная частота проведения анализа.

Для представления результатов расчетов показателей конкурентоспособности организации по какому-то направлению или по всем рекомендуется построить аналитическую таблицу. Она может иметь следующий вид:

Таблица 7. Показатели оценки конкурентоспособности организации по направлению

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели и коэффициенты | Рекомендуемый норматив или тенденция | Конкурент(базисный период оцениваемой организации) | Оцениваемаяорганизация(отчетный период)  | Отклонение от (+,-) |
| норматива | показателя конкурента (прошлого периода) |

* 1. **Интегральная оценка конкурентного статуса предприятия**

Но такое исследование конкурентоспособности на основе множества показателей очень трудоемко и не всегда позволяет сделать однозначный вывод. Возникает потребность в интегральной оценке конкурентоспособности организации. В настоящее время в экономике сформировался единый подход к выработке интегрального показателя оценки любого направления деятельности. Общий вид показателя:

, (11)

где К -интегральный показатель конкурентоспособности,

I1, I2,...,In - индекс изменения конкурентоспособности по тому или иному показателю, I = показатель оцениваемого предприятия (1) / показатель базисного предприятия (0);

 n - количество групп показателей (направлений оценки).

Если полученный интегральный показатель К=1, то силы конкурентов равны, если К>1, то исследуемое предприятие в данный момент более конкурентоспособно и если К<1, налицо преимущество конкурента.

Искомый показатель должен включать в себя индексы соотношения ряда показателей, характеризующих каждое направление деятельности исследуемой организации (например, по одному из каждой группы). Но исходя из конкретных целей, стоящих перед организацией на данном этапе жизненного цикла, рационально выделить более приоритетные направления оценки и рассматривать только их.

При этом в качестве базовой наиболее удобно применять показатели минимальные среди конкурентов. Такой подход позволяет безошибочно проранжировать конкурентов, установив относительное соотношение, даже если нет явного лидера или аутсайдера по всем показателям.

Более точно произвести интегральную оценку конкурентоспособности организации позволяет метод рейтинговых оценок. Он предусматривает взвешенную оценку показателей конкурентоспособности при их включении в итоговый рейтинг.

* 1. **Рейтинговая оценка конкурентоспособности**

Составление рейтинга конкурентоспособности организаций осуществляется в следующей последовательности:

1. Определение критериев отбора показателей для рейтинговой оценки и выбор показателей, включаемых в модель оценки. Двумя основными критериями отбора показателей рейтинговой оценки являются теоретический и практический.
2. Присвоение выбранным показателям весов, учитывающих относительную существенность того или иного показателя как фактора конкурентоспособности организации.
3. Составление балльной шкалы абсолютных значений отдельных показателей. Значения показателей могут оцениваться по пятибалльной шкале.

Таблица 8. Пример балльной шкалы параметров рейтинговой оценки конкурентоспособности организации

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Вес | Границы интервалов и соответствующие оценки |
| +2 | +1 | 0 | -1 | -2 |
| Фотд. ОФ | 0,5 | >5,5 | 5 – 5,5 | 4,5 – 5 | 4 – 4,5 | <4 |
| К исп. ОбФ | 0,8 | >0,3 | 0,25 – 0,3 | 0,2 – 0,25 | 0,15 – 0,2 | <0,15 |
| К тек. ликв. | 1,5 | >1,3 | 1,15 – 1,3 | 1 – 1,15 | 0,9 – 1 | <0,9 |
| К автономии | 1 | >0,6 | 0,5 – 0,6 | 0,4 – 0,5 | 0,3 – 0,4 | <0,3 |
| К обеспеч. СОС | 1 | >0,4 | 0,2 – 0,4 | 0,1 – 0,2 | 0,1 – 0,05 | <0,05 |
| К оборач. сов. акт.  | 0,5 | >2,5 | 2 – 2,5  | 1,5 – 2 | 1 – 1,5 | <1 |
| Re влож. кап. | 1,5 | >0,2 | 0,05 – 0,2 | 0 – 0,05 | -0,2 – 0  | <-0,2 |
| Re соб. Кап. | 1,5 | >0,45 | 0,15 – 0,45 | 0 – 0,15 | -0,3 – 0  | < -0,3 |
| Re продаж и т.д. | 1 | >0,15 | 0,05 – 0,15 | 0 – 0,05 | -0,1 – 0  | <-0,1 |

С помощью данной шкалы выставляются оценки каждому исследуемому объекту по всем показателям. Результаты заносятся в оценочную таблицу, которая может иметь вид:

Таблица 9. Пример балльной оценки показателей конкурентоспособности оцениваемых организаций за отчетный год

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Показатели | Вес | 1 организация | 2 организация | 3 организация |
| Фотд. ОФ | 0,5 | 2 балла | 2 балла | 1 балл |
| К исп. ОбФ и т.д. | 0,8 | 2 балла | 2 балла | 2 балла |

4. Целесообразно ввести в модель корректировку балльных значений с учетом динамики абсолютных показателей, включаемых в рейтинговую оценку. Для большей точности можно провести корректировку на темп роста показателя.

В результате корректировки получается таблица, аналогичная табл. 9, но с более точными и не совпадающими баллами. Пункты 1, 2, 3 и 4 составляют методологическую основу модели рейтинговой оценки. После того, как модель построена, можно проводить собственно расчеты по данным конкретных предприятий.

Окончательный рейтинг конкурентоспособности определяется на основе расчета итогового балла по формуле:

 (13)

где R – итоговый балл конкурентоспособности организации по результатам рейтинговой оценки;

*Бi* – балл (количественная оценка) по *i* – му показателю;

*Вi* – вес i – го показателя;

n - количество показателей.

Предлагаемый подход к проведению интегральной оценки на основе рейтингового анализа позволяет не только ранжировать исследуемые организации по уровню конкурентоспособности, но и сделать выводы, какими факторами обусловлено место оцениваемого предприятия в рейтинге. Вместе с тем следует отметить основное ограничение метода рейтинговых оценок. Как уже отмечалось, полученная оценка является относительной, а не абсолютной. Полученные рейтинговые коэффициенты (баллы) не несут никакой количественной информации о состоянии бизнеса конкурентов. Следовательно, данный метод можно применять только для сравнения нескольких объектов оценки между собой и ни в коем случае для оценки конкурентоспособности отдельных организаций.

1. **Основы формирования конкурентной стратегии предприятия туристической индустрии**
2. **Конкурентное поведение и конкурентная стратегия**

Р***азличают 3 типа конкурентного поведения:***

К*реативное поведение* направлено на создание новых элементов отношений, которые обеспечивали бы преимущество над конкурентами. *Приспособленческий тип поведения* предусматривает учет инновационных изменений в производстве у конкурентов и проведении мероприятий, упреждающих действия конкурентов. *Обеспечивающее поведение* основано на стремлении предприятия к сохранению на длительную перспективу своего положения на рынке за счет повышения качества продукции, расширения ассортимента продуктов, предоставления дополнительных услуг. Для каждого типа конкурентного поведения характерны определенные методы конкуренции.

**Конкурентная стратегия – это** концепция и система действий предприятия, направленная на достижение конечной цели. Конкурентная стратегия определяет, каким образом организация собирается конкурировать на рынке, который она выбрала.

Принято различать конкурентную стратегию в широком и узком смысле. *Конкурентную стратегию предприятия в широком смысле* можно определить как план действий по экономически эффективному достижению перспективных целей на основе удержания и развития конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды.

*Конкурентную стратегию в более узком смысле* можно рассматривать как набор специфических шагов и подходов, которые предприятие предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы. Стратегия задается четырьмя факторами. Результат всех факторов становится интегриро­ванным и в совокупности задает стратегию (рис.).

Сфера деятельности:

Целевые рынки, обслуживаемые рынки, определение бизнеса

Доступность рынка:

Разнообразие каналов, коммуникационный набор, контроль над каналами дистрибуции

Виды деятельности:

Соответствующий ассортимент, масштабы деятельности

Преимущества:

Целевые конкуренты, желаемая позиция, программы и проекты

Рисунок 9 - Конкурентная стратегия как интегрированная совокупность факторов

Для формирования грамотной конкурентной стратегии предприятия туриндустрии ***большую роль играет тактика конкурентного поведения***. Мировая практика рекомендует ***ряд универсальных тактических приёмов*** в работе с конкурентами:

1. Провести масштабное, но краткое снижение цен, выбросив при этом на рынок остродефицитный продукт.
2. Строго хранить коммерческие тайны.
3. Скупать акции, заключать с конкурентами договоры о слиянии.
4. Создавать свои преимущества через уникальные услуги, квалифицированные кадры.
5. Добиваться роста объёма продаж – это главное условие.
6. Совершенствовать свой менеджмент.
7. Постоянно думать о конкурентоспособности своих продуктов и услуг.

**5.2. Виды и цель конкурентных стратегий**

Для устойчивого получения прибыли любое предприятие стремится к монополизации рынка или сегмента. Из этого вытекают две *стратегические установки:* на монополизацию рынка и на интеграцию своей деятельности в единый рыночный процесс, в правила конкретного сегмента.

Базовая классификация конкурентных стратегий была представлена М.Портером в продолжение развития его теории пяти конкурентных сил. Для противодействия пяти конкурентным силам и достижения лучших показателей по сравнению с другими фирмами отрасли он выделил три базовых стратегии конкуренции:

1. Абсолютное лидерство в издержках.
2. Дифференциация.
3. Фокусирование.

Чтобы обеспечить ***лидерство в издержках***, необходимо активно наращивать масштаб деятельности, расширять филиальную сеть, добиваться снижения издержек на основе накопления опыта, жестко контролировать расходы, избегать мелких операций с клиентами (что не всегда возможно в турбизнесе), минимизировать затраты в таких областях, как исследования и разработки, обслуживание, система сбыта, реклама и т.п.

***Вторая базовая стратегия — это стратегия дифференциации продукта или услуги***, предлагаемых предприятием, то есть создания такого продукта или услуги, которые воспринимались бы в рамках всей отрасли как уникальные. Следует подчеркнуть, что стратегия дифференциации не означает ослабления внимания к издержкам, в данном случае они лишь являются не первостепенной стратегической целью.

***Третья базовая стратегия — фокусирование на определенной группе покупателей***, виде продукции или географическом сегменте рынка. В основе данной стратегии лежит предположение, что предприятие способно преследовать узкую стратегическую цель с большей эффективностью или продуктивностью, чем конкуренты, действующие на более широком пространстве.

Различия между тремя базовыми вариантами стратегии показаны на рисунке 10.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Стратегическая цель |  | Стратегическое преимущество |
|  | Уникальность продукта | Низкие издержки |
| В рамках всей отрасли | ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ | АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО В ИЗДЕРЖКАХ |
| В рамках отдельного сегмента | ФОКУСИРОВАНИЕ |

Рисунок 10 - Три базовых варианта стратегии по М.Портеру

Базовые стратегии М.Портера позже были несколько модифицированы. Кроме четырёх базовых стратегий (учитывая две стратегии фокусирования – на базе дифференциации и низких издержек) была выделена также ***стратегия оптимальных издержек*** (рис. 11).

 Низкие издержки Дифференциация

 Широкий круг

Стратегия широкой дифференциации

Стратегия лидерства по издержкам

покупателей

на всем рынке

Стратегия оптимальных издержек

Целевой рынок

Сфокусированная стратегия дифференциации

Стратегия рыночной ниши, основанная на издержках

 Отдельный

 сегмент

 покупателей

Рисунок 11 - Выбор конкурентных стратегий по М.Портеру.

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на предоставление клиентам большей потребительской ценности за те же деньги. Цель состоит в том, чтобы предложить продукт высокой потребительской ценности, отвечающий ожиданиям клиентов по основным свойствам и превосходящий ожидания по цене.

Таким образом, ***конкурентные стратегии М.Портера, как правило, представляют следующим образом***:

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек создания и реализации продуктов и услуг.

2. Стратегия широкой дифференциации направлена на прида­ние продукции специфических черт, отличающих их от конкурентов, что способствует привлечению большего числа клиентов.

3. Стратегия оптимальных издержек дает клиентам возможность получить за свои деньги большую ценность, а предприятию - преиму­щества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциа­ции.

4. Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг клиентов, при которой предприятие опережает своих конкурентов за счет более низких издержек произ­водства.

5. Сфокусированная стратегия дифференциации ассор­тимента ставит своей целью обеспечить представителей своего сегмента рынка услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам.

В зависимости от ситуации стратегия может носить преимущественно наступательный или преимущественно оборонительный характер. ***Принято выделять шесть видов наступательных стратегий:*** Стратегия наступления на сильные стороны конкурентов. Стратегия наступления на слабые стороны конкурентов. Стратегия многопланового наступления. Стратегия наступления за пределами существующего рынка. Стратегия «партизанской борьбы». Стратегия упреждающих действий.

***Оборонительные стратегии*** имеют целью уменьшить риск быть атакованными. Оборонительные стратегии могут быть сведены к двум основным формам: устранение любых возможностей, которыми могут воспользоваться конкуренты во время проведения наступления и предупреждение конкурентов о том, что для них существует реальная опасность подвергнуться мощному противодействию в случае применения наступательной стратегии.

**5.3. Современная классификация конкурентных стратегий**

В зарубежной и отечественной теории распространена классификация конкурентных стратегий, согласно которой принято выделять: виолентную, патиентную , эксплерентную и коммутантную стратегии.

***Виолентная стратегия*** характерна для предприятий, действующих в сфере крупного, стандартного производства товаров и/или услуг. Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, предприятие стремится доминировать на обширном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов. Привлекает сравнительной дешевизной и добротностью продукции (средний уровень качества).

***Патиентная стратегия*** типична для фирм, вставших на путь узкой специализации. Она предусматривает изготовление особой, необычной продукции для определённого круга потребителей (например, индивидуальные туры), в силу чего становятся незаменимыми для соответствующей группы клиентов.

***Коммутантная стратегия*** преобладает при обычном бизнесе в местных (локальных) масштабах. Сила мелкого неспециализированного предприятия состоит в его лучшей приспособленности к удовлетворению небольших по объёму (а нередко и кратковременных) нужд клиентов.

***Эксплерентая (пионерская) стратегия*** это стратегия конкурентной борьбы, которая связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Главный фактор силы эксплерентов связан с опережением во внедрении принципиальных нововведений.

***По Ф.Котлеру принято выделять четыре группы конкурентных стратегий***:

1. Стратегии лидера рынка (до 40% рынка), предприятие должно стремиться ограждать атаки претендентов, с другой – атаковать конкурентов.;
2. Стратегии претендентов на лидерство (около 30%) применяют компании, имеющие значительный атакующий потенциал и при наступлении определенных условий стремящиея стать лидерами.;
3. Стратегии последователя (около 20%) – предприятие старается не вступать в конкурентную борьбу с претендентами и лидерами, а следовать за лидерами.;
4. Стратегии нишевика – (оставшиеся 10%) – предприятие озабочено поиском рыночной ниши, причем эта ниша должна быть достаточно прибыльной, иметь потенциал роста и не привлекать внимание крупных конкурентов.

**5.4. Использование конкурентных стратегий**

В рамках каждой группы конкурентных стратегий эффективны те или иные частные стратегические ходы.

Приоритетность той или иной конкурентной стратегии зависит от типа рыночной конкуренции (рисунок 12). Особенности и условия применения стратегий поведения представлены в Приложении 3.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Сила конкуренции на рынке покупателей | Полипсония | Горизонтальная диверсификация  | Концентрация на целевом рынке | Локальная инновационная деятельность | Системная инновационная деятельность |
| Олигопсония | Локальная диверсификация  | Системная интеграция | Комплексная дифференциация и интеграция | Вариант встречается крайне редко |
| Монопсония | Адаптация друг к другу | Адаптация продавцов к покупателю | Вариант встречается крайне редко | Вариант встречается крайне редко |
|  |   | Монополия | Олигополия | Монополистсическая конкуренция | Совершенная конкуренция |
|  |  | Сила конкуренции на рынке продавцов |

**Рисунок 7 – Варианты стратегий поведения предприятий**

*Конкурентные стратегии также различаются в зависимости от жизненного цикла отрасли (или рынка)*, в которой работает предприятие. Стратегии в формирующихся отраслях носят экспериментальный характер – казавшаяся многообещающей концепция бизнеса или стратегия может закончиться провалом, не обеспечив приемлемой прибыли. Поэтому при разработке конкурентной стратегии в формирующихся отраслях надо учитывать специфические особенности. Зрелый рынок отличается замедлением роста, что существенно меняет конкурентную среду в отрасли. *На этапе застоя или спада* (что неминуемо происходит в любой сфере) предприятия должны ставить перед собой цели, соответствующие возможностям отрасли.

В туриндустрии действуют сотни и даже тысячи мелких и средний компаний, ни одна из которых не владеет значительной долей рынка. Основное отличие конкурентной ситуации в раздробленных отраслях - отсутствие отраслевых лидеров с большой долей рынка или узнаваемой торговой маркой. *В сегментированной отрасли оптимальны следующие стратегии конкуренции*:

* Создание стандартных подразделений (филиалов) компании. Такой стратегический подход часто применяется в туризме, ресторанном бизнесе, где компания создаёт многочисленные стандартные точки с удобным местоположением и минимальными издержками для максимально эффективной эксплуатации.
* Завоевание лидерства по издержкам.
* Продуктовая специализация.
* Потребительская специализация.
* Географическая специализация.

**Тема 6. Повышение конкурентоспособности предприятия туристической индустрии**

**6.1. Цели повышения конкурентоспособности предприятия**

Ни одно предприятие не может успешно осуществлять самостоятельную деятельность, если оно не имеет четкого статуса, целей и ориентиров. Постановка целей является одним из этапов разработки стратегии повышения конкурентоспособности (рис. 12). В свою очередь, повышение конкурентоспособности организации позволит достичь главную коммерческую цель – получить прибыль, достаточную для жизнеобеспечения самой организации и общества. *Направления повышения конкурентоспособности предприятия для структуризации целей можно подразделить на 2 группы:*

Предварительное формулирование предпринимательской идеи

Диагностика предпринимательской среды

Позиционирование **на целевом рынке**

Выбор целевых рынков

Сегментирование рынка

Анализ внешней среды

Анализ внутренней среды

Окончательная разработка предпринимательской идеи

 - идеи

Формирование стратегического видения бизнеса

Миссия

Цели

Бизнес-культура

Имидж

Разработка маркетинговой стратегии

Разработка и выбор стратегий развития на целевом рынке

Фокусирование

Дифференциация

Экономия издержек

Разработка годового бизнес-плана на основе стратегических карт

Контроль и координация деятельности

Рисунок 12 - Принципиальная схема разработки стратегии повышения конкурентоспособности организации

1. обеспечивающие процессы повышения внутренней конкурентоспособности (качество управления, связи с внешней средой, стратегический маркетинг, инновационная деятельность, финансовое состояние и т.д.) (табл. 11);
2. повышающие уровень внешней конкурентоспособности (качество продукта, услуги, сервиса клиентов) (табл.12).

Таблица 11. Направления, обеспечивающие процессы повышения внутренней

конкурентоспособности предприятия туриндустрии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление по­вышения конкурентоспособности | Краткое содержание работ по направлению |  |
| Повышение ка­чества управле­ния  | Изучение механизмов действия экономических законов, законов организации, соблюде­ние требований и принципов, приме­нение при принятии решений (особенно стратегиче­ских современных методов и моделей управления |  |
| Совершенствование связей с внешней средой | Мониторинг основных параметров макро-, мезо- и микросреды, их комплексная диагностика и обеспечение пропорциональности и оперативности информации об окружающей среде, повышение адапти­руемости к ней организации |  |
| Внедрение (про­ведение) стратегического марке­тинга «выхода» и «входа» организации | Исследование динамики потребностей и ценностей, макро- и микросегментация рынков. прогнозирование изменения параметров рынка, разработка нормативов стратегической конкурентоспособности продуктов и услуг, разработка предложений по формированию различных стратегий организации |  |
| Совершенство­вание организации инноваци­онной деятель­ности | Ревизия лицензий и сертификатов, включение в структуру должностей менеджера, заместителей руководителя по маркетингу, логистике, сервису потребителей. Анализ эффективности инновационной деятельности |  |
| Внедрение но­вых информаци­онных техноло­гий | Разработка и внедрение интегрированной информаци­онной технологии CALS, охватывающей все функциональные направления и стадии жизненного цикла предприятия |  |
| Внедрение но­вых финансовых и учетных техно­логий | Внедрение международных стандартов по финансовой и бухгалтерской отчетности, разработка и внедрение фи­нансовых технологий по прогнозированию рентабель­ности на основе прогнозов прибыльности каждого продукта на каждом рынке, сначала стратегический, потом тактический финансовый менеджмент |  |
| Анализ ресурсоемкости продуктов по стади­ям жизнен­ного цикла и внедрение ресур­сосберегающих технологий | Разработка и внедрение методи­ки комплексного анализа ресурсоемкости продуктов по стадиям жизненного цикла, анализ технических, орга­низационных и социально-экономических факторов ресурсоемкости пролукции. Разработка стратегий и техноло­гий ресурсосбережения, обеспечивающих не ухудшение, а улучшение использования ресурсов в стране |  |
| Повышение организационно-технического уровня деятельности | Обеспечение требуемого обновления основных фондов, роста прогрессивных технологий, ориентация на непре­рывные процессы на основе безотходных циклов авто­матизированного производства |  |
| Развитие логистики | Разграничение функций и взаимосвязей логистики, ее информационного и финансового обеспечения, нормирование потребностей в ресурсах, автоматизация процессов |  |
| Развитие тактического маркетинга | Разграничение функций стратегического и тактического маркетинга, уточнение функций тактической макро- и микросегментации, стимулирование сбыта, исследование поведения покупателей |  |

Таблица 12. Направления, повышающие уровень внешней конкурентоспособности предприятия туриндустрии

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Направление по­вышения конкурентоспособности | Краткое содержание работ по направлению |  |
| Повышение качества продуктов (по каждому направлению) | Анализ и международные сравнения показателей качества продукции предприятия и его конкурентов, прогнозирование показателей качества по конкретным рынкам |  |
| Повышение качества сервиса клиентов (по каждому наименованию) | Анализ и международные сравнения показателей качества сервиса потребителей продуктов и услуг предприятия и его конкурентов: качество рекламы, гарантии, имидж предприятия, направления, качество обслуживания, качество доставки (самих продуктов и клиентов к месту их потребления), качество послепродажного обслуживания и др.; прогнозирование показателей качества сервиса потребителей продуктов и услуг предприятия на конкретных рынках, разработка и реализация инновационных проектов по повышению качества услуг и сервиса |  |

По каждому направлению повышения конкурентоспособ­ности предприятия должно разрабатываться дерево целей, на последнем уровне которого следует отразить мероприятия по достижению целей (заданий) из конкретных инновационных проектов. Примерный перечень под­целей по этим направлениям представлен на рис. 13.

Рисунок 13 - Направления формирования целей предприятия с соответствующими показателями

**6.2.Структура стратегии повышения конкурентоспособности предприятия**

Структура стратегии повышения конкурентоспособности (СПК) должна отвечать требованиям системно­го и комплексного подходов. Исходя из рассмотренных требований, *структура* стратегии повышения конкурентоспособностиможет быть следующей:

1. Оглавление.

2. Генеральная цель и основание для разработки стратегии.

3. Предисловие (резюме).

4. Руководители и исполнители.

5. Принципы и методы разработки и реализации стратегии.

6. Комплексная диагностика внешней и внутренней среды предприятия.

7. Структура, дерево целей и содержание разделов стратегии:

7.1. Повышение качества управления, подготовка кадров для реализации стратегии.

7.2. Совершенствование связей предприятия с внешней средой.

7.3. Внедрение стратегического маркетинга.

7.4. Совершенствование инновационной дея­тельности.

7.5. Внедрение новых информационных технологий.

7.6. Внедрение новых финансовых и учетных технологий.

7.7. Внедрение ресурсосберегающих технологий.

7.8. Повышение организационно-технического уровня деятельности.

7.9. Развитие логистики.

7.10. Развитие тактического маркетинга.

7.11. Повышение качества продуктов организации (по всем наименованиям и рынкам).

7.12. Повышение качества сервиса клиентов (по всем наименованиям и рынкам).

7.13. Формирование политики ценообразования.

8. Обеспечение разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности:

8.1. Нормативно-правовое обеспечение.

8.2. Методическое обеспечение.

8.3. Ресурсное обеспечение.

8.4. Информационное обеспечение.

8.5. Организационно-психологическое обеспечение.

9. Инновационные проекты по реализации стратегии.

10. Технико-экономическое обоснование и инвестицион­ные проекты.

11. Организационно-экономический механизм реализации стратегии.

12. Паспорт стратегии повышения конкурентоспособности (свод основных показателей по преды­дущим разделам стратегии).

13. Приложения.

Сущность вопросов 2-7 стратегии рассматривалась в предыдущих темах курса. Вопрос 8 будет рассмотрен в следующем пункте данной темы. Предисловие аналогично разделу «резюме» в бизнес-плане.

Качество стратегии повышения конкурентоспособности очень трудно оценить, так как фактиче­ски невозможно смоделировать по интегральным показателям первого уровня дерева целей дина­мику изменения глобальной цели — конкурентоспособности предприятия. Количество интегральных показателей, влияю­щих на конкурентоспособность предприятия, может быть велико. К тому же в интегральный по­казатель, влияющий на конкурентоспособность, входит мно­жество обобщающих и частных показателей II и III уровней.

**6.3.Внутренние факторы реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия**

Компонентами обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности предприятия являются: правовое, методическое, ресурсное, информационное, организационно-психологическое и инновационное обеспечение.

Правовое обеспечение основано на нормативно-правовых актах Республики Беларусь и международных организаций. Нормы конкурентного права Республики Беларусь заложены в Конституции, Гражданском кодексе, а также в антимонопольном законодательстве, законодательстве в области предпринимательства и малого бизнеса, инвестиций, банковской деятельности, стандартизации, защиты прав потребителей, рекламы, внешнеэкономической деятельности. Документы нижестоящего уровня ни в коей мере не должны противоречить документам вышестоящего уровня.

*Основными задачами ресурсного обеспечения* разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности предприятия являются:

1) обеспечение высокого научного уровня работ и процес­сов по ресурсосбережению;

2) тщательное обоснование направлений расходования ре­сурсов и ресурсопотребляющих объектов как внутри предприятия, так и во внешней среде;

3) применение научно обоснованных методов прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования, нормиро­вания потребностей в ресурсах;

4) нахождение различных источников и форм ресурсного обеспече­ния (собст­венные источники, спонсорство, иностранные инвестиции, заемные средства и т. д.);

5) выбор прогрессивных логистических технологий орга­низации материальных потоков;

6) выбор современных информационных технологий нор­мирования, планирования, учета и контроля расходования ре­сурсов;

8) анализ эффективности использования ресурсов;

9) стимулирование повышения эффективности использо­вания ресурсов;

10) организации обучения персонала прогрессивным тех­нологиям, методам, моделям и инструментам эффективного использования ресурсов.

Информационное развитие становится критически важным фактором конкурентного успеха в туриндустрии на всех уровнях. Основные направления информационного обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности предприятия:

I. Информация о потребителях, их потребностях, парамет­рах рынка и конкуренции;

*2.* Информация о внешней среде предприятия и его основ­ных конкурентах.

3. Информация о применяемых конкурентами подходах, принципах, методах, моделях.

4. Информация о динамике жизненных циклов объектов.

5. Информация о конкурентных преимуществах и слабо­стях конкурентов и организации.

6. Информация об организационно-техническом уровне участников.

7. Информация о финансовом состоянии.

8. Информация о персонале.

9. Информация о качестве систем управления.

**6.4. Формирование конкурентной среды как условие обеспечения конкурентоспособности**

Конкурентная среда представляет собой совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов и их отношения в ходе конкуренции. ***Эффективная рыночная конкурентная среда*** – это среда наиболее адекватная данному состоянию общественного производства и его рыночному проявлению. ***Структура механизма формирования конкурентной среды включает три основных элемента***:

– конкурентный потенциал туристского региона;

– конкурентный климат внешней и внутренней среды региона;

– инвестиционная привлекательность.

Управление процессом формирования конкурентной среды в туризме основано на механизмах государственного регулирования.

Формирование конкурентной среды в сфере туризма предполагает создание эффективной институциональной инфраструктуры туристского рынка, которая оптимальным образом сочетает рыночные свободы субъектов туристского рынка, регулирующие функции государства и координирующие действия органов саморегулирования в туризме. Таким образом, концептуальную модель формирования конкурентной среды в туризме можно представить следующим образом (рисунок 12).

Рыночные свободы субъектов туристского рынка

Государственное регулирование туристского рынка

Органы саморегулирования в туризме

- нормативно-правовое регулирование в сфере туризма,

**-** налоговая политика,

- кредитно-денежная политика,

- инвестиционная политика,

- политика кадрового обеспечения в сфере туризма,

- конкурентная политика

- стандарты и правила саморегулируемой организации (правила ведения предпринимательской деятельности в сфере туризма)

- свобода предпринимательства,

- экономическая свобода субъекта туристского рынка,

- имущественная обособленность субъекта туристского рынка

Рисунок 10 - Концептуальная модель формирования конкурентной среды в туризме

В сфере туризма саморегулирование представляется одним из важнейших инструментов формирования эффективной конкурентной среды.

В экономической политике, направленной на повышение конкурентоспособности, важную роль должна сыграть региональная интеграция предприятий и организаций, выполняющих разные функции для туриндустрии (от проведения научных исследований и подготовки кадров до обеспечения реализации и продвижения услуг), и объединенных технологическим процессом, где наиболее правильной формой их объединения будет кластер. *Кластер как социально-экономический феномен* представляет собой сеть сконцентрированных в регионе и взаимосвязанных компаний, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и кластера в целом.

**Приложение 1**

**Проявление факторов в силах конкуренции в туриндустрии**

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы конкуренции | Признаки проявления факторов на рынке |
| 1. Конкуренция в отрасли |
| 1.1. Число и мощность предприятий, конкурирующих на рынке | Имеется группа равных по мощности предприятий или одно и более, явно превосходящих исследуемое предприятие по мощности |
| 1.2. Изменение спроса | Спрос на продукт падает, прогноз неблагоприятен |
| 1.3. Степень стандартизации продукта | Конкуренты не специализируются по видам продукта. Степень взаимозаменяемости высока |
| 1.4. Издержки переключения клиента с одного предприятия на другое | Издержки переключения минимальны, то есть, вероятность ухода клиентов к конкурентам и наоборот велика |
| 1.5. Унифицированность сервисных (сопутствующих) услуг  | Набор сервисных услуг отрасли в целом идентичен |
| 1.6. Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на перепрофилирование) | Издержки ухода с рынка данного продукта велики (переподготовка персонала, потеря филиальной сети, ликвидация основных фондов и пр.) |
| 1.7. Барьеры проникновения на рынок | Начальные затраты для развертывания работ на рынке невелики, т.к. продукт стандартизирован |
| 1.8. Ситуация на смежных рынках (рынки с близкими технологиями и сферами применения) | Уровень конкуренции на смежных рынках высок (например, для предприятий отельного бизнеса смежным является ресторанный бизнес) |
| 1.9. Стратегии конкурирующих предприятий (поведение) | Отдельные субъекты осуществляют или готовы к осуществлению агрессивной политики укрепления своих позиций за счёт конкурентов |
| 1.10. Привлекательность рынка данного продукта | Имеется явно расширяющийся спрос, большие потенциальные возможности, благоприятный прогноз |
| 2. Влияние потенциальных конкурентов |
| 2.1. Трудности входа на отраслевой рынок | Величина требуемого капитала для входа на рынок отрасли невысока. Эффективный масштаб производства может быть достигнут достаточно быстро. Предприятия отрасли не склонны применять агрессивные стратегии против «новичков» и не координируют свою деятельность в рамках отрасли для отражения экспансии в отрасль |
| 2.2. Доступ к каналам распределения | На рынке отрасли большое число посредников, слабо связанных с производителями. Создание собственной сети распространения или привлечение имеющихся посредников к сотрудничеству не требует существенных затрат со стороны «новичков» |
| 2.3. Отраслевые преимущества | Предприятия отрасли не обладают перед новыми конкурентами значительными преимуществами, связанными с доступом к источникам сырья, патентами и «ноу-хау», основным капиталом, удобными местами расположения предприятия и т.д. |
| 3. Влияние поставщиков |
| 3.1. Уникальность канала поставок | Степень дифференциации продукции поставщиков настолько высока, что перейти от одного поставщика к другому трудно или дорого |
| 3.2. Значимость покупателя | Предприятия отрасли не являются важными (основными) клиентами для фирм-поставщиков |
| 3.3. Доля отдельного поставщика | Доля одного поставщика в основном определяет затраты на поставки при производстве продукта (монопоставщик) |
| 4. Влияние покупателей |
| 4.1. Статус покупателей | Покупателей в отрасли немного. В основном – это крупные покупатели, которые покупают продукт большими партиями. Объём их потребления составляет значительный процент от всех продаж в отрасли |
| 4.2. Значимость продукта для покупателя | Наш продукт и аналогичные у конкурентов не являются важной составляющей в номенклатуре закупок покупателя |
| 4.3. Стандартизация продукта | Продукт стандартизирован (низкая степень дифференцирования). Стоимость перехода покупателей к новому продавцу незначительна |
| 5. Влияние продуктов-заменителей |
| 5.1. Цена | Более низкие цены и доступность заменителей создают «потолок» цен для турпродукта |
| 5.2. Стоимость «переключения» | Стоимость «переключения» на продукт-заменитель низка |
| 5.3. Качество основного товара | Поддержание качества нашего продукта требует расходов более высоких, чем для продукта-заменителя |

**Приложение 2**

**Классификация конкурентных преимуществ объектов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Виды преимуществ | Примеры преимуществ |
| 1 | 2 | 3 |
| 1. Отношение к системе (организации, стране и т.п.) | 1.1. Внешние (по отношению к системе)1.2. Внутренние (в системе) | Благоприятный климат страны.Качественная инфраструктура региона, в которой расположена организация.Стабильная политическая система страны.Современная информационная сеть страны.Принятые обществом ценности организации.Модульная автоматизированная технология.Квалифицированные кадры организации. |
| 2. Сфера возникновения преимуществ | 2.1. Природно-климатические2.2. Социально-политические2.3. Технологические2.4. Культурные2.5. Экономические | Страна, богатая природными ресурсами.Экономически выгодное географическое положение страны.Умеренно континентальный климат.Устоявшиеся рыночные отношения в стране.Стабильность политической ситуации в стране.Отлаженная законодательная система в стране.Низкий уровень общей преступности в стране.Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране.Высокий уровень автоматизации производства и управления.Низкий уровень износа основных производственных фондов.Высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации.Высокий удельный вес патентов страны в мировом сообществе.Мобильность технологий.Ценности страны, организации, ориентированные на духовное развитие личности.Высокая организационная культура.Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба.Устойчивая налоговая система.Устойчивая система государственного регулирования экономики.Применение в организациях методов моделирования и исследования операций.Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента.Достаточное финансирование НИОКР и образования.Приоритет в стратегиях будущих интересов.Наличие стратегии обеспечения экономической безопасности страны.Качественная кредитно-финансовая система страны.Высокая квалификация кадров. |
| 3. Содержание фактора преимущества | 3.1. Качество товара (услуги)3.2. Цена товара3.3. Затраты у потребителя товара3.4. Качество сервиса товара | Известная в мире торговая марка.Высокая надёжность объекта.Красивый и современный дизайн, комфортность.Оптимальная производительность (скорость, мощность и т.п.)Экологичность.Низкие издержки производства за счёт использования эффекта масштаба.Высокий уровень унификации.Безотходная технология.Высокая конкуренция у поставщиков.Наличие товаров-заменителей для потребителей товара.Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара.Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара.Высокая ремонтопригодность товара.Автоматизированная система учёта отказов и затрат у потребителя.Высокий уровень конкуренции у изготовителей данного товара.Надёжный имидж изготовителя.Обоснованные гарантии в сопроводительной документации.Наличие станции (предприятия и т.п.) гарантийного обслуживания товара.Качественная инфраструктура рынка.Качественная упаковка товара. |
| 4. Метод или средство получения преимущества | 4.1. По наследству (объективно)4.2. Обучение4.3. Внедрение новшеств (инновации)* 1. Перемещение
 | Природные ресурсы страны.Известная торговая марка товара.Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики.Изобретатели.Создание товаров на основе патентов.Внедрение патентованной новой технологии.Внедрение ноу-хау в области менеджмента.Освоение нового рынка.Внедрение новой технологии в области рекламы товара.Переезд индивидуума в район (город) с развитой инфраструктурой. |
|  |  | Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешёвыми ресурсами. |
| 5. Место реализации преимущества | 5.1. Рабочее место5.2. Организация5.3. Регион5.4. Отрасль5.5. Страна5.6. Мировое сообщество | Система «канбан» (точно в срок).Научная организация труда.Автоматизированное рабочее место конструктора.Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности.Высокая конкуренция на «входе» организации.Системы автоматизированного проектирования (САПР)Качественная производственная инфраструктура региона.Экологичность региона.Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе.Высокая конкуренция в отрасли.Вертикальная и горизонтальная интеграция в отрасли.Наличие отраслевого центра научно-технической информации.Наличие отраслевого патентного фонда.Действие государственной программы повышения конкурентоспособности страны.Наличие стратегических (на 15-20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом.Высокий уровень унификации и стандартизации разных сфер деятельности.Защита прав человека.Интеграция и кооперирование.Взаимопомощь стран.Защита планеты Земля. |
| 6. Время (продолжительность) реализации преимущества | 6.1. Стратегические факторы преимущества6.2. Тактические факторы преимущества | Применение опережающей базы сравнения при планировании обновления товара на пятилетний период.Повышение квалификации кадров.Развитие НИОКР.Современная система рекламы.Эффективная система мотивации труда.Соблюдение графика ремонта оборудования.Заимствование у конкурентов ноу-хау в области менеджмента. |
| 7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества | 7.1. Научно-технический7.2. Экологический7.3. Социальный7.4. Экономический | Получение патента.Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов 5-го уклада.Освоение новых информационных технологий.Освоение ресурсосберегающих технологий.Уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов.Уменьшение отходов производства.Повышение эргономичности производства.Улучшение экологичности выпускаемых товаров.Автоматизация мониторинга ОПСПрирост добавленной стоимости (прибыли) на одного работника по сравнению с конкурентами.Повышение безопасности труда.Улучшение условий труда и отдыха.Увеличение продолжительности жизни работников (жителей).Повышение уровня образованности работников.Прирост объёма продаж.Прирост удельной прибыли.Сокращение срока окупаемости инвестиций и др. |

**Приложение 3**

**Особенности и условия применения стратегий поведения предприятий в зависимости от силы конкуренции на рынках продавцов и покупателей**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Вид стратегии поведения  | Особенности стратегии | Условия применения стратегии |
| 1. Адаптация друг к другу | Данный продукт выпускает одно предприятие для одного клиента. Научно-производственный потенциал изготовителя невысокий | Изготовитель не имеет финансовых и технических средств для перехода на новый продукт, поэтому стороны вынуждены адаптироваться друг к другу |
| 2. Локальная диверсификация деятельности организации | Одно предприятие выпускает продукт для нескольких потребителей. Научно-производственный потенциал изготовителя средний. Расширение объёма продаж за счёт освоения новых рынков. Высокая норма рентабельности | Наличие у изготовителя эксклюзивных конкурентных преимуществ, дающих ему возможность быть монополистом. У продукта отсутствуют заменители, поэтому цены устанавливает изготовитель |
| 3. Горизонтальная диверсификация деятельности организации | Одно предприятие выпускает продукт для многих клиентов. Научно-производственный потенциал изготовителя высокий. Снижение ресурсоёмкости не является критерием управления. Высокая норма рентабельности | Наличие эксклюзивных конкурентных преимуществ. У продукта отсутствуют заменители. Спрос на продукт опережает предложение, поэтому изготовитель расширяет производство и осваивает новые рынки |
| 4. Адаптация продавцов к покупателю | Несколько производителей удовлетворяют потребности одного клиента. Слабая конкуренция вынуждает адаптироваться к требованиям клиентов путём повышения качества продукции и снижения цены | Невозможность перехода предприятий на новые товары из-за отсутствия у них средств. Спрос невысок. Клиент установил хорошие контакты с предприятием, поэтому не прилагает усилия по замене |
| 5. Системная интеграция деятельности организации | Наличие нескольких предприятий и нескольких клиентов создаёт на рынке конкуренцию и стимулирует повышение качества и снижение цены  | Наличие резервов интеграции с клиентами и поставщиками, по вертикали и горизонтали, стадиям жизненного цикла продукта. Отсутствие базовых ценностей для повышения конкурентоспособности продукта |
| 6. Концентрация на целевом рынке | Несколько предприятий удовлетворяют потребности многих клиентов, что создаёт среди последних сильную конкуренцию за обладание продуктом и одновременно снижает конкуренцию среди производителей. Повышается качество, снижается цена и норма рентабельности, предприятие вынуждено искать эффективный рыночный сегмент и концентрировать на нём свои усилия. Низкая норма рентабельности | Значительный спрос, большая ёмкость рынка. Наличие рынка с разными параметрами по географическому положению, ценам на материальные и трудовые ресурсы, что позволяет индивидуально концентрироваться на разных рынках. Слабая конкуренция на рынке продавцов, что стимулирует новые инвестиции, но не стимулирует повышение конкурентоспособности продукции |
| 7. Комплексная дифференциация и интеграция | Увеличение количества предприятий, предлагающих аналогичные услуги, усиливает конкуренцию среди них, тем более, что надо бороться за благосклонность всего нескольких покупателей. Они вынуждены (закон конкуренции объективно заставляет) искать пути повышения качества продукции, приспосабливаться к клиентам, дифференцировать и интегрировать свою работу | Наличие узких мест у продукции или в системе управления, сдерживающих повышение качества и снижение себестоимости продукции. Наличие эксклюзивных базовых конкурентных преимуществ. Отсутствие существенных барьеров входа на рынок. Достаточно высокая норма рентабельности |
| 8. Локальная инновационная деятельность организации | Дальнейшее увеличение объёма рынка и числа клиентов усиливает конкуренцию среди предприятий, стимулирует повышение качества и снижение ресурсоёмкости. Стратегия сложная, наукоёмкая и дорогая, требует применения всех инструментов повышения конкурентоспособности объектов. Низкая норма рентабельности | Отсутствие явных узких мест у продукта и его изготовителя, но недостаточная их конкурентоспособность. Это вынуждает искать новые подходы, обеспечивающие рост конкурентоспособности. Наличие средств и эксклюзивных преимуществ для принятия подобной стратегии |
| 9. Системная инновационная деятельность организации | Стратегия с большим числом предприятий и клиентов и соответственно максимальной силой конкуренции интегрирует все ранее рассмотренные стратегии, обеспечивающие повышение конкурентоспособности | Большой неудовлетворённый спрос на продукцию отрасли. Перспективность и надёжность инвестиций. Высокий научно-технический и интеллектуальный потенциал отрасли. Инновационная активность руководителей |

# Методические рекомендации по изучению отдельных тем и самостоятельной работе

Изучение отдельных тем дисциплины предполагает:

- последовательное изучение теоретического материала (на основе краткого конспекта лекций, учебного пособия, дополнительной литературы),

- выполнение практических заданий и тренингов (приведены в данном разделе УМК или практикуме),

- прохождение текущего контроля путем тестирования или оценки тренинга и участия в деловой игре (под контролем преподавателя).

Подробно содержание каждой темы с указанием объема выделенного времени, рекомендуемой литературы приведено в рабочем варианте учебной программы по дисциплине.

В данном разделе дополнительно приведены задания, ситуации, тренинг, деловая игра, вопросы для самоконтроля, разработанные автором УМК.

**Тема 1.** **Конкуренция как образ жизни и движущая сила развития**

**субъектов рынка**

***Учебные цели:***

* Распознавать и определять значимость содержания и вопросов исследований в области конкуренции и конкурентоспособности;
* Сравнивать и описывать различные виды и формы конкуренции в их проявлении
* Дифференцированно доносить теории конкуренции и конкурентоспособности соответствующим целевым группам

***Методы достижения:*** проблемная лекция, учебная дискуссия, короткие презентации, тестирование, задания для портфолио

***Вопросы для самоконтроля***

1. Какова роль конкуренции в развитии экономики?
2. Назовите известные Вам теории конкуренции, кто их создатель?
3. В чем суть и особенности рыночной конкуренции?
4. Какие классификационные признаки рыночной конкуренции Вы знаете?
5. Какие типы рынка в зависимости от развитости конкуренции можно выделить? Охарактеризуйте особенности, степень наибольшего распространения и контроля за ценами каждого.
6. Приведите примеры видовой, функциональной и предметной конкуренции.
7. В чем различие между ценовой конкуренцией и конкуренцией, основанной на качестве и сервисе?
8. Каким образом в законодательстве Республики Беларусь отражены вопросы противодействия недобросовестной конкуренции?
9. Каковы особенности конкуренции в туриндустрии?
10. Назовите составляющие индекса конкурентоспособности в туризме. Какие из них Вы считаете наиболее важными?

**Тема 2. Силы конкуренции в туристической индустрии: формирование, взаимодействие, оценка**

***Учебные цели:***

* Разъяснять основные методы, используемые в управлении конкурентоспособностью предприятия, их выбор и применение в конкретных случаях;
* Подготавливать методико-дидактические материалы, посвященные оценке сил и интенсивности конкуренции;
* Выбирать и оценивать способы решения проблем и задач исследования конкуренции.

***Методы достижения:*** проблемная лекция; эвристическая беседа; работа в малых группах; тестирование.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Что понимается под центральным рингом конкурентной арены?
2. В чем проявляется угроза со стороны продуктов-субститутов?
3. Какая из сил, по-вашему, значительнее и почему: угроза со стороны продуктов-субститутов или угроза появления новых конкурентов?
4. Объясните, каким образом поставщики организаций туриндустрии в конкретном виде деятельности могут быть силой конкуренции?
5. В чем проявляется и от чего зависит конкурентное воздействие со стороны покупателей (клиентов) предприятия туриндустрии?
6. Какие диагностические компоненты и вопросы предполагает анализ конкуренции на рынке (по М.Портеру)?
7. Приведите примеры движущих сил рынка, объясните суть их действия.
8. Какие факторы влияют на конкурентную борьбу в туриндустрии? Является ли число соперничающих предприятий наиболее важным фактором конкурентной борьбы?
9. В каких случаях и под воздействием каких факторов, по Вашему мнению, предприятие может предпочесть уход с рынка дальнейшей конкурентной борьбе?
10. Что такое «интенсивность конкуренции» и что ее определяет?
11. Какие методики оценки силы рыночной конкуренции Вы знаете?

***Практические задания и ситуации***

 **Задача 1**

 На рынке туруслуг города выделяются сегменты оказания услуг по отдельным направлениям. При этом по каждому направлению функционируют несколько организаций. Данные об объемах оказания услуг за два последних года представлены в таблице.

Таблица Показатели деятельности отдельных сегментов рынка туруслуг

|  |  |
| --- | --- |
| Рынок А | Рынок В |
| № организации | Объем реализации, млрд р. | Рыночная доля, % | № организации | Объем реализации, млрд р. | Рыночная доля, % |
| Прошлый год | Отчетный год | Прошлый год | Отчетный год | Прошлый год | Отчетный год | Прошлый год | Отчетный год |
| 1 | 3,23 | 4,05 |  |  | 1 | 2,40 | 2,97 |  |  |
| 2 | 2,15 | 2,58 |  |  | 2 | 2,18 | 2,48 |  |  |
| 3 | 1,61 | 2,05 |  |  | 3 | 1,96 | 2,14 |  |  |
| 4 | 1,075 | 1,89 |  |  | 4 | 1,64 | 1,97 |  |  |
| 5 | 1,075 | 1,27 |  |  | 5 | 1,64 | 1,72 |  |  |
| 6 | 0,81 | 1,12 |  |  | 6 | 1,09 | 1,38 |  |  |
| 7 | 0,81 | 0,85 |  |  | - | - | - | - | - |
| Всего |  |  | 100,0 | 100,0 | Всего |  |  | 100,0 | 100,0 |

Определите степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на отраслевых рынках А и В, используя коэффициенты концентрации (CR), Герфиндаля - Хершмана (HHI), Линда (L), относительной концентрации (K), интенсивности конкуренции в статике и динамике (формулы и методику расчета всех показателей см. выше). Сравните результаты, полученные разными методами. Сделайте выводы. Можно ли считать данный рынок монополистическим с точки зрения законодательства Республики Беларусь?

* **Задача 2**

В зоне отдыха небольшого курорта для питания туристов открыты и функционируют несколько небольших летних кафе передвижного типа. Информация о выручке за сезон каждого из них и прибыли рынка представлена в таблице:

|  |  |
| --- | --- |
|  Мини-кафе | Объём реализации, млн. руб. |
| Прошлый период | Отчётный период |
| 1 | 51,4 | 56,1 |
| 2 | 45,8 | 48,3 |
| 3 | 53,9 | 57,4 |
| 4 | 49,7 | 51,8 |
| Итого |  |  |
| Прибыль рынка 20,4 млн. руб. |

Оцените уровень интенсивности конкуренции в данном рыночном сегменте в отчетном периоде и динамичность ее изменения, а также обобщающий показатель интенсивности конкуренции. Как Вы думаете, как изменится интенсивность конкуренции, если в зоне отдыха откроется стационарное кафе (филиал сетевого ресторана-пиццерии) и почему?

**Тема 3. Конкурентоспособность как критерий развития хозяйствующего субъекта**

***Учебные цели:***

* Разъяснять основные методы, используемые в управлении конкурентоспособностью предприятия, их выбор и применение в конкретных случаях;
* Дифференцированно доносить понятия конкурентоспособности соответствующим целевым группам;
* Выбирать и оценивать способы решения проблем и задач конкурентоспособности.

***Методы достижения:*** проблемная лекция, Работа в малых группах, имитация небольших частей занятий и концепций, тестирование, кейсы.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислить основные подходы к понятию «конкурентоспособность».
2. В чем сущность ценностного подхода к формированию конкурентоспособности?
3. Как можно классифицировать ценности?
4. Какие признаки классификации конкурентных преимуществ Вы знаете?
5. Назовите основные группы источников конкурентных преимуществ?
6. Какие конкурентные преимущества предпочтительно иметь предприятию туриндустрии для формирования конкурентоспособности?
7. Каковы стадии формирования конкурентоспособности?
8. В чем отличие между внешними и внутренними факторами формирования конкурентоспособности предприятия туриндустрии?
9. Что такое «ключевые факторы успеха», чем они отличаются от конкурентных преимуществ и факторов конкурентоспособности?
10. Назовите группы основных ключевых факторов успеха предприятия туриндустрии (для конкретного вида деятельности).

**Тема 4. Оценка конкурентоспособности предприятия туристической индустрии**

***Учебные цели:***

* Выявлять особенности методик оценки конкурентоспособности для различных сфер туристической индустрии;
* Разрабатывать конкретные методики оценки конкурентоспособности на основе дидактических принципов;
* Соотносить цели, формы и методы обучения при проектировании учебных занятий;
* Разрабатывать собственные подходы к решению задач обеспечения конкурентоспособности предприятия туристической индустрии

***Методы достижения:*** эвристическая беседа, Групповые обсуждения, тестирование, имитация небольших частей занятий и концепций, ролевая игра.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Перечислить основные методические подходы к оценке конкурентоспособности предприятия. В чем суть теории эффективной конкуренции?
2. Какие направления деятельности предприятия, согласно этой теории, оценивают наиболее часто? Какие направления следует оценивать по Вашему мнению для предприятия туриндустрии (по видам деятельности)?
3. Какие методы оценки конкурентоспособности продуктов и услуг туриндустрии Вы знаете? Какой Вы считаете предпочтительным и почему?
4. С помощью каких методов рассчитывают измеримые показатели конкурентоспособности? Приведите примеры.
5. Как производится оценка неизмеримых показателей конкурентоспособности? Приведите пример.
6. В чем суть, отличия, достоинства и недостатки приемов разниц и рангов?
7. Какие группы показателей (элементы оценки) уровня финансового состояния предприятия туриндустрии Вы знаете?
8. Какие показатели (измеримые или неизмеримые) преимущественно используются при анализе уровня организации и управления фирмой?
9. В чем необходимость интегральной и рейтинговой оценок конкурентоспособности?
10. Каковы принципы формирования интегральных показателей конкурентоспособности?

***Практические задания и ситуации***

**Тренинг**

На рынке туруслуг Беларуси действует большое количество субъектов, имеющих особенности в видах оказываемых услуг, размерах, целевой группе клиентов и т.д. Подавляющая часть из них сконцентрирована в г.Минске, где конкуренция представляется наиболее острой. В связи с этим руководством одной из организаций (ГУ «ЦентрКурорт») принято решение провести оценку конкурентоспособности своей организации без привлечения внешних специалистов (консалтинговых агентств). Работа проведена в несколько этапов.

*Этап 1.* *Выделение целевого сегмента и реальных конкурентов.* По данным ведущего туристического портала Беларуси Holiday.by в Минске осуществляют туристическую деятельность 426 предприятий. Из этих 426 предприятияй необходимо отобрать те туристические предприятия, которые являются прямыми конкурентами ГУ «ЦентрКурорт». Для этого необходимо выделить основные особенности деятельности ГУ «Центр по санаторно-курортной работе «ЦентрКурорт» Управления делами Президента Республики Беларусь, а также провести сегментацию рынка деятельности данного предприятия. В ходе сегментации рынка получены результаты, представленные в таблице:

Таблица Сегментация рынка деятельности ГУ «ЦентрКурорт»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Признак сегментации | Классификационные группы | Количество соответствующих туристических предприятий | Место ГУ «ЦентрКурорт» |
| Выполняемая деятельность | - туроператорская- турагентская- оба вида | 48123255 | + |
| Время работы на рынке | - ≥ 10 лет- 5 – 10 лет- 2-5 лет- ≤ 2 лет | 178876695 | + |
| Направления деятельности | - выездной туризм- въездной и внутренний туризм- оба вида | 12642258 | + |

 Таким образом, чтобы считаться прямым конкурентом ГУ «ЦентрКурорт» на рынке туристических услуг Республики Беларусь туристическим предприятиям необходимо выполнить следующие условия:

- осуществлять деятельность туристического оператора (желательно, но необязательно совмещение деятельности туристического оператора и туристического агента)

- работать на рынке туристических услуг не менее 10 лет;

- заниматься внутренним и въездным туризмом (а именно – санаторно-курортное лечение, экскурсионная деятельность);

- заниматься выездным туризмом.

После тщательного анализа рынка туристических услуг г.Минска были выделены в качестве прямых конкурентов ГУ «ЦентрКурорт» следующие туристические предприятия:

- СООО «ВнешИнтурист»;

- ООО «Топ-Тур»;

- СП ООО «Алатан-Тур»;

**- Туристический центр «Дортур» УП «Минское отделение Белорусской железной дороги»**;

- ТЧУП «Галар-Экспо»;

- ООО «Одиссея-Тур»;

- ТЭУП «Беларустурист»;

- ЗАО «Белорусский Спутник»;

- ООО «Подевюс».

*Задание 1:* изучите указанные организации на основе информации, размещенной на их официальных сайтах и выскажите свое мнение о достоачности или недосточности предприятий, включенных в состав конкурентов.

*Этап 2. Выбор направлений и критериев для оценки конкурентоспособности.* На этом этапе были выделены основные направления для оценки конкурентоспособности и критерии оценки. При этом во внимание приняты особенности отрасли, ситуация на рынке, возможность/невозможность получения достоверной информации по отдельным направлениям и критериям, исходя из ситуации на рынке. В результате получен следующий перечень:

- месторасположение центрального офиса;

- количество офисов в г.Минске;

- филиалы в других городах (странах);

- репутация фирмы (отзывы);

- выездной туризм;

- въездной и внутренний туризм (а именно – санаторно-курортное лечение, экскурсионная деятельность);

- иные виды деятельности;

- виды используемого транспорта;

- реклама;

- работа сайта;

- ценовая политика (цена на турпакет);

- ценовая стратегия (скидки, бонусы);

- зарубежное партнерство;

- членство в международных ассоциациях.

*Задание 2:* изучите предложенный перечень и обоснуйте его оптимальность или необходимость внесения изменений.

*Этап 3.* *Экспертная оценка значимости направлений и критериев.* Для точности оценки необходимо определить значимость каждого отдельного критерия, или его вес. Для выполнения этой задачи была создана экспертная группа, состоящая из сотрудников и клиентов ГУ «ЦентрКурорт». В целях сохранения конфиденциальности, их имена не разглашаются. Состав экспертной группы, а также проделанная ими работа представлена в таблице:

Таблица Экспертная оценка значимости каждого критериев оценки конкурентоспособности

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Эксперт | Средний вес |
| Менед-жер | Марке-толог | Специалист | Клиент 1 | Клиент 2 |
| 1)месторасположение центрального офиса | 8,1% | 6,9% | 9% | 14% | 12% | 10% |
| 2)количество офисов в Минске | 2,3% | 3% | 2,7% | 1% | 1% | 2% |
| 3)филиалы в других городах (странах) | 4,5% | 5% | 4,4% | 1,2% | 1,4% | 3,3% |
| 4)репутация фирмы (отзывы) | 13,5% | 15% | 11,5% | 20% | 15% | 15% |
| 5)выездной туризм | 7,5% | 6% | 4,5% | 3% | 4% | 5% |
| 6)въездной и внутренний туризм  | 7,2% | 5,5% | 5,3% | 3% | 4% | 5% |
| 7)иные виды деятельности | 8,5% | 7,5% | 7% | 9% | 8% | 8% |
| 8)виды используемого транспорта | 2% | 3,6% | 1,9% | 1% | 1,5% | 2% |
| 9)реклама | 13,5% | 16% | 12% | 13% | 10,5% | 13% |
| 10)работа сайта | 3,4% | 3,5% | 2,6% | 1,5% | 1,5% | 2,5% |
| 11)ценовая политика (цена на турпакет) | 13% | 11,3% | 10,7% | 30% | 35% | 20% |
| 12)ценовая стратегия (скидки, бонусы) | 6,5% | 5% | 6% | 14,5% | 13% | 9% |
| 13)зарубежное партнерство | 6,2% | 5,5% | 5,8% | 0,5% | 0,5% | 3,7% |
| 14)членство в международных ассоциациях | 2,4% | 2,1% | 1,5% | 0,5% | 1% | 1,5% |

*Задание 3:* Внесите изменения в таблицу, выступив поочередно в роли специалиста по туризму и одного из клиентов. Таким образом, изменив оценки 2-х экспертов из 5-ти, пересчитайте средний балл по каждому направлению оценки.

*Этап 4. Сбор и обобщение исходной информации.* На основе изучения деятельности конкурентов была собрана информация по всем оцениваемым направлениям и критериям и обобщена в виде таблицы.

*Задание 4:* На основе изучения официального сайта оцениваемой организации ГУ «ЦентрКурорт» и одного из конкурентов (выбор произведите самостоятельно) проверьте достоверность указанной в таблице информации на данный момент. При необходимости внесите изменения в таблицу по одному или всем конкурентам.

Таблица. Описание ГУ «ЦентрКурорт» и его прямых конкурентов по направлениям оценки конкурентоспособности

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ГУ «ЦентрКурорт» | СООО «ВнешИнтурист» | ООО «Топ-Тур» | СП ООО «Алатан-Тур» | **Туристический центр «Дортур»**  | ТЧУП «Галар-Экспо» | ООО «Одиссея-Тур» | ТЭУП «Беларустурист» | ЗАО «Белорусский Спутник» | ООО «Подевюс» |
| расположение центрального офиса; | Минск, ул. Мясникова, 39 | Минск, пр. Машерова, 54 | Минск, ул. Я.Коласа, 40 | Минск, ул. Интернациональная, 33-В | Минск, пл. Привокзальная, 5  | Минск, ул. К. Маркса, 34, оф. 14 | Минск, ул. Шорная, 20 | Минск, ул. М.Танка,30 | Минск, ул. К.Маркса, 36 | Минск, ул. Ольшевского, 28 |
| количество офисов в Минске; | 3 вкл. ф-л «Белинтурист» | 2 | 4 | 5 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 |
| филиалы в других городах (странах); | Брест – 1, Витебск – 1, Гомель – 1, Гродно – 1, Могилев – 1, представительство в Москве – 1  | Брест – 1, Витебск – 1, Гомель – 1, Гродно – 1, Могилев – 1, Москва – 1, Санкт-Петербург – 1  | Брест – 1, Гомель – 1, Гродно – 1, Могилев – 1, Солигорск – 1, Москва – 1  | Брест – 1, Бобруйск – 1, Витебск – 1, Гомель – 1, Гродно – 1, Жлобин – 1, Могилев – 1, Молодечно – 1, Новополоцк – 1, Солигорск – 1, Орша – 1, Барановичи - 1 | Брест – 1  | нет | нет | нет | Брест – 1, Витебск – 1, Гомель – 1, Гродно – 1, Могилев – 1 | нет |
| репутация фирмы (отзывы); | по данным портала Relax.by из 7 отзывов 5 положительных, а 2, соответственно, отрицательных | по данным портала Relax.by из 7 отзывов 5 положительных, а 2, соответственно, отрицательных | по данным портала Otzyvy.by из 14 отзывов 6 положительных, а 8, соответственно, отрицательных | по данным портала Otzyvy.by из 15 отзывов 4 положительных, а 11, соответственно, отрицательных | по данным портала Otzyvy.by из 7 отзывов только 1 положительный | по данным портала Holiday.by из 15 отзывов 12 положительных, а 3, соответственно, отрицательных | по данным портала Otzyvy.by из 19 отзывов 7 положительных и, соответственно, 12 отрицательных | по данным портала Otzyvy.by из 10 отзывов 5 положительных и, соответственно, 5 отрицательных | по данным портала Holiday.by из 6 отзывов 5 положительных, а 1, соответственно, отрицательный | по данным портала Otzyvy.by из 7 отзывов 6 положительных и, соответственно, 1 отрицательный |
| выездной туризм; | отдых на море в Греции, Турции, Болгарии, Испании, на Кипре, в Украине и России; авиатуры в ОАЭ, Египет, Чехию, Хорватию, Кубу, Индию, Доминикану и Вьетнам; автобусные туры по Великобритании, Прибалтике, Чехии, Франции, Италии, Швейцарии, Украине и России | авиа- и автобусные туры в Болгарию, Великобританию, Вьетнам, Германию, Грецию, Доминикану, Египет, Израиль, Индонезию, Иран, Испанию, Италию, Кению, Кипр, Китай, Латвию, Литву, Нидерланды, Норвегию, ОАЭ, Португалию, США, Турцию, Францию, Черногорию, Чехию, Швейцарию, Японию, круизы | Автобусные туры по Венгрии, Италии, Испании, Франции, Чехии, Нидерландам, Германии, Австрии, Бельгии, Швейцарии, Скандинавии, авиатуры в Болгарию, Грецию, Италию, Испанию, ОАЭ, Турцию, Черногорию, Иорданию, Китай, Вьетнам, Японию, Перу | туры по странам: [Австрия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=21), [Андорра](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=20), [Болгария](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=1), [Великобритания](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=37), [Венгрия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=45), [Вьетнам](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=52), [Германия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=44), [Греция](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=3), [Грузия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=68), [Доминиканская Республика](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=32), [Египет](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=7), [Израиль](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=43), [Индия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=48), [Индонезия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=69), [Иордания](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=28), [Испания](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=40), [Италия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=23), [Кения](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=50), [Кипр](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=41), [Китай](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=26), [Круизы](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=51), [Крым](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=12), [Куба](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=31), [Латвия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=18), [Литва](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=8), [Малайзия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=70), [Мальдивы](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=29), [Мальта](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=49), [Мексика](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=42), [Нидерланды](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=67), [ОАЭ](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=15), [Польша](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=24), [Португалия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=78), [Россия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=35), [Румыния](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=14), [Сейшелы](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=76), [Скандинавия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=53), [Словакия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=9), [Тайланд](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=30), [Тунис](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=10), [Турция](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=11), [Украина](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=34), [Финляндия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=46), [Франция](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=25), [Хорватия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=13), [Черногория](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=4), [Чехия](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=16), [Швейцария](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=47), [Шри-Ланка](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=33), [Эстония](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=19), [ЮАР](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=72), [Япония](http://www.alatantour.by/downloads/?action=assortment&parent=75) | туры в Болгарию, Литву, Чехию, Украина, Россия, Египет | Австрия, Болгария, Великобритания, Венгрия, Германия, Греция, Испания, Италия, Кипр, Латвия, Литва, Нидерланды, Норвегия, Польша, Россия, Украина, Финляндия, Франция, Хорватия, Черногория, Швеция, Швейцария, Вьетнам, Израиль, Индия, Индонезия, Иордания, Китай, ОАЭ, Тайланд, Турция, Египет, Тунис, Куба, Мексика | авиа- и автобусные туры по следующим направлениям: Абхазия, [Австрия](http://odisseya.by/search/austria/), Австралия, [Андорра](http://odisseya.by/search/andorra/), [Аргентина](http://odisseya.by/search/argentina/), [Багамские острова](http://odisseya.by/search/bahamas/), Барбадос**,** [Бельгия](http://odisseya.by/search/belgium/), Болгария, [Бразилия](http://odisseya.by/search/brazil/), Великобритания, [Венгрия](http://odisseya.by/search/hungary/), [Вьетнам](http://odisseya.by/search/vietnam/), [Германия](http://odisseya.by/search/germany/), [Греция](http://odisseya.by/search/greece/), [Дания](http://odisseya.by/search/danmark/), [Доминиканская Республика](http://odisseya.by/search/dominikana/), [Египет](http://odisseya.by/search/egypt/), [Израиль](http://odisseya.by/search/israel/), [Индия](http://odisseya.by/search/india/), [Индонезия](http://odisseya.by/search/indonesia/), [Иордания](http://odisseya.by/search/iordania/), Ирландия, Исландия, Испания, [Италия](http://odisseya.by/search/italy/), Камбоджа, [Кения](http://odisseya.by/search/kenia/), [Кипр](http://odisseya.by/search/cyprus/), [Китай](http://odisseya.by/search/china/), [Коста-Рика](http://odisseya.by/search/kostarika/), [Крым](http://odisseya.by/search/krym/avto/index.php), [Куба](http://odisseya.by/search/cuba/), [Латвия](http://odisseya.by/search/latvia/), [Литва](http://odisseya.by/search/lithuania/), [Маврикий](http://odisseya.by/search/mauritius/), [Малайзия](http://odisseya.by/search/malaysia/), [Мальдивы](http://odisseya.by/search/maldives/), [Мальта](http://odisseya.by/search/malta/), [Марокко](http://odisseya.by/search/morocco/), [Мексика](http://odisseya.by/search/mexico/), Мьянма, [Нидерланды](http://odisseya.by/search/niderlands/), [Норвегия](http://odisseya.by/search/norway/), [ОАЭ](http://odisseya.by/search/oae/), [Перу](http://odisseya.by/search/peru/), [Польша](http://odisseya.by/search/poland/), [**Россия**](http://odisseya.by/search/russia/)**,** [Сейшельские острова](http://odisseya.by/search/sejshel/), [Сингапур](http://odisseya.by/search/singapore/), [Словакия](http://odisseya.by/search/slovakia/avto), [Словения](http://odisseya.by/search/slovenia/), США, [**Таиланд**](http://odisseya.by/search/thailand/)**,** Танзания, [Тунис](http://odisseya.by/search/tunisia/), [Турция](http://odisseya.by/search/turkey/), [**Украина**](http://odisseya.by/search/ukraine/)**,** [Филиппины](http://odisseya.by/search/philippines/), [Финляндия](http://odisseya.by/search/finland/), [Франция](http://odisseya.by/search/france/), [Хорватия](http://odisseya.by/search/croatia/), [Черногория](http://odisseya.by/search/chernogoria/), [Чехия](http://odisseya.by/search/czechia/), [Швейцария](http://odisseya.by/search/switzerland/), [Швеция](http://odisseya.by/search/sweden/), [Шри-Ланка](http://odisseya.by/search/srilanka/), [Эстония](http://odisseya.by/search/estonia/), [ЮАР](http://odisseya.by/search/uar/), Ямайка, Япония | авиа- и автобусные туры в Румынию, Болгарию, Крым, Тунис, Турцию, Египет, Таиланд, Италию, Испанию, Португалию | авиатуры в Турцию, Египет, Грецию, Крым, Израиль, Мальдивы, ОАЭ, Кипр | отдых в Болгарии, Польше, Украине, Прибалтике, Черногории, Египте, Турции, ОАЭ, Греции, Тунисе, Скандинавии |
| въездной и внутренний туризм (а именно – санаторно-курортное лечение, экскурсионная деятельность); | 60 экскурсионных туров по Беларуси, бронирование мест в 25 санаториях страны, 19 санаториях Украины, 3 санаториях Прибалтики и 6 санаториях России | 27 экскурсионных туров по Беларуси, бронирование мест в санатории «Озерный» | 6 экскурсионных туров по Беларуси, бронирование мест в 26 санаториях страны | 9 экскурсионных туров по Беларуси, бронирование мест в 5 санаториях страны  | 28 экскурсионных туров по Беларуси, бронирование мест в 8 санаториях страны  | 22 экскурсионных тура по Беларуси, бронирование мест в 2 санаториях страны  | 44 экскурсионных тура по Беларуси | 4 экскурсионных тура по Беларуси, бронирование мест в 10 санаториях страны | 29 экскурсионных туров по Беларуси, бронирование мест в 24 санаториях страны, 16 санаториях Украины, 2 санаториях Прибалтики и 9 санаториях России, бронирование мест в 8 санаториях Чехии | 31 экскурсионный тур по Беларуси, бронирование мест в 3 санаториях страны |
| иные виды деятельности; | бронирование гостиниц, аренда автобусов и организация пассажирских перевозок, отдых на природе, визовая поддержка, продажа авиабилетов и ж/д билетов | продажа и бронирование авиабилетов, автотранспортные услуги, визовая поддержка, бронирование гостиниц, обслуживание и организация участия в выставочных мероприятиях в Республике Беларусь и за рубежом | [**VIP-встречи**](http://www.toptour.by/content/services/2373/)**,** [**аренда автобусов**](http://www.toptour.by/content/services/2949/)**,**  [**бронирование и продажа авиа и ж/д билетов**](http://www.toptour.by/content/services/2365/)**,** [**отелей (гостиниц)**](http://www.toptour.by/content/services/2369/)**,** [помещений для проведения банкетов, фуршетов, корпоративных вечеров](http://www.toptour.by/content/services/2380/)[, семинаров, конференций, круглых столов](http://www.toptour.by/content/services/2379/), визовая поддержка, выездное обслуживание (кейтеринг), отдых в усадьбах, охота и рыбная ловля, прокат автомобилей, услуги переводчиков | организация пассажирских перевозок, бронирование гостиниц, визовая поддержка, бронирование и продажа авиабилетов, аренда автомобилей | не осуществляются | не осуществляются | визовая поддержка | организации корпоративных, бизнес и развлекательных мероприятий, пассажирские и грузоперевозки перевозки, шиномонтаж, техническое обслуживание | организация корпоративных мероприятий, бронирование гостиниц, аренда автотранспорта и организация пассажирских перевозок | не осуществляются |
| виды используемого транспорта; | авиа, автобусы | авиа, автобусы | авиа, автобусы | авиа, автобус | авиа, автобус, ж/д | авиа, автобус | авиа, автобус | авиа-, автобус | авиа-,автобус | авиа, авто, ж/д |
| реклама; | печатная продукция, реклама в прессе, на ТВ, наружная реклама, выставки, интернет-сайт | печатная продукция, реклама в прессе, на ТВ, наружная реклама, выставки, интернет-сайт, соцсети | печатная продукция, реклама в прессе, на ТВ, наружная реклама, выставки, интернет-сайт | печатная продукция, реклама в прессе, на ТВ, наружная реклама, выставки, интернет-сайт | реклама в прессе, выставки, интернет-сайт | печатная продукция, реклама в прессе, выставки, интернет-сайт | печатная продукция, реклама в прессе, выставки, интернет-сайт | печатная продукция, интернет-сайт | печатная продукция, интернет-сайт | печатная продукция, реклама в прессе, выставки, интернет-сайт |
| работа сайта; | сайт очень информативен, что предполагает наличие как плюсов, так и минусов. Плюс: вся необходимая информация о деятельности компании представлена на сайте. Минус: сложно найти то, что требуется, очень быстро в связи с нагромождением информации. Приятная цветовая гамма.  | сайт информативен, нет нагромождения информации, приятная цветовая гамма.  | сайт информативен, нет нагромождения информации, приятная цветовая гамма.  | сайт достаточно информативен, нет нагромождения информации, однако наблюдается устаревшая информация, приятная цветовая гамма.  | сайт малоинформативен: по некоторым направлениям отсутствуют конкретные предложения и цены.  | сайт недостаточно информативен, не продуман до конца.  | сайт информативен, однако наблюдается нагромождение информации, неудобен в поиске информации, цветовая гамма не привлекает.  | сайт недостаточно информативен, цветовая гамма не привлекает внимание.  | сайт достаточно информативен, приятная цветовая гамма, нет нагромождения информации.  | сайт достаточно информативен, нет нагромождения информации, приятная цветовая гамма.  |
| - ценовая политика (цена на турпакет); | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 2000$ за номер | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 1900$ за номер  | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 1900$ за номер  | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 1970$ за номер  | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 1840$ за номер | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 2300$ за номер | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 2230$ за номер | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 1940 $ за номер | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 1960$ за номер | Египет (Хургада) отель 5\*, вылет из Минска на 10 ночей, питание ALL, DBL, от 2150$ за номер |
| - ценовая стратегия (скидки, бонусы); | реализация горящих туров, скидки при раннем бронировании  | реализация горящих туров, скидки при раннем бронировании  | реализация горящих туров, скидки при раннем бронировании | реализация горящих туров, скидки при раннем бронировании  | негибкая | реализация горящих туров | реализация горящих туров, скидки при раннем бронировании  | негибкая | скидки при раннем бронировании | скидки при раннем бронировании |
| - зарубежное партнерство; | да | да | да | да | нет | да | нет | нет | да | да |
| - членство в международных ассоциациях. | нет | да (IATA) | нет | да (IATA) | нет | нет | нет | нет | нет | нет |

*Этап 5. Разработка шкалы оценки по единичным показателям.* Представленное выше описание предприятий-конкурентов и самого ГУ «ЦентрКурорт» позволит определить конкурентное положение последнего. Для осуществления этой задачи необходимо привести используемые в описании критерии к некоему математическому виду. Выбран следующий подход:

1. по критерию «Месторасположение центрального офиса»: если ближайшая станция метро Октябрьская (Купаловская) – 2 балла, следующая за Октябрьской (Купаловской) во всех направлениях (пл. Ленина, пл. Победы, Немига и Первомайская) – 1 балл, во всех остальных случаях – 0 баллов;
2. по критерию «Количество офисов в Минске»: каждый офис – 1 балл;
3. по критерию «Филиалы (представители) в других городах (странах)»: каждый филиал в другом городе – 2 балла, в другой стране – 3 балла;
4. по критерию «Репутация фирмы»: если до 10% положительных отзывов от общего числа отзывов, добавляем 0,5 балла, от 10 до 20% – 1 балл, от 20 до 30% – 1,5 балла, от 30 до 40% – 2 балла, от 40 до 50% – 2,5 балла, от 50 до 60% – 3 балла, от 60 до 70 % – 3,5 балла, от 70 до 80% – 4 балла, от 80 до 90 % – 4,5 балла и от 90 до 100% – 5 баллов; если до 10% отрицательных отзывов от общего числа отзывов, отнимаем 0,5 балла, от 10 до 20% – 1 балл, от 20 до 30% – 1,5 балла, от 30 до 40% – 2 балла, от 40 до 50% – 2,5 балла, от 50 до 60% – 3 балла, от 60 до 70 % – 3,5 балла, от 70 до 80% – 4 балла, от 80 до 90 % – 4,5 балла и от 90 до 100% – 5 баллов;
5. по критерию «Выездной туризм»: каждая страна приносит 1 балл;
6. по критерию «Въездной и внутренний туризм»: каждый из указанных экскурсионных туров приносит 1 балл; бронирование мест в каждом из указанных санаториев Беларуси – 1 балл, санаториев за рубежом – 2 балла;
7. по критерию «Иные виды деятельности»: каждый иной вид деятельности – 1 балл;
8. по критерию «Виды используемого транспорта»: каждый используемый вид транспорта – 1 балл;
9. по критерию «Реклама»: каждая отдельная разновидность рекламы – 1 балл;
10. по критерию «Работа сайта»: оценка отлично – 3 балла, оценка хорошо – 2 балла, оценка удовлетворительно – 1 балл;
11. по критерию «Ценовая политика»: если цена за номер DBL варьируется между 1800$ и 1850$, присваивается 5 баллов; если цена за номер DBL 1851 – 1900$, присваивается 4,5 балла; если цена за номер DBL 1901 – 1950$, присваивается 4 балла; если цена за номер DBL 1951 – 2000$, присваивается 3,5 балла; если цена за номер DBL 2001 – 2050$, присваивается 3 балла; если цена за номер DBL 2051 – 2100$, присваивается 2,5 балла; если цена за номер DBL 2101 – 2150$, присваивается 2 балла; если цена за номер DBL 2151 – 2200$, присваивается 1,5 балла; если цена за номер DBL 2201 – 2250$, присваивается 1 балла; если цена за номер DBL 2251 – 2300$, присваивается 0,5 балла;
12. по критерию «Ценовая стратегия»: реализация горящих путевок – 1 балл, скидки при раннем бронировании – 2 балла;
13. по критерию «Зарубежное партнерство»: да – 1 балл, нет – 0 баллов;
14. по критерию «Членство в международных ассоциациях»: да – 1 балл, нет – 0 баллов.

Для оценки работы сайта каждого из вышеуказанных предприятий была создана группа из трех человек, которые и провели эту оценку. Результаты их работы следующие:

* ГУ «ЦентрКурорт» - хорошо;
* СООО «ВнешИнтурист» - отлично;
* ООО «Топ-Тур» - отлично;
* СП ООО «Алатан-Тур» - хорошо;
* **Туристический центр «Дортур» - удовлетворительно**;
* ТЧУП «Галар-Экспо» - удовлетворительно;
* ООО «Одиссея-Тур» - удовлетворительно;
* ТЭУП «Беларустурист» - удовлетворительно;
* ЗАО «Белорусский Спутник» - отлично;
* ООО «Подевюс» - отлично.

*Задание 5:* Так как в ходе выполнения предыдущих заданий Вы уже ознакомились с официальными сайтами оцениваемых предприятий, оцените их работу и внесите коррективы в оценки, вставленные экспертами.

*Этап 6.Оценка по единичным показателям. С учетом* весов и разработанной шкалы баллов каждого критерия произведена оценка конкурентоспособности по каждому показателю. Результаты ее представлены в таблице:

Таблица Взвешенные показатели оценки конкурентоспособности турпредприятий

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | ГУ «ЦентрКурорт» | СООО «ВнешИнтурист» | ООО «Топ-Тур» | СП ООО «Алатан-Тур» | **Туристический центр «Дортур»**  | ТЧУП «Галар-Экспо» | ООО «Одиссея-Тур» | ТЭУП «Беларустурист» | ЗАО «Белорусский Спутник» | ООО «Подевюс» |
| 1.Месторасполо-жение центрального офиса | 0,1 | 0,1 | 0 | 0,2 | 0,1 | 0,2 | 0 | 0 | 0,2 | 0 |
| 2.Количество офисов в Минске | 0,06 | 0,04 | 0,08 | 0,1 | 0,04 | 0,02 | 0,04 | 0,02 | 0,02 | 0,04 |
| 3.Филиалы в других городах (странах) | 0,43 | 0,53 | 0,43 | 0,79 | 0,07 | 0 | 0 | 0 | 0,33 | 0 |
| 4.Репутация фирмы (отзывы) | 0,38 | 0,38 | -0,08 | -0,38 | -0,53 | 0,53 | -0,23 | 0 | 0,53 | 0,53 |
| 5.Выездной туризм | 1,2 | 1,4 | 1,25 | 2,7 | 0,3 | 1,75 | 3,5 | 0,5 | 0,4 | 0,65 |
| 6.Въездной и внутренний туризм | 7,05 | 1,4 | 1,6 | 0,7 | 1,8 | 1,2 | 2,2 | 0,7 | 6,15 | 1,7 |
| 7.Иные виды деятельности | 0,4 | 0,4 | 0,88 | 0,4 | 0 | 0 | 0,08 | 0,4 | 0,24 | 0 |
| 8.Виды используемого транспорта | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,06 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,06 |
| 9. Реклама | 0,78 | 0,91 | 0,78 | 0,78 | 0,39 | 0,52 | 0,52 | 0,26 | 0,26 | 0,52 |
| 10. Работа сайта | 0,05 | 0,08 | 0,08 | 0,05 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,08 | 0,08 |
| 11.Ценовая политика  | 0,6 | 0,9 | 0,9 | 0,7 | 1 | 0,1 | 0,2 | 0,8 | 0,7 | 0,4 |
| 12.Ценовая стратегия (скидки, бонусы) | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0,27 | 0 | 0,09 | 0,27 | 0 | 0,09 | 0,09 |
| 13.Зарубежное партнерство | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0,04 | 0 | 0,04 | 0 | 0 | 0,04 | 0,04 |
| 14.Членство в международных ассоциациях | 0 | 0,02 | 0 | 0,02 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| **∑** | **11,4** | **6,51** | **6,27** | **6,40** | **3,25** | **4,51** | **6,65** | **2,74** | **9,07** | **4,10** |

*Задание 6:* С учетом изменений, внесенных Вами в методику оценки на этапах 2-5, рассчитайте взвешенные показатели конкурентоспособности по турпредприятиям и представьте в таблице, аналогичной вышеуказанной. Например, если количество офисов ГУ «ЦентрКурорт» в настоящее время равно 4 (а не 3 как указано в таблице), а весомость критерия Вы не изменяли (2%), то показатель конкурентоспособности равен 0,08.

*Этап 7.* По результатам расчетов исполнителями сделаны выводы о конкурентоспособности отдельных направлений и общей конкурентоспособности. Информация передана руководству. Но по результатам представления информации сделано замечание о недостаточной наглядности и непонятности баллов. Для устранения замечания принято решение представить результаты в виде сравнительной таблицы с положительными и отрицательными значениями.

Таблица Сравнение ГУ «ЦентрКурорт» с предприятиями-конкурентами

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерий | СООО «ВнешИнтурист» | ООО «Топ-Тур» | СП ООО «Алатан-Тур» | **Туристический центр «Дортур»**  | ТЧУП «Галар-Экспо» | ООО «Одиссея-Тур» | ТЭУП «Беларустурист» | ЗАО «Белорусский Спутник» | ООО «Подевюс» | Итог |
| 1.Месторасполо-жение центрального офиса | х | + | - | х | - | + | + | - | + | **+** |
| 2.Количество офисов в Минске | + | - | - | + | + | + | + | + | + | **+** |
| 3.Филиалы в других городах (странах) | - | х | - | - | + | + | + | + | + | **+** |
| 4.Репутация фирмы (отзывы) | х | + | + | + | - | + | + | - | - | **+** |
| 5.Выездной туризм | - | - | - | + | - | - | + | + | + | **-** |
| 6.Въездной и внутренний туризм | + | + | + | + | + | + | + | + | + | **+** |
| 7.Иные виды деятельности | х | - | х | + | + | + | х | + | + | **+** |
| 8.Виды используемого транспорта | х | х | х | - | х | х | х | - | - | **-** |
| 9. Реклама | - | х | х | + | + | + | + | + | + | **+** |
| 10. Работа сайта | - | - | - | + | + | + | + | - | - | **-** |
| 11.Ценовая политика (цена на турпакет) | - | - | - | - | + | + | - | - | + | **-** |
| 12.Ценовая стратегия (скидки, бонусы) | х | х | х | + | + | х | + | + | + | **+** |
| 13.Зарубежное партнерство | х | х | х | + | х | + | + | х | х | **+** |
| 14.Членство в международных ассоциациях | - | х | - | х | х | х | х | х | х | **-** |

Примечание: х – взвешенный балл ГУ «ЦентрКурорт» не отличается от конкурента, + - взвешенный балл ГУ «ЦентрКурорт» выше, чем у конкурента, - - взвешенный балл ГУ «ЦентрКурорт» ниже, чем у конкурента.

*Задание 7:*На основе заполненной Вами таблицы скорректированных взвешенных показателей заполните сравнительную таблицу. При этом продумайте, оптимален ли использованный метод определения итогового отклонения (путем простого большинства). При необходимости предложите свой метод.

*Задание 8:* Сделайте итоговые выводы о конкурентоспособности ГУ «ЦентрКурорт» по отдельным направлениям деятельности и в целом.

**Деловая игра**

*Цель игры* — закрепление теоретических знаний и выработка практических навыков по комплексной оценке конкурентоспособности предприятия туриндустрии. Игровой комплекс моделирует деятельность управленческой структуры (Управления гостиничного и бытового обслуживания населения) и консалтингового агентства, направленную на выработку обоснованных решений по обеспечению условий эффективной конкуренции на рынке средств размещения, входящих в состав объектов туриндустрии.

*Стратегия игры* - рынок средств размещения Республики Беларусь в настоящее время характеризуется весьма развитой конкурентной средой, что обусловлено относительной свободой входа-выхода, наличием постоянного спроса, быстрым оборотом вложенных средств, а следовательно возможностью получения высоких экономических результатов. Особенно высока конкуренция в сегментах бизнес-отелей и частных апартаментов.

Управление гостиничного и бытового обслуживания населения (далее УГБО), осуществляющее контроль и регулирование состояния рынка средств размещения города, периодически проводит анализ конкуренции на рынке и уровня конкурентоспособности средств размещения. Учитывая большой объем работ и сложность их проведения, принято решению привлечь к оценке сотрудников консалтингового агентства (далее КЦ). Согласно заключенному договору КЦ проводит анализ конкурентоспособности бизнес-отелей города.

###### Распределение ролей. Группа студентов моделирует работу КЦ. Преподаватель (олицетворяет заказчика, УГБО) знакомит студентов с содержанием деловой игры за неделю до ее проведения и назначает руководителя КЦ. В его функции будет входить: постановка конкретных задач по оценке конкурентоспособности предприятий на основе предварительно проведенного им анализа интенсивности конкуренции на рынке; координация деятельности групп; выдача заданий участникам групп и контроль их исполнения; обобщение материалов анализа, их представление заказчику и обсуждение с ним результатов вклада участников игры для последующего стимулирования.

В игре участвуют 3 подгруппы, представляющие структурные подразделения КЦ:

1. отдел внутреннего анализа (проводит углубленный анализ по методу Теории эффективной конкуренции), 6-10 чел.;
2. группа экспертов (проводит экспертные оценки применяемых методик и их доработку), 3-4 чел.;
3. отдел внешнего анализа (осуществляет экспресс-анализ и Рейтинговую оценку), 6-10 чел.

###### Ход игры. УГБО предоставлена исполнителю исходная информация, характеризующая результаты деятельности бизнес-отелей города за 2 периода (таблица).

Учитывая особенности экономики Республики Беларусь, для оценки конкурентоспособности отелей принято решение использовать наиболее приемлемые с точки зрения информативности и достоверности методики оценки: Теория эффективной конкуренции и Рейтинговый метод.

Руководителю КЦ нужно поставить конкретные задачи перед сотрудниками. Для этого он должен заранее оценить уровень конкуренции в соответствующих сегментах рынка на основе расчета коэффициентов интенсивности конкуренции на рынке в статике и динамике (формулы и методика расчета приведены в подразделах 3.4 и 4.3).

В то же время, следует иметь ввиду, что каждый из отелей является не только участником определенного сегмента рынка, но и всего рынка средств размещения города. Вследствие этого он испытывает конкуренцию также со стороны прочих субъектов (иного типа, размера и т.д.), оказывающих схожие услуги (хотя и в ином объеме и комплексе), которые «оттягивают» значительную часть спроса. Поэтому для более полной характеристики интенсивности конкуренции следует также рассчитать долю рынка, занимаемую каждым из отелей в общем рынке. В частности, суммарная емкость рынка по реализации непродовольственных товаров составила в прошлом году 1131,7 млрд. руб., а в отчетном 1252,4 млрд. руб.

Интерпретация результатов расчетов и постановка задач осуществляются на основе матрицы, представленной в таблице 6. Оценку конкурентоспособности по теории эффективной конкуренции осуществляет отдел внутреннего анализа. Для его проведения участники группы распределяют между собой все имеющиеся гостиницы и проводят расчеты.

Одной из важнейших задач при реализации метода эффективной конкуренции является выбор системы критериев и показателей, объективно и всесторонне характеризующих деятельность организации. При проведении игры следует исходить из того, что КЦ изначально затребовал от УГБО информацию по всем необходимым показателям. Работа отдела сводится к тому, чтобы произвести оценку по имеющимся показателям, сравнивая их как с показателями конкурентов, так и с базисными показателями самих организаций с применением приемов разниц и рангов.

*Таблица.* Информация о деятельности отелей-конкурентов за отчетный и предшествующий периоды, млн. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель или коэффициент | Норматив или рекомендуемая тенденция | Отель «А» | Отель «В» | Отель «С» |
| прош. год | отч. год | прош. год | отч. год | прош. год | отч. год |
| Выручка от реализации услуг | рост | 60086 | 62072 | 45859,0 | 55673,0 | 44700 | 53250 |
| Единовременная вместимость, мест | рост | 470 | 470 | 239 | 239 | 169 | 169 |
| Коэффициент загрузки, % | рост | 53,8 | 48,9 | 55,3 | 59,2 | 52,1 | 50,5 |
| Фондоотдача основных фондов | рост | 0,61 | 0,65 | 1,17 | 1,21 | 0,19 | 0,18 |
| Фондоотдача оборотных фондов | рост | 4,35 | 3,31 | 4,82 | 4,15 | 6,48 | 4,43 |
| Продолжительность одного оборота запасов, дней |  сокращение | 36,7 | 37,7 | 28,1 | 26,6 | 42,5 | 68,9 |
| Средняя цена 1 места, тыс. руб. | сокращение | 727,934 | 808,79 | 421,0 | 459,4 | 805,6 | 920,1 |
| Уровень себестоимости в выручке, % | сокращение | 82,0 | 84,1 | 70,4 | 73,9 | 69,6 | 73,1 |
| Коэффициент текущей ликвидности | > 1,1 | 2,93 | 5,33 | 3,0 | 3,37 | 4,277 | 7,017 |
| Коэффициент абсолютной ликвидности | > 0,2 | 1,38 | 3,04 | 1,32 | 1,80 | 0,254 | 0,398 |
| Коэффициент автономии | > 0,5 | 0,96 | 0,97 | 0,94 | 0,94 | 0,074 | 0,209 |
| Коэффициент финансовой неустойчивости | < 1 | 0,04 | 0,03 | 0,07 | 0,07 | 12,555 | 3,777 |
| Коэффициент наличия собственных оборотных средств | >0,2 | 0,66 | 0,82 | 0,67 | 0,70 | -0,31 | -0,18 |
| Рентабельность собственного капитала, % | рост | 10,0 | 6,1 | 17,31 | 11,09 | 25,5 | 3,17 |
| Рентабельность продукции, % | рост | 16,2 | 22,0 | 20,01 | 11,02 | 43,7 | 36,7 |
| Рентабельность продаж , % | рост | 19,8 | 18,0 | 16,7 | 9,9 | 30,41 | 26,9 |
| Средняя заработная плата, тыс. руб. | рост | 5258,5 | 5632,90 | 4736,0 | 5936,2 | 4600 | 5400 |
| Производительность труда, млн. руб. | рост | 200,29 | 217,03 | 177,1 | 210,1 | 656,6 | 765,6 |
| Уровень расходов на заработную плату | сокращение | 31,6 | 31,2 | 32,1 | 33,9 | 31,2 | 34,5 |
| Коэффициент стимулирования прибыли | рост | 36,0 | 34,3 | 63,26 | 39,98 | 35,6 | 29,2 |
| Коэффициент административной нагрузки | стабильность или сокращение | 0,22 | 0,24 | 0,23 | 0,26 | 0,21 | 0,24 |
| Коэффициент текучести управленческих кадров | стабильность или сокращение | 0,06 | 0,04 | 0,06 | 0,07 | 0,05 | 0,04 |
| Интегрированный коэффициент эффективности оргструктуры | рост | 0,45 | 0,46 | 0,35 | 0,38 | 0,43 | 0,42 |
| Коэффициент общего удовлетворения спроса (по количеству услуг) | рост | 0,89 | 0,92 | 0,92 | 0,96 | 0,86 | 0,90 |

Для представления результатов расчетов показателей конкурентоспособности каждого бизнес-отеля рекомендуется построить аналитические таблицы:

*Таблица* Показатели оценки конкурентоспособности бизнес-отеля \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели и ко-эффициенты | Рекомен-дуемый норматив или тенденция | Конкурент(базисный период оцениваемого отеля) | ОцениваемыйБизнес-отель(отчетный период)  | Отклонение от (+,-) |
| норматива | показателя конкурента (прошлого периода) |

По результатам проведенных расчетов по каждому из отелей-конкурентов следует сделать обоснованные выводы. В результате работы Отделом внутреннего анализа должны быть представлены директору КЦ следующие документы по каждому предприятию:

1. таблица сравнения показателей оцениваемого предприятия с показателями конкурентов;
2. таблица показателей развития предприятия;
3. выводы по уровню конкурентоспособности предприятия.

Учитывая, что такое исследование на основе множества показателей не позволило сделать однозначный вывод, возникла потребность в интегральной оценке конкурентоспособности бизнес-отелей, которую производит отдел внешнего анализа.

В настоящее время в экономике сформировался единый подход к выработке интегрального показателя оценки любого направления деятельности. С определенной поправкой он может быть применен и для интегральной оценки конкурентоспособности. Общий вид показателя:

Задача выбора конкретных показателей и формирования интегрального коэффициента конкурентоспособности возложена на группу экспертов. Причем эта работа производится одновременно с проведением внутреннего анализа по Теории эффективной конкуренции и предшествует проведению внешнего анализа. Подходы и требования к формированию интегрального показателя конкурентоспособности (экспресс-показателя) изложены в подразделе 4.4.

Такой подход к интегральной оценке конкурентоспособности позволяет быстро и достаточно качественно произвести ее, что дает основание признать его методом экспресс-оценки конкурентоспособности предприятия. Но для более точной оценки следует не просто соотнести наиболее важные показатели, но и учесть силу их влияния на конкурентоспособность отеля. Это позволяет метод рейтинговых оценок. Он предусматривает взвешенную оценку показателей конкурентоспособности при их включении в итоговый рейтинг.

Исследование и обобщение имеющейся практики КЦ привело к решению использовать для формирования рейтинга конкурентоспособности бизнес-отелей порядок работ, изложенный в подразделе 4.5. Методическая часть (этапы 1-4) поручена группе экспертов. В результате работ эксперты должны обосновать состав рейтинга (произвести выбор показателей), присвоить им весовые значения, определить границы интервалов показателей для 5-тибалльной шкалы, принять решение о необходимости применения и методике корректировки баллов на динамику показателя. Результатом разработки рейтинга должны стать таблицы, которые группа экспертов представляет руководителю КЦ, а тот передает их отделу внешнего анализа для проведения оценки.

*Таблица*  Балльная шкала параметров рейтинговой оценки конкурентоспособности бизнес-отелей

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатели | Вес | Границы интервалов и соответствующие оценки |
| +2 | +1 | 0 | -1 | -2 |
| 1 |  |  |  |  |  |  |
| 2 |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |

*Таблица*  Коэффициенты корректировки с учетом динамики абсолютных значений показателей (в случае решения применить данный метод корректировки)

|  |  |
| --- | --- |
| Динамика абсолютных значений показателей | Коэффициенты поправки на динамику, % |
| Очень положительная | +20 |
| Положительная | +10 |
| Стабильная | 0 |
| Отрицательная | -10 |
| Крайне отрицательная | -20 |

С помощью разработанной методики отдел внешнего анализа выставляет оценки каждому исследуемому объекту по всем показателям. Результаты заносятся в оценочные таблицы, которые имеют аналогичный вид и отличаются присутствием / отсутствием корректировки на динамику и могут иметь вид:

*Таблица 2.15.* Балльная оценка показателей конкурентоспособности бизнес-отелей без / с учетом их динамики

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  Показатели | Вес | Отель «А» | Отель «Б» | Отель «С» |
|  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |
| и т.д. |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |

После того, как балльная оценка произведена, можно проводить собственно расчеты по данным конкретных организаций. Окончательный рейтинг конкурентоспособности определяется на основе расчета итогового балла по формуле 13.

В результате работы Отделом внешнего анализа должны быть представлены директору КЦ следующие документы по группам организаций-конкурентов:

1. расчет интегральных показателей оценки конкурентоспособности (по методу экспресс-оценки)
2. таблица балльной оценки показателей конкурентоспособности за отчетный период;
3. таблица балльной оценки показателей конкурентоспособности с учетом их динамики;
4. выводы по уровню конкурентоспособности организаций.

Директор КЦ на основе представленных всеми группами материалов делает окончательные выводы о конкурентоспособности исследуемых бизнес-отелей и готовит аналитическую записку для УГБО.

###### Подведение итогов. Деловая игра заканчивается обсуждением состояния конкуренции и уровня конкурентоспособности на проанализированном сегменте рынка. Кроме того, обсуждаются результаты деятельности ее участников на основе текущего учета, проводимого директором КЦ по ходу игры. Для обеспечения объективности оценки рекомендуется в ходе игры вести следующую учетную ведомость, оценивая каждый критерий от 0 до 5 баллов:

*Таблица* Ведомость учета выданных заданий и результатов их выполнения сотрудниками КЦ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Отдел и ФИО сотрудника | Задание | Выполнение | Сумма баллов |
| своевременность | правильность | сложность | глубина |  |  |

**Тема 5. Основы формирования конкурентной стратегии предприятия туристической индустрии**

***Учебные цели:***

* Разрабатывать и предлагать варианты подходов к решению задач построения конкурентной стратегии;
* Генерировать конкурентные стратегии в соответствии с поставленной задачей;
* Применять специальные правила обсуждения в рамках смоделированных производственных ситуаций.

***Методы достижения:*** лекция, учебная дискуссия, групповые обсуждения, тестирование, короткие презентации.

***Вопросы для самоконтроля***

1. В чем суть конкурентного поведения и какие типы конкурентного поведения выделяют?
2. Что такое конкурентная стратегия в широком и узком смысле?
3. Назовите универсальные тактические приемы работы с конкурентами.
4. Какие классификации конкурентных стратегий Вы знаете, кто является их автором?
5. В чем отличия стратегий абсолютного лидерства в издержках и оптимальных издержек?
6. Какие конкурентные стратегии выделяют в современном менеджменте? В чем их суть?
7. Какие действия следует предпринять чтобы использовать ту или иную конкурентную стратегии?

**Тема 6. Повышение конкурентоспособности предприятия туристической индустрии**

***Учебные цели:***

* Разъяснять основные методы, используемые в управлении конкурентоспособностью предприятия, их выбор и применение в конкретных случаях;
* Разрабатывать собственные подходы к решению задач обеспечения конкурентоспособности предприятия туристической индустрии;
* Дифференцированно доносить методы экспертного прогнозирования конкурентоспособности соответствующим целевым группам;
* Решать комплексные социальные проблемы в контексте производственных ситуаций.

***Методы достижения:*** проблемная лекция, работа в малых группах, кейсы, групповое обсуждение, короткие презентации, тестирование.

***Вопросы для самоконтроля***

1. Что такое «миссия» и «цели» фирмы?
2. Какие требования предъявляются к целям? Что такое «дерево целей»?
3. Перечислите основные направления обеспечения конкурентоспособности предприятия
4. Раскройте структуру стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
5. Какие нормативные акты по конкуренции и конкурентоспособности действуют в Республике Беларусь?
6. Перечислите компоненты методического обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
7. Перечислите основные задачи ресурсного обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
8. Какова роль и какие требования к информационному обеспечению стратегии повышения конкурентоспособности предприятия
9. Что такое конкурентная среда и каковы приоритеты ее формирования в туриндустрии

**Практические задания и ситуации**

Используя материалы тренинга и деловой игры по комплексной оценке конкурентоспособности турфирм и бизнес-отелей (см. главу 4), определите, какие факторы могут способствовать увеличению конкурентоспособности изученных предприятий. Определите конкурентные преимущества для каждого из них и выработайте меры по обеспечению конкурентоспособности на рынке. При этом учтите, что в настоящее время конкурентная среда претерпевает значительные изменения (особенно это касается рынка средств размещения г. Минска).

# Материалы для контроля знаний

1. **Тематический контроль** знаний проводится в форме тестов. Ниже представлены тесты по 6 темам, которые могут быть использованы как для контроля преподавателем, так и для самоконтроля.

***Тема 1. Конкуренция как образ жизни и движущая сила развития субъектов рынка***

1. Понятие «конкуренция» означает:
2. Свобода выбора экономических решений участниками рыночных отношений в условиях соперничества за максимизацию личной выгоды
3. Ситуация, в которой много конкурирующих единиц и они независимы
4. Соперничество между отдельными конкурентами
5. Понятие рыночная «конкуренция» означает:
6. Освобождение экономики от дефицита товаров и услуг
7. Ситуация, при которой происходит превращение экономики в эффективную функционирующую систему
8. Соперничество, борьба между организациями, отраслями, регионами за достижение лучших результатов на каком-либо поприще

3. Правила игры на конкурентном рынке устанавливают:

1. Производители
2. Потребители
3. Продавцы

4. Упорядочите основные типы рынка по степени развитости конкуренции:

1. Чистая конкуренция
2. Олигополия
3. Монополия
4. Монополистическая конкуренция

5. В основе системы классификации конкуренции лежат следующие признаки:

1. Формы
2. Степень угрозы
3. Свобода
4. Сфера действия

6. Укажите виды конкуренции:

1. Косвенная
2. Чистая
3. Межотраслевая

7. Укажите методы конкуренции:

1. Недобросовестная
2. Ценовая
3. Реальная

8. Укажите формы конкуренции:

1. Предметная
2. Ожидаемая
3. Потенциальная

9. Укажите, какая составляющая не входит в состав субиндекса человеческих, культурных и природных ресурсов индекса глобальной конкурентоспособности туризма

1) Человеческие ресурсы

2) Привлекательность для туризма

3) Природные ресурсы

4) Культурные ресурсы

5) Исторические ресурсы

10. Какое место занимает Республика Беларусь в туристическом рейтинге Всемирного экономического форума 2013г.?

1) входит в состав первых пятидесяти стран

2) входит в состав первой сотни стран

3) Беларусь, к сожалению, не представлена в рейтинге

***Тема 2. Силы конкуренции в туристической индустрии: формирование, взаимодействие, оценка***

1. Укажите точный перечень вопросов, изучение которых осуществляется в ходе диагностики конкурентной среды:
2. цели, стратегия, предположения, возможности, характер реакции конкурента;
3. будущие цели, стратегия, предположения, силы и слабости;

2.Найдите правильный постулат среди предложенных факторов усиления конкурентной борьбы:

1. борьба возрастает при невысокой эффективности предпринятых стратегических маневров;
2. когда входные и выходные барьеры в бизнесе невелики;
3. когда между фирмами нет существенных различий;
4. сильные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы и предпринимают сильные стратегические ходы.
5. В каком случае поставщики турпредприятий являются решающей силой конкуренции?
6. в условиях насыщенного рынка;
7. в условиях ненасыщенного рынка;
8. в условиях рынка покупателя;
9. в условиях рынка продавца;

е) всегда.

4. Найдите неверный вариант среди предложенных факторов усиления конкурентной борьбы:

1. когда число фирм увеличивается и они становятся относительно сравнимыми;
2. когда спрос на продукт растет быстро;
3. если есть возможность использовать различные методы;
4. если продукты конкурентов незначительно отличаются между собой

5. В каком случае покупатели данной отрасли являются решающей силой конкуренции?

1. в условиях насыщенного рынка;
2. в условиях ненасыщенного рынка;
3. в условиях рынка покупателя;
4. в условиях рынка продавца;
5. всегда

6. Закончите фразу «Уровень противодействия конкурентов в борьбе за новые рыночные ниши отражает коэффициент ...»:

1. концентрации конкуренции;
2. Герфиндаля-Хершмана;
3. интенсивности конкуренции

7. Интенсивность конкуренции на рынке в статике можно определить по формуле:

1. U=1+
2. U=1-
3. U=1-

8. В каком случае наблюдается повышенная степень конкуренции в условиях реального передела рынка:

1. при высокой динамической и статической конкуренции;
2. при высокой динамической и низкой статической конкуренции;
3. при высокой статической и низкой динамической конкуренции;
4. при низкой степени конкуренции в динамике и статике

9. Обобщающий показатель интенсивности конкуренции определяется:

1. индексом Герфиндаля-Хершмана
2. на основе частных показателей интенсивности конкуренции по рыночной доле, темпам роста и рентабельности рынка
3. на основе частных показателей интенсивности конкуренции по рыночной доле, количеству конкурентов в отрасли и динамике прибыли в отрасли

10. Конкуренция в отрасли тем сильнее, чем:

1. выше доля рынка, занимаемая нашей фирмой;
2. ниже доли рынков всех соперников;
3. больше отличия между долями рынка каждого соперника;
4. меньше отличия между долями рынка каждого из конкурентов

***Тема 3. Конкурентоспособность как критерий развития хозяйствующего субъекта***

1. Укажите взаимосвязь между понятиями Конкурентоспособность организации и Конкурентное преимущество, выбрав вариант ответа
2. Конкурентоспособность организации является основой создания конкурентного преимущества
3. конкурентоспособность организации формируется в результате использования конкурентных преимуществ
4. эти понятия тождественны
5. Из приведенных определений выберите то, которое соответствует понятию «конкурентоспособность отрасли»:
6. Возможность научно-технического развития и эффективная отдача инвестиций;
7. Способность национальных предпринимателей создавать, производить и продавать продукты, более привлекательные, чем у аналогичных продуктов зарубежных конкурентов;
8. Превосходство отрасли над аналогичными отраслями, достигаемое за счет наличия конкурентных преимуществ у субъектов, образующих отрасль
9. Выберите из предложенных вариантов определение конкурентного преимущества предприятия:
10. обладание систе­мой какой-либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превос­ходство над конкурентами
11. возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами
12. Конкурентные преимущества, которые достигаются в результате недобросовестной конкуренции, недобросовестного исполнения представителями органов власти своих обязанностей, криминальных действий называются:
13. Организационными и нормативно-правовыми
14. Неправового характера
15. Конкурентные преимущества структурного характера определяются:
16. уровнем развития инфраструктуры
17. уровнем интеграции процессов в предприятии
18. технологическими особенностями производственного процесса
19. Укажите наиболее точный вариант определения конкурентоспособности торговой организации:
20. способность организации выжить в конкретных условиях;
21. возможность торговой организации получать максимальную прибыль на рынке;
22. реальная или потенциальная способность и возможность организации реализовать в тех условиях, в которых ей приходится действовать, товары по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательные для покупателя, чем товары конкурентов;
23. реальная или потенциальная способность и возможность организации осуществлять свою деятельность в условиях конкретного рынка с тем, чтобы максимально удовлетворить потребности покупателей и получить на этой основе прибыль.
24. Конкурентоспособность организации это:
25. Способность организации отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, соответствовать моде
26. Способность продать товар и конкурировать
27. Способность удовлетворять покупателей по качеству товара, его техническим уровнем, потребительским свойствам, цене
28. В чем состоит специфическая иерархическая зависимость конкурентоспособности в туризме?
29. конкурентоспособность предприятия туриндустрии может быть обеспечена только в том случае, если сформирована конкурентоспособная туристская индустрия на мезо- и макроуровне;
30. наличие конкурентоспособных предприятий туриндустрии является определяющим для обеспечения конкурентоспособности на мезо- и макроуровне
31. Укажите, какая группа отсутствует в перечне внутренних конкурентных преимуществ предприятия:
32. структурные;
33. ресурсные;
34. технические;
35. управленческие;
36. организационные;
37. рыночные;
38. эффективности.
39. Ключевые факторы успеха предприятия туриндустрии подразделяются на:
40. внешние и внутренние
41. постоянные и переменные
42. стратегические и тактические
43. долгосрочные и краткосрочные

***Тема 4. Оценка конкурентоспособности предприятия туристической индустрии***

* 1. Для анализа конкурентоспособности предприятий туриндустрии часто применяют теорию, по которой оценку производят по большому числу показателей, характеризующих все основные направления деятельности и влияющие на нее факторы. Эта теория называется:
1. теория равновесия фирмы и отрасли;
2. теория эффективности по Парето;
3. теория эффективной конкуренции;
4. теория факторов производства
	1. Интегральный показатель оценки конкурентоспособности предприятия строится на принципе:
5. соотнесения показателя оцениваемого предприятия и лучшего;
6. включения в него большого числа показателей (чем больше, тем лучше);
7. отбора и включения в него нескольких показателей, характеризующих важнейшие направления деятельности предприятия в данный момент.
	1. Как производится оценка неизмеримых показателей конкурентоспособности?:
8. методами рангов и разниц;
9. методами балловых и экспертных оценок;
10. социологическим методом.
	1. Укажите правильный вариант перечня показателей (элементов оценки) уровня финансового состояния предприятия
11. показатели ликвидности, платежеспособности, деловой активности, эффективности
12. показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, оборачиваемости
13. показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности, рентабельности
14. показатели платежеспособности, финансовой устойчивости, оборачиваемости, эффективности
	1. Какие направления деятельности предприятия оценивают наиболее часто при использовании теории эффективной конкуренции?:
15. финансы, технологический процесс, маркетинг, организацию и управление, трудовые ресурсы и стимулы;
16. финансы, маркетинг, конкурентоспособность товаров и услуг, организацию и управление, трудовые ресурсы и стимулы;
17. финансы, технологический процесс, конкурентоспособность товаров, организацию и управление, трудовые ресурсы и стимулы;
	1. Укажите, какой из предложенных критериев, как правило, не может быть применен для характеристики технологического процесса предприятия туриндустрии:
18. объем реализации товаров и (или) услуг;
19. производственная мощность;
20. эксплуатационная программа;
21. расходы на реализацию;
22. обеспеченность ресурсами;
23. организация технологического процесса.
	1. С помощью каких методов рассчитывают измеримые показатели конкурентоспособности?
24. рейтинговых оценок
25. балловых и экспертных оценок
26. статистических методов
27. рангов и разниц
28. аналитических коэффициентов
	1. Показатели оценки конкурентоспособности делят на:
29. относительные, абсолютные;
30. измеримые, неизмеримые;
31. в) общие, частные
	1. В каком направлении оценки конкурентоспособности предприятия туриндустрии применяют, преимущественно, неизмеримые показатели:
32. технологический процесс;
33. маркетинг;
34. организация и управление;
35. трудовые ресурсы и стимулы
	1. Укажите наиболее предпочтительный вариант выбора базового предприятия для интегральной оценки конкурентоспособности, позволяющий дать однозначную оценку:
36. Лучшее предприятие в отрасли или сегменте рынка
37. Худшее предприятие в отрасли или сегменте рынка
38. Условное предприятие с наиболее низкими значениями показателей, включенный в интегральный

***Тема 5. Конкурентное поведение и конкурентная стратегия***

1. Для какого типа конкурентного поведения характерно стремление предприятия к сохранению на длительную перспективу своего положения на рынке за счет повышения качества продукции, расширения ассортимента продуктов, предоставления дополнительных услуг?:
2. Креативный
3. Приспособленческий
4. Обеспечивающий
5. Укажите, какой из приведенных ниже факторов отсутствует в перечне определяющих конкурентную стратегию:
6. сфера деятельности
7. конкурентное преимущество
8. финансовое состояние
9. доступность рынка
10. вид деятельности
11. Сколько базовых стратегии конкуренции выделил в своей классификации М.Портер:
12. 3
13. 4
14. 5
15. Как называется конкурентная стратегия, имеющая целью уменьшить риск быть атакованными, снизить интенсивность любого предпринятого наступления и заставить конкурента применять относительно неопасные наступательные стратегии
16. Стратегия наступления на сильные стороны конкурентов.
17. Стратегия наступления на слабые стороны конкурентов.
18. Стратегия многопланового наступления.
19. Стратегия наступления за пределами существующего рынка.
20. Стратегия «партизанской борьбы».
21. Стратегия упреждающих действий.
22. Как называется конкурентная стратегия, рассчитанная на завоевание и удержание относительно узких рыночных ниш, в пределах которых реализуются эксклюзивные товары специального назначения и весьма высокого качества?:
23. Виолентная
24. Патиентная
25. Коммутантная
26. Эксплерентная
27. Укажите источник конкурентных преимуществ виолентов:
28. Крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках
29. Изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей
30. Максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента
31. Первенство во внедрении принципиальных нововведений
32. Укажите источник конкурентных преимуществ коммутантов:
33. Крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках
34. Изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей
35. Максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента
36. Первенство во внедрении принципиальных нововведений
37. Что из перечисленного является источником конкурентных преимуществ патиентов:
38. Крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках
39. Изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей
40. Максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента
41. Первенство во внедрении принципиальных нововведений
42. Укажите источник конкурентных преимуществ эксплерентов:
43. Крупномасштабное производство, обеспечивающее экономию на издержках
44. Изготовление особой продукции, максимально удовлетворяющей потребности определенного круга потребителей
45. Максимальная приспособленность к удовлетворению небольших потребностей конкретного клиента
46. Первенство во внедрении принципиальных нововведений
47. Какую составляющую не выделяют в рамках стратегии последователя:
48. Подражатель
49. Двойник
50. Имитатор
51. Приспособленец
52. Нишевик

***Тема 6. Повышение конкурентоспособности предприятия туристической индустрии***

1. Конкурентная стратегия это:

1. выбор позиции на рынке исходя из оценки конкурентной среды
2. управленческая позиция, которую выбирает организация для своего стратегического развития
3. выбор поведения организации, которое по различным параметрам обеспечивает превосходство над конкурентами

2. Что закладывают в основу формулируемой миссии предприятия?

1. получение максимальной прибыли от всех видов деятельности;
2. получение максимальной прибыли при удовлетворении потребностей;
3. удовлетворяемую потребность и способ ее удовлетворения.
4. При формулировании целей по какому направлению используются пока темпов роста основных показателей и бизнеса в целом?:
5. Ресурсное обеспечение
6. Развитие
7. Технологический процесс
8. Трудовые ресурсы и стимулы
9. В дереве целей реализуется требование к формулируемым целям:
10. Точности
11. Достижимости
12. Множественности
13. Иерархичности
14. Укажите, какого из нижеперечисленных видов обеспечения нет среди компонентов обеспечения стратегии повышения конкурентоспособности предприятия:
15. правовое,
16. методическое,
17. ресурсное,
18. информационное,
19. организационно-психологическое,
20. инновационное
21. техническое
22. Как называется Закон Республики Беларусь, составляющий основу антимонопольного законодательства?:
23. «О недобросовестной конкуренции»
24. «О противодействии монополистической деятельности и развитии конкуренции»
25. Гражданский кодекс
26. Укажите правильный вариант (варианты) понятия «Конкурентная рыночная среда»
27. совокупность рыночных сил и факторов, определяющих функционирование хозяйствующих субъектов и их отношения в ходе конкуренции
28. среда наиболее адекватная данному состоянию общественного производства и его рыночному проявлению
29. Структура механизма формирования конкурентной среды включает элементы:
30. государственное регулирование конкуренции
31. конкурентный потенциал туристского региона;
32. конкурентный климат внешней и внутренней среды региона;
33. инвестиционная привлекательность.
34. Современным и актуальным инструментом механизма формирования эффективной конкурентной среды в сфере туризма является:
35. государственное регулирование
36. саморегулирование
37. лицензирование и сертификация
38. Как называется сеть сконцентрированных в регионе и взаимосвязанных компаний, дополняющих друг друга и усиливающих конкурентные преимущества отдельных компаний и региона в целом?:
39. Отрасль
40. Дестинация
41. Кластер
42. **Текущий контроль** по дисциплине согласно программе проводится в форме зачета. Вопросы для подготовки к зачету:
43. Создание и развитие теории конкуренции. Обзор различных точек зрения по вопросу определения понятий.
44. Отличия трактовки конкуренции в определениях различных авторов. Основы формирования современной теории конкуренции и конкурентоспособности.
45. Рыночная конкуренция. Классификация конкуренции по различным признакам.
46. Содержание конкуренции в туристической индустрии. Конкуренция как процесс управления. Субъекты и объекты конкурентных отношений. Цели конкуренции. Роль конкуренции в условиях современного рынка.
47. Силы конкурентного соперничества между субъектами хозяйствования.
48. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Проявления отдельных факторов в различных силах конкуренции.
49. Оценка степени влияния каждой из сил конкуренции. Применение анализа факторов для прогноза развития конкуренции.
50. Исследование конкуренции на рынке. Диагностика конкуренции на рынке.
51. Понятие интенсивности конкуренции. Оценка интенсивности. Показатели, принятые законодательством Республики Беларусь для определения интенсивности конкуренции.
52. Эволюция концепций конкурентных преимуществ. Ценностный подход к формированию конкурентных преимуществ. Цепочка ценностей организации.
53. Классификация ценностей: вид, содержание, способ существования, сущность, динамичность и форма проявления, место появления, уровень стабильности, масштаб.
54. Классификация конкурентных преимуществ: отношение к системе, сфера возникновения, содержание фактора, время реализации, место реализации, вид получаемого результата.
55. Подходы и уровни определения конкурентоспособности. Конкурентоспособность национальной экономики, отрасли, организации, товара (услуги), персоны.
56. Формирование конкурентоспособности организации на основе конкурентных преимуществ. Логическая схема реализации конкурентных преимуществ.
57. Внешние и внутренние факторы конкурентного преимущества организации. Ключевые факторы успеха.
58. Классификация основных методов, приемов анализа конкурентоспособности и области их применения. Специфические принципы оценки конкурентоспособности отдельных объектов.
59. Внешние и внутренние конкурентные преимущества персонала. Экспертный подход к оценке конкурентоспособности персонала.
60. Методика оценки конкурентоспособности однопараметрических объектов. Методика оценки конкурентоспособности товара по системе 1111-5555. Экспертная оценка конкурентоспособности продукции. Многоугольник оценки конкурентоспособности продукции.
61. Методика оценки конкурентоспособности организаций. Сущность теории эффективной конкуренции как метода оценки конкурентного статуса организации.
62. Основные направления оценки деятельности организации и варианты их выбора. Приемы и методы расчета показателей и их сравнения.
63. Интегральная оценка конкурентного статуса предприятия. Формирование интегрального показателя экспресс-оценки конкурентоспособности. Метод теории желательности и его применение. Использование формулы товаров и рынков. Интегрирование номенклатуры показателей конкурентоспособности.
64. Применение рейтинговых оценок для интегральной оценки конкурентоспособности организаций. Этапы и порядок формирования рейтингов.
65. Типы конкурентного поведения. Понятие конкурентной стратегии. Конкурентная стратегия в широком смысле и узком смысле.
66. Виды конкурентных стратегий. Цель конкурентной стратегии. Виды базовых конкурентных стратегий по М.Портеру. Модификация конкурентных стратегий.
67. Конкурентные стратегии по Ф.Котлеру. Виолентная, патиентная, эксплерентная, коммутантная стратегии.
68. Возможности использования конкурентных стратегий. Особенности и условия применения отдельных стратегий.
69. Формирование целей стратегии повышения конкурентоспособности организации. Формирование системы целей во взаимосвязи с факторами обеспечения конкурентоспособности организации.
70. Направления повышения конкурентоспособности организации. Содержание работ по отдельным направлениям.
71. Перечень разделов стратегии повышения конкурентоспособности организации. Общий порядок разработки стратегии. Оценка качества разработанной стратегии.
72. Обеспечение реализации стратегии повышения конкурентоспособности организации.
73. Факторы, влияющие на формирование конкурентной среды региона и отрасли. Факторы формирования конкурентного потенциала региона и отрасли.
74. Система кластеров и ее роль в обеспечении конкурентоспособности. Приоритеты государственного регулирования входных барьеров в отрасли и регионе.

Задание для зачета, как правило, включает 1 теоретический вопрос (или тест(ы)), а также 1 практическое задание (ситуацию), основанную на материалах тренингового задания или деловой игры, выполненных в ходе изучения дисциплины.

#

# Список рекомендованной литературы

Основная:

1. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность предприятия туристической индустрии: учеб.-метод. пособие/ Е.Ф. Волонцевич – Минск: РИПО, 2014.134 с.
2. Волонцевич Е.Ф., Козлова Г.К. Конкурентоспособность организаций: Практикум / Под ред. Е.Ф. Волонцевич Мн.: БГЭУ, 2005. 83 с.
3. Квасникова В.В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум: учеб. Пособие / В.В.Квасникова, О.Н.Жучкевич. Мн.: Новое знание; М.: ИНФРА-М, 2013. 184 с.
4. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью: учебное пособие / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина. - 2-е изд., стер. М.: Омега-Л, 2008. – 225 с.

Дополнительная:

1. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм: Курс лекций Мн.: БГЭУ, 2003. 93 с.
2. Волонцевич Е.Ф. Конкурентоспособность фирм: Метод. реком. Мн.: БГЭУ, 2000. 48 с.
3. Воробьева Л.В. Теории конкуренции и современные основы конкурентоспособности: Учеб. Пособие. Мн.: Академия управления при Президенте Республики Беларусь. 2002. 122 с.
4. Гридчина А.В. Теория и методология разработки стратегий конкурентоспособности / А.В. Гридчина Белгород, 2007. 253 с.
5. Конкурентоспособность предприятий и формирование устойчивого развития национальной экономики/ О.В. Авдей и др.; под общ. Ред. А.А. Быкова и М.И. Ноздрина-Плотницкого. Мн.: Мисанта, 2008. 128 с.
6. Иванова Е.А. Оценка конкурентоспособности предприятия: учебное пособие / Е.А. Иванова. Ростов на Дону: Феникс, 2008. 161 с.
7. Немогай Н.В. Конкурентоспособность предприятия: ответы на экзаменационные вопросы. Мн.: ТетраСистемс, 2010. 112 с.
8. Портер М. Конкуренция. Пер. с англ. Изд. обновленное и расширенное. М.: Вильямс, 2010. 592 с.
9. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Учебное пособие. М.: Изд-во Эксмо, 2004. 544 с.
10. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь /Статистический сборник // Минск. Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2014. Электронный ресурс Адрес доступа: <http://www.belstat.gov.by>, дата доступа 18.06.2014г.
11. The Travel & Tourism Competitiveness Report 2013. Reducing Barriers to Economic Growth and Job Creation / Jennifer Blanke and Thea Chiesa, editors // Электронный ресурс. Адрес доступа: [www.weforum.org/ttcr](http://www.weforum.org/ttcr), дата доступа 27.02.2014г.