

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. Астафьева
 (КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
 Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

Михалькевич Юлия Владимировна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В
 СФЕРЕ УСЛУГ**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
 Направленность (профиль) образовательной программы:
 Менеджмент организации (организации туризма)

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ:

И.о. зав. кафедрой: д.э.н., профессор
 Владимирова Ольга Николаевна

11.06.19

(дата, подпись)

Научный руководитель доцент
 Москвин Сергей Николаевич

11.06.19

(дата, подпись)

Научный консультант д.э.н., профессор
 Владимирова Ольга Николаевна

11.06.19

(дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся: Михалькевич Юлия
 Владимировна

11.06.19.

(дата, подпись)

Оценка _____

(прописью)

Красноярск 2019

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
 Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
им. В.П. Астафьева

(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
 Выпускающая кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

И.о. зав. кафедрой экономики и менеджмента

_____ О.Н. Владимирова

" 25 " _____ 10 _____ 2018 г.

ЗАДАНИЕ НА ВКР

Студент Михалькевич Юлия Владимировна
 группа 565

1. Тема: Повышение конкурентоспособности организации в сфере услуг
 утвержден приказом по КГПУ № _____ от _____ 2019г.

2. Срок представления проекта к защите _____ 2019г.

3. Исходные данные для научного исследования:

Нормативная документация регулирующая деятельность фирмы ООО «АвиаСити Билет», библиографические источники, раскрывающие понятие и сущность конкуренции, методы оценки конкурентоспособности

4. Содержание выпускной квалификационной работы:

4.1. Изучить методы оценки конкурентоспособности организации в сфере услуг, провести анализ и систематизировать имеющиеся подходы к данной проблеме

4.2. Провести анализ состояние конкурентоспособности фирмы ООО «АвиаСити Билет»

4.3. Разработать пути повышения конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет», учитывающие особенности данной сферы услуг, оценить эффективность применения сформированных мероприятий

Научный руководитель ВКР _____

(подпись, дата)

С.Н. Москвин

(инициалы, фамилия)

Задание к исполнению принял _____ 25 октября 2018 г.

(дата)

_____ (подпись)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. Теоретические аспекты повышения конкурентоспособности	6
1.1. Сущность и содержание понятий конкуренция и конкурентоспособность.....	6
1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации и критерии ее оценки	15
Глава 2. Анализ рыночного состояния ООО «АвиаСити Билет» и возможности повышения конкурентоспособности	28
2.1. Общая характеристика ООО «АвиаСити Билет»	28
2.2. Оценка текущего состояния организации. SWOT- анализ ООО «АвиаСити Билет»	30
2.3. Анализ внешней среды ООО «АвиаСити Билет».....	41
Глава 3. Разработка комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности	46
3.1. Выбор и обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет»	46
3.2. Программа мероприятий по повышению конкурентоспособности фирмы ООО «АвиаСити Билет».....	50
3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий.....	56
Заключение.....	64
Список использованной литературы	66

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос конкурентоспособности является одной из основных, если не ключевой составляющей современного руководителя хозяйствующего субъекта. Тенденции развития рынка 21 века диктуют предпринимателям условия отличные от привычных: к примеру, маркетинговые и рекламные возможности современной экономики, вступившей в эпоху диджитализации (цифровая экономика), с несоизмеримым больше, чем базовые и порой примитивные методы предыдущих поколений. В 19 веке рекламная деятельность любого предприятия сводилась максимум к раздаче листовок и статьям в прессе, а сегодня разнообразие путей получения фидбэка поражает своей многогранностью: интернет, телевидение, СМИ.

Важно учитывать, что повышение конкурентоспособности распространяется на все уровни экономики: продукции, предприятий, любых отраслей региона и страны. Любая фирма существует в условиях постоянного взаимодействия с различными системами и факторами, влияющими на эффективность её деятельности. Однако именно ее способность конкурировать в своей сфере деятельности обуславливает ее успешность.

Внешняя и внутренняя составляющие деятельности подвергаются постоянному анализу. Это позволяет бизнесу определить свои сильные и слабые стороны для повышения эффективности ведения деятельности. Необходимость этого обуславливается невозможностью фирмы воспользоваться внешними возможностями без наличия внутреннего потенциала. Очевидно также и определение своих слабостей – наименее уязвимые фирмы, как правило, являются наиболее конкурентоспособными.

Учитывая конъюктуру рынка 21 века, предприятия, стремящиеся к сохранению и усилению своих позиций на рынке, вынуждены постоянно развивать технологии и оборудование, заниматься мониторингом рынка путём проведения маркетинговых исследований, а также проводить скаутинг конкурентов для определения их слабых сторон, которые можно будет

использовать для достижения конкурентного преимущества. Особняком стоит повышение собственной конкурентоспособности путём определения основных направлений развития.

Актуальность темы обусловлена тем, что повышение конкурентоспособности позволит стабильно развиваться на рынке услуг и повышать доходность бизнеса.

Темой выпускной квалификационной работы является: «Повышение конкурентоспособности организации в сфере услуг».

Объектом исследования является – ООО «АвиаСити Билет».

Предмет исследования - конкурентоспособность ООО «АвиаСити Билет».

Целью работы является разработка и обоснование комплекса мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет».

Исходя из поставленной цели, можно выделить следующие задачи:

– Изучить теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности организации.

– Провести анализ рыночного состояния фирмы ООО «АвиаСити Билет» и оценить текущее состояние.

– Разработать комплекс мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет» на рынке услуг в конкретной отрасли.

– Дать оценку эффективности предложенных мероприятий.

Методика исследования основана на сборе информации ООО «АвиаСити Билет» и ее конкурентах. Изучение внешней и внутренней среды фирмы.

В ходе работы проработана и изучена специальная литература, статьи и материалы. Структура выпускной квалификационной работы определена целью и предметом исследования. Выпускная квалификационная работа написана на 66 листах, содержит введение, три главы, заключение, список использованных источников.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

1.1. Сущность и содержание понятий конкуренция и конкурентоспособность

В рыночной экономике конкуренция выполняет важную роль. От нее зависит эффективность производства и предложения рынку товаров, услуг.

В общем смысле конкуренция – это относительная характеристика, которая выражает степень отличия данного предприятия от конкурентов в сфере удовлетворения потребностей клиентов. Важно постоянно развивать и улучшать качество выпускаемого продукта.

Свободная конкуренция ведет к отбору наиболее эффективно хозяйствующих единиц, их укреплению и росту при одновременном разорении тех, кто отстает от требования рынка.

В современной науке и практике выработано многоплановое представление о конкуренции, что выразилось в различных определениях данного понятия. В зависимости от места конкуренции в экономической системе эти определения можно подразделить на две крупные группы:

- конкуренция как результат (состояние);
- конкуренция как процесс и метод.

Понимание конкуренции как результата развития в системном и осязательном подходах. Один автор, например А.В. Черников, придерживается широко распространенного в настоящее время системного подхода в исследовании конкуренции, рассматривают ее как особую ситуацию на рынке, которая характеризуется двумя факторами:

- наличием на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов конкретного продукта;
- свободой для покупателей и продавцов входить на те или иные рынки или покидать их [30, с.13].

Тем самым конкуренция рассматривается здесь как система отношений между взаимосвязанными элементами (продавцами и покупателями). Понимание конкуренции как процесса и метода развития в состязательном и ролевом подходах. Так, достаточно распространенным в науке и практике является состязательный подход в описании конкуренции. В соответствии с этой трактовкой конкуренцию можно рассматривать как постоянно действующий механизм свободной состязательности, соперничества товаропроизводителей, предприятий, фирм в целях достижения лучших результатов своей предпринимательской деятельности.

В указанном контексте основное содержание конкуренции это борьба (процесс соревнования, состязания) за потребителя, более полное удовлетворение его потребностей, за наиболее выгодные условия приложения капитала, за долю на рынке, успех которой зависит от дешевизны и качества товара. Так, в ряде случаев рыночную конкуренцию рассматривают как борьбу фирм за ограниченный объем платежеспособного спроса потребителей, ведущуюся ими на доступных сегментах рынка. К состязательному подходу также относится анализ конкуренции как особого поведения независимых субъектов экономической деятельности на открытом рынке с целью обогнать конкурентов.

Другой подход в освещении конкуренции – ролевой (функциональный). Представителями этого направления являются Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. Согласно данной позиции основной характеристикой конкуренции следует считать выполнение ею экономических функций [5, с.10].

Конкуренция – элемент рыночного механизма, связанный в условиях, ранка с процессом формирования хозяйственных пропорций на основе соперничества коммерческих субъектов за лучшие и экономически более выгодные условия приложения капитала, реализации товаров и услуг [5, с.11].

Например, известный автор Ю.Б. Рубин сформулировал такое определение: конкуренция - в области народного хозяйства деятельное соперничество нескольких лиц в достижении одной и той же цели. Конкуренты стремятся вытеснить друг друга, захватив в свое исключительное обладание то или иное

хозяйственное благо, и потому конкуренция всегда имеет характер борьбы. Одновременно здесь же автор подчеркивает важные социально-экономические функции конкуренции [27, с.14].

В 21 веке конкуренция играет определяющую роль в жизни общества, являясь одним из основных двигателей развития бизнеса и социума в целом. На фоне этого наблюдается прямая корреляция между предпринимательской активностью и уровнем конкуренции.

Экономическая природа конкуренции связана с разветвлением экономической власти. Двумя сторонами этой медали являются закрепление экономической свободы за хозяйствующими субъектами и осуществление свободного выбора за счет рассредоточения экономической власти внутри рынка.

Во-первых, конкуренция позволяет создать баланс в стремлении руководителей бизнеса к монополизации, проявляющемся путем создания свободы для себя и ограничения ее для других. Подобное противодействие монопольным стремлениям конкурентов приводит к разделению рыночной власти и появлению благоприятных условий для возникновения новых игроков на рынке.

Во-вторых, равная состязательность, обеспеченная конкуренцией, позволяет исключить доминирование любых конкурентных преимуществ отдельно взятой фирмы, что обеспечивает многогранность и разнообразие рынка. Подобная вариативность позволяет конкурентам использовать свои сильные стороны в борьбе за клиента. Крупные акулы рынка активно давят превосходящим объемом своего производства, в то время как конкуренты, уступающие им в размере бизнеса вынуждены быть более гибкими в ведении предпринимательской деятельности. Узконаправленные предприятия делают ставку на свою способность к приспособляемости, а «фирмы-новаторы» пользуются преимуществом первопроходцев. Существование подобных фирм гарантируется вышеописанным отсутствием доминантных преимуществ. Конкуренция создает условия для деятельности разнообразных по форме и масштабу предпринимательских структур, но важно помнить, что многогранность рынка обуславливается жестокостью конкуренции.

В-третьих, конкуренция – условие предпринимательской активности. Любой бизнес, стремящийся не потерять и улучшить свои позиции на рынке, в условиях конкуренции вынужден совершенствоваться и предлагать клиенту новые решения. Тем самым конкуренция задает критерии эффективности и становится вечным двигателем предпринимательской деятельности. Предприниматель в 21 веке обязан решать не только насущные задачи сведения дебата с кредитом, но и проявлять креативный менеджмент для поиска и создания новых рынков, товаров, услуг и путей их реализации.

Конкуренция и бизнес влияют друг на друга в равной мере что исключает односторонность этого процесса. Рынок обеспечивает эволюцию конкуренции также, как и конкуренция эволюцию рынка.

Взаимодействие конкуренции и предпринимательства носит не односторонний характер. Предпринимательство оказывает самое активное воздействие на конкуренцию.

Основные показатели взаимодействия конкуренции и предпринимательства:

- количество фирм (хозяйственных, промышленных, торговых предприятий, имеющих права юридического лица), поставляющих товары на рынок;
- свобода вхождения предприятия на рынок и выход из него;
- дифференциация товаров (предание определенному виду товара одного и того же назначения разных индивидуальных особенностей – по фабричной марке, качеству, цвету и др.);
- участие фирм в контроле над рыночной ценой.

Таким образом конкурентоспособность фирмы проявляется в динамике масштабов долгосрочного спроса, динамике структуры спроса, обновлении продукта, технологических инновациях, динамике лидерства, покупательских предпочтениях, динамике эффективности и государственном регулировании рынка. Критерии конкурентоспособности деятельности фирмы на рынке обнаруживается в качественной и количественной характеристике продукции (услуги). Она служит основанием для оценки ее конкурентоспособности.

Количество поставщиков на ранке, достаточное для создания конкурентной

среды, зависит от вида товара, характера потребления и уровня спроса. Поэтому задача создания конкурентной среды для каждого товара требует своего особого реализационного механизма. Для обеспечения эффективной конкуренции на рассматриваемом рынке экономические размеры хозяйствующих субъектов конкуренции зависят от затрат производства, уровня спроса, географических и товарных границ рынка и измеряются годовым оборотом капитала, объемами производства или поставок.

Для увеличения количества поставщиков на нетоварном рынке уполномоченными органами государственной власти могут применяться следующие способы:

- импорт взаимозаменяемых товаров из других регионов или стран;
- выделение самостоятельных хозяйствующих субъектов из состава юридического лица;
- развитие предпринимательства;
- создание конкурирующих производств;
- репрофилирование и конверсия хозяйствующих субъектов.

Следует также иметь в виду, что в российском законодательстве содержатся различные определения «потребитель». С точки зрения условий развития конкуренции в объем данного понятия целесообразно включать всех лиц, которые приобретают или намерены приобрести товар для бытовых нужд или с целью осуществления предпринимательской деятельности. Количество независимых потребителей может увеличиваться с помощью:

- выделение самостоятельных субъектов – потребителей из состава юридического лица;
- выделение самостоятельных каналов товаропродвижения;
- использование для продажи товаров различных публичных форм реализации продукции (аукционы, биржи, тендеры, торги, ярмарки).

Недостатком проанализированного определения понятия «конкуренция» является то, что в нем не отражено собственно юридическое содержание конкуренции. С юридической точки зрения конкуренцию продуктивно

рассматривать как многогранную категорию.

Во-первых, конкуренция – разновидность социального регулятора, определяющего поведение различных субъектов. В этом качестве конкуренция выполняет регулирующие функции, формирует экономические и общие пропорции, влияет на поведение людей. Право, как один из элементов системы социального регулирования взаимодействует с конкуренцией, регулирует ее. Однако право и закон не могут заменить собой конкуренцию. Особенно отчетливо это видно в экономике, в частности, на примере регулирования цен. Именно конкуренция в большинстве случаев является наиболее естественным и в силу этого эффективным регулятором цен на рынке.

Во-вторых, юридической предпосылкой для конкуренции служит свобода экономической деятельности (свобода договора, свобода предпринимательства, свобода конкуренции), гарантированная в ч. 1 ст. 8 Конституции Российской Федерации [17].

В-третьих, конкуренция в свою очередь предпосылкой реализации прав потребителей (например, права на выбор товаров, работ, услуг или на получение информации). Отсутствие конкуренции на рынке фактически превращает многие из этих прав в фикцию или существенно их ограничивает. Поведение потребителей считается элементом конкурентной борьбы.

В-четвертых, конкуренция – правомерная (незапрещенная законом), автономная деятельность хозяйствующих субъектов на соответствующем рынке, целью которой является получение наиболее выгодных условий производства и сбыта законными средствами. В этом качестве понятие «конкуренция», необходимо отличать от легального определения «предпринимательская деятельность», хотя, безусловно, эти понятия тесно взаимосвязаны и пересекаются. В конкурентной деятельности важен элемент состязательности, соревнования.

Предпринимательская деятельность – самостоятельная, осуществляемая на свой страх и риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли.

Между тем предпринимательская деятельность может осуществляться при отсутствии состязательности. Кроме того, с правовой позиции в конкурентной деятельности наиболее важны способы достижения целей предпринимателями. Они не должны, противоречить требованиям законодательства об этике, достоверности, добросовестности, недопустимости противозаконного использования интеллектуальной собственности, а также обычаям делового оборота и существующим представлениям о справедливости, разумности, доброй совести.

И наконец, в-пятых, конкуренцию правомерно рассматривать как общественные отношения, складывающиеся между хозяйствующими субъектами в процессе их предпринимательской деятельности. Эти имущественные отношения урегулированы нормами прав, содержащимися в различных актах российского законодательства (прежде всего антимонопольного).

Таким образом, конкуренция – центр тяжести всей системы рыночного хозяйства, тип взаимоотношений между производителями по поводу установления цен и объемов предложения товаров на рынке. Это конкуренция между производителями.

Для рыночной экономики важное значение имеет конкурентоспособность фирмы. Конкурентоспособность может рассматриваться на нескольких уровнях. Это конкурентоспособность товаров, товаропроизводителей, отраслей, страны.

В условиях усиления конкуренции на глобальном и локальных рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ - одна из самых актуальных задач.

Конкурентоспособность как понятие интерпретируется по – разному. Все зависит от того, применительно к какому объекту или субъекту она относится.

Исследуя проблемы конкурентоспособности к конкретным хозяйствующим субъектам, выясним сущность понятия «конкурентоспособность предприятия». Изучая сущность конкурентоспособности предприятия, необходимо отметить, что категории «конкурентоспособность товара, услуг» и «конкурентоспособность организации» взаимосвязаны. Конкурентоспособность услуг оказывает

существенное влияние на величину спроса, объем продаж и уровень доходов предприятия. Естественно, что предприятие не может быть конкурентоспособным, если его услуга не имеет сбыта. Однако конкурентоспособность услуги не является решающим фактором конкурентоспособности фирмы, так как конкурентоспособность фирмы – характеристик многофакторная, а конкурентоспособность продукции – это один из факторов.

Будучи тесно взаимосвязанными, категории конкурентоспособности услуги и организации имеют существенные различия:

- по своей структуре конкурентоспособность организации значительно сложнее конкурентоспособности услуг, так как объектом ее приложения является вся финансово-хозяйственная деятельность организации;

- конкурентоспособность услуг оценивается и исследуется во временном интервале, соответствующем жизненному циклу услуг, а исследованиями конкурентоспособности организации соответствует период времени, равный периоду функционирования организации;

- конкурентоспособность услуг рассматривается применительно к каждому ее виду, в то время как конкурентоспособность организации охватывает всю номенклатуру услуг или товаров;

- анализ уровня конкурентоспособности организации осуществляется им самим или конкурентами, а оценка конкурентоспособности услуг – потребителем.

Основной целью (миссией) организации является удовлетворение потребности потребителя. Потребителя же интересуют в первую очередь значимые характеристики товара, работы, услуги. Каждый конкретный сегмент покупателей в каждой конкретной ситуации выбирает для себя именно те параметры продукта, которые наилучшим образом удовлетворяют существующую потребность и наиболее полно отвечают ожиданиям потребителя. Кроме того, организация ставит определенные цели в краткосрочном и долгосрочном периодах. К таким целям могут относиться получение определенной массы прибыли, достижение определенного процента

рентабельности, доли рынка и т. д.

Исходя из вышеизложенного, предлагаем следующее определение конкурентоспособности организации.

Конкурентоспособность организации – это относительная величина, характеризующая реальную и потенциальную возможность организации в существующих условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары (работы, услуги), которые по значимым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары их конкурентов, и при этом в краткосрочной и долгосрочной перспективе достигать поставленных целей [30, с.19].

В общем смысле конкуренция — это борьба за некий ограниченный ресурс, который не может достаться одновременно всем.

Если бы в рыночной экономике отсутствовала конкурентная среда, производитель имел бы возможность удовлетворять свои интересы, не считаясь с чужими. В условиях же конкуренции единственным способом реализации собственного интереса становится учет интересов других лиц. По существу, соревнование конкурирующих фирм и ведется за наилучшее удовлетворение чужих потребностей.

Важно учитывать, что повышение конкурентоспособности распространяется на все уровни экономики: продукции, предприятий, любых отраслей региона и страны. Любая фирма существует в условиях постоянного взаимодействия с различными системами и факторами, влияющими на эффективность её деятельности. Однако именно ее способность конкурировать в своей сфере деятельности обуславливает ее успешность.

Внешняя и внутренняя составляющие деятельности подвергаются постоянному анализу. Это позволяет бизнесу определить свои сильные и слабые стороны для повышения эффективности ведения деятельности. Необходимость этого обуславливается невозможностью фирмы воспользоваться внешними возможностями без наличия внутреннего потенциала. Очевидно также и определение своих слабостей – наименее уязвимые фирмы, как правило, являются наиболее конкурентоспособными.

1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации и критерии ее оценки

Анализ внутренней среды вскрывает те возможности, тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей. Анализ внутренней среды позволяет также лучше уяснить цели фирмы, более верно сформулировать миссию, т. е. определить смысл и направления деятельности фирмы. Исключительно важно всегда помнить, что фирма не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим сотрудникам, давая им работу, предоставляя возможность участия в прибылях, обеспечивая их социальными гарантиями и т. п.

Результаты анализа должны заставить персонал фирмы понять и принять необходимость изменений. Важность и необходимость проведения управленческого анализа определяется также изменением парадигмы управления в переходной экономике: постепенным переходом от производственной к маркетинговой ориентации управления в сочетании с изменением логики планирования. В современных условиях, когда фирмы ограничены в возможностях расширения ресурсного потенциала, анализ внутренних возможностей и ресурсов фирмы должен стать отправной точкой разработки стратегии фирмы и планирования его деятельности. Такая логика планирования «от ресурсов к стратегии» наиболее адекватна условиям деятельности российских фирм.

Выделяют различные факторы влияющие на конкурентоспособность фирмы и системы ее оценки: цели, структура, задачи технологии, люди [1, с.43].

– Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Цели являются исходной точкой планирования. Они лежат в основе построения организационных отношений. На целях базируется система

мотивирования, используемая в организации. Наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

При выборе целей организация, исходя из своих интересов, выделяет четыре сферы: доходы организации, работа с клиентами, потребности и благосостояние сотрудников, социальная ответственность.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- прибыльность, отражаемая в таких показателях, как величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т. п.;

- положение на рынке, описываемое такими показателями, как доля рынка в сравнении с конкурентом, объем продаж, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т. п.;

- производительность, выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т. п.;

- финансовые ресурсы, описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т. п.;

- мощности организации, выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т. п.;

- разработка, производство продукта и обновление технологии, описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т. п.;

- изменения в организации и управлении, отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т. п.;

- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации

работников и т. п.;

- работа с покупателями, выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т. п.;

- оказание помощи обществу, характеризуемой такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т. п.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных и являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль — это ключевой показатель организации. Выделяют три основных типа ориентации организации на прибыль:

- ее максимизацию;
- получение “удовлетворительной” прибыли, т.е. суть состоит в том, что при планировании прибыли она считается “удовлетворительной”, если будет учитываться степень риска;
- минимизацию прибыли. Этот вариант обозначает максимизацию

минимума ожидаемых доходов наряду с минимизацией максимума потерь.

Но не у всех организаций получение прибыли является главной целью. Это касается некоммерческих организаций, например церквей, благотворительных фондов. Однако, как и в предыдущих случаях, фирма может существовать только в условиях ее прибыльности. Только вместо максимизации дохода рост нормы прибыли выражен в других показателях:

- удовлетворение потребителя или пользователя услуг;
- позиция на рынке, часто связанная с желанием рыночного лидерства;
- условия благосостояния работающих и развитие хороших отношений среди персонала;
- публичная ответственность и имидж организации;
- техническая эффективность, высокий уровень производительности труда, придание особого внимания научным исследованиям и разработкам;
- минимизация издержек производства и т.д.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получать, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации тоже имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

- Структура организации – это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Одной из основных концепций, имеющих отношение к структуре, является специализированное разделение труда. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного разделения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда – закрепление данной работы за

специалистами, т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. В пример можно привести разделение труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству.

– Задача – это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации. Считается, что, если задача выполнится таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с людьми, предметами, информацией.

– Технология как фактор внутренней среды имеет гораздо большее значение чем многие думают. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например с полупроводниками и компьютерами.

Технология подразумевает стандартизацию и механизацию. То есть использование стандартных деталей может существенно облегчить процесс производства и ремонта. В наше время существует очень мало товаров, процесс производства которых не стандартизован.

– Люди являются основой любой организации. Без людей нет организации. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, какими сильными и слабыми сторонами она обладает. Сильные стороны служат базой, на которую фирма опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможные, чтобы избавиться от них.

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение экономического компонента макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономического компонента важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с

помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политического компонента должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых форм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики подсистемы, как-то какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какая степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Анализ технологического компонента позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущественно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Анализ покупателей, как компонентов непосредственного окружения организации, в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что

ожидает продукт в будущем, и многое другое.

Анализ поставщиков направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Изучение конкурентов, то есть тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

Методы оценки конкурентоспособности фирмы.

Существуют различные подходы к оценке конкурентоспособности.

Изучим наиболее распространенные.

Метод построения многоугольника конкурентоспособности предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей. На рисунке 1 изображен многоугольник конкурентоспособности. Число этих показателей, равно как и число самих конкурентов, может быть существенно расширено с целью более детального анализа состояния конкурентоспособности [21, с.51].

Например, на рисунке фирма А имеет явные конкурентные преимущества в области послепродажной подготовки, внешней экономической политики, финансов и цен, фирма Б – в области сбыта и (в меньшей степени) качества.

Хорошо видны на рисунке и слабые стороны деятельности каждой фирмы. Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий друг на друга, можно выявить сильные и слабые стороны одного предприятия по отношению к другому.



Рисунок 1 - Многоугольник конкурентоспособности (фирма А, фирма Б)

Недостатками данного метода являются применение экспертного метода, т. е. привнесение своей субъективной оценки, трудность в количественном выражении таких качественных характеристик, как послепродажное обслуживание, и т. д. Данный метод не позволяет получить точную количественную оценку характеристик предприятий по заданным критериям.

Положительные стороны данного метода: он наглядно показывает слабые и сильные стороны предприятий, позволяет достаточно быстро и легко определить положение исследуемого предприятия относительно его конкурентов.

Оценка конкурентоспособности на основе SWOT – анализа [21, с.55].

SWOT-анализ имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия (анализ внешней среды).

SWOT-анализ дает возможность оценить конкретную ситуацию на рынке, получить четкое представление о преимуществах и недостатках предприятия, что позволяет выбрать направление развития предприятия, выгодно использовать сильные стороны предприятия, устранить либо учесть недостатки организации, использовать (не упустить) предоставляемые рынком возможности, избежать опасностей и угроз.

SWOT-анализ позволяет структурировать информацию о предприятии и рынке, произвести переоценку сложившейся ситуации, обратить внимание на новые перспективы.

SWOT-анализ должен основываться не на догадках, а на объективных данных и результатах исследований. Необходимая для его проведения информация может быть получена и в результате анализа внешней и внутренней среды. При этом используются как первичные, так и вторичные данные. Если на предприятии функционирует маркетинговая информационная служба, то необходимые сведения могут быть предоставлены сотрудниками данного подразделения. В общем виде SWOT-анализ может быть представлен матрицей (таблица 1).

Таблица 1 - Матрица SWOT – анализа

Сильные стороны предприятия S	Возможности рынка O
Слабые стороны предприятия W	Угрозы рынка T

Сильные стороны – это уникальные возможности и особенности предприятия, его достижения. Например: известный, сформированный бренд, лояльность потребителей, высокое качество продукта, квалифицированный персонал, опыт, технологии, доступность ресурсов.

Слабые стороны – это те показатели деятельности фирмы, по которым она уступает конкурентам, находясь в неблагоприятном положении. Например: узкий ассортиментный ряд товаров, низкий уровень известности торговой марки, низкое качество обслуживания клиентов, отсутствие финансовой стабильности.

Возможности рынка – благоприятные обстоятельства, которые предприятие

может использовать для получения преимуществ. Например: ухудшение положения конкурентов, рост уровня доходов и спроса.

Угрозы рынка— неблагоприятные факторы, которые могут оказать негативное воздействие на положение предприятия на рынке. Например: появление на рынке новых игроков, усиление рыночных позиций конкурентов, снижение спроса, изменение вкусов потребителей, рост налогов, ужесточение требований к лицензированию деятельности.

Можно выделить три основных этапа SWOT-анализа: определение сильных и слабых сторон предприятия; определение рыночных возможностей и угроз; сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, выбор основных направлений развития компании, решение выявленных проблем.

На первом этапе необходимо: составить перечень параметров для оценки предприятия; по каждому из данных параметров выделить сильные и слабые стороны предприятия; рассмотреть оба полученных перечня (сильные и слабые стороны) и выбрать в каждом из них наиболее значимые позиции для занесения в матрицу SWOT-анализа. В идеале должно быть выбрано пять - десять сильных и столько же слабых сторон для удобства дальнейшей работы с данными на третьем этапе анализа.

Для удобства выявления сильных и слабых сторон по каждому из параметров внутренней среде можно воспользоваться специальной таблицей 2.

Таблица 2 - Определение сильных и слабых сторон фирмы

Параметры оценок	Сильные стороны	Слабые стороны
Маркетинг	Высокий уровень воспринимаемого качества товара	Узкий ассортимент выпускаемой продукции
Производство	Доступность ресурсов	Себестоимость продукции на 5% выше, чем у конкурента

Второй этап SWOT-анализа, связанный с оценкой рынка (внешней среды), аналогичен предыдущему по последовательности производимых действий [21, с.60]. После составления перечня параметров для оценки каждый из параметров

рассматривается с точки зрения возможностей и угроз для предприятия (табл. 3).

Таблица 3 - Определение возможностей угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Спрос	Ожидается прирост	Современные тенденции в моде и образе жизни ведут к изменению вкусов и предпочтений потребителя
Конкуренция	Высокие барьеры для выхода на рынок новых участников	Низкая доля рынка предприятия относительно доли основных конкурентов

Третий этап SWOT-анализа, связанный с сопоставлением сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, помогает выяснить: какие сильные стороны компании позволяют использовать возможности рынка (и какие именно); какие слабые стороны могут препятствовать использованию тех или иных возможностей; какие сильные стороны помогут устранить существующие угрозы; какие угрозы в сочетании со слабыми сторонами предприятия представляют собой наибольшую опасность. Данная методика универсальна и может применяться различными предприятиями для оценки своей конкурентоспособности.

Благодаря существованию теоретических основ, раскрывающих сущность конкурентоспособности, есть возможность учиться на опыте других компаний еще до входа на рынок. В рамках раздела было изучено понятие конгруэнтности и конкурентоспособности фирмы. Факторы, влияющие на ее изменение, такие как внутренняя и внешняя среда. Внешние факторы – это политика, экономика, инфраструктура. Из внутренних факторов выделяют конкурентоспособность продукции, маркетинговую деятельность фирмы, ее финансовое состояние и возможности, размер организации, инновационную деятельность и управление производством. Ввиду того, что формирование конкурентоспособности фирмы возможно только в условиях существования конкурентной среды, фирме очень важно иметь подробное представление рыночной ситуации на конкретный период времени. Для этого существуют разные методики проведения анализа, одним из самых популярных и часто используемых является SWOT – анализ. Он не требует

больших затрат и в результате проведения предлагает актуальные стратегические решения. SWOT -анализ, а также другие анализы представлены в следующих разделах данной работы.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РЫНОЧНОГО СОСТОЯНИЯ ООО «АВИАСИТИ БИЛЕТ» И ВОЗМОЖНОСТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

2.1. Общая характеристика ООО «АвиаСити Билет»

Фирма ООО «АвиаСити Билет» агентство по бронированию и продаже авиабилетов и железнодорожных билетов, бронированию гостиниц, туристических услуг, а также услуг по сервисному сопровождению клиентов компании в поездках по России и за рубежом. Агентство аккредитовано в Федеральной ассоциации авиаперевозчиков ЗАО «Транспортная клиринговая палата», имеет код агентства 16КЯА, также имеет аккредитацию IATA.

Административно правовой статус общество с ограниченной ответственностью. Фирма ООО «АвиаСити Билет» находится по адресу г. Красноярск, улица Весны, дом 2, офис 103. Численность работников по штатному расписанию, составляет 8 человек.

Агентство находится в довольно развитой части города, имеет хороший подъезд и место для парковки автомобилей клиентов. Предприятие арендует помещение под офис в многоэтажном жилом доме, по соседству с различными организациями.

ООО «АвиаСити Билет» предлагает следующий спектр услуг:

- планирование, организация деловых поездок и командировок;
- оформление авиа и железнодорожных билетов, подбор удобных стыковок;
- размещение в гостиницах России и за рубежом;
- предоставление трансфера;
- обслуживание в VIP залах аэропорта;
- оформление страховых полисов;
- чартерные перевозки: индивидуальный, групповой;
- бесплатная доставка авиа и железнодорожных билетов в Красноярске.

Поставщиками услуг являются:

– более 100 компаний мира, оформление авиабилетов происходит через Транспортно-клиринговую палата (оформление через АСБ Сирена 2000), BSPlink (оформление через АСБ AMADEUS); (оформление через АСБ Gabriel).

– Красноярский филиал РЖД - оформление железнодорожных билетов через сайт РЖД.

– ведущие туристические операторы.

При оснащении рабочего места агента по продажам авиабилетов, подразумевается, что каждое рабочее место должно быть оснащено автоматизированными системами бронирования Серена 2000, AMADEUS, Gabriel, а также лазерным принтером.

Руководство организации ООО «АвиаСити Билет» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание. На рисунке 1 представлена организационная структура.

Характеристика существующей организационной структуры в фирме ООО «АвиаСити Билет»:

– степень централизации – высокая, то есть все вопросы стратегического и тактического управления сосредоточены в руках ограниченной группы людей. Фактически любое решение принимается на уровне первого лица (генерального директора).

– степень формализации – умеренно высокая, все внутренние процессы и операции регламентированы правилами и инструкциями.

– дистанция власти на низком уровне. Партнерские отношения между руководителями и подчиненными, свободный, неформальный стиль отношений.

– стиль принимаемых решений можно представить в форме континуума. В различных ситуациях могут быть приняты разные формы принятия решения, включая широкое обсуждение, делегирование решений.

– стратегические ориентиры – внешний фокус.

Одной из основных задач фирмы является качество предоставляемых услуг направленных на удовлетворение запросов и потребностей клиентов, а также

получение прибыли. Получение и увеличение прибыли подразумевает под собой, прежде всего наличие и увеличение числа постоянных клиентов. Клиентов можно привлечь и удержать, если они заинтересованы в получении услуги у данной фирмы, а также услуга должна соответствовать качеству предлагаемых услуг предприятия. Продажи и продвижение услуги будут эффективными лишь в том случае, если сначала будут определены цели и потребности клиента, а затем будет создан и предложен доступный по цене товар или услуга. Достижением цели фирм по продаже авиабилетов - является развитие продукта и услуг в точном соответствии с требованиями покупателя, а также они зависят от более интенсивных продаж, качеством обслуживания.

Политика в области качества предоставления услуг гарантирует клиентам такой результат, который позволит сэкономить их время и деньги, и подобрать оптимальный вариант перелета. Все сотрудники компании руководствуются положениями политики в области качества. Оказание услуги в соответствии с технологическими инструкциями. Правильность оформления авиабилетов - гарантия доверия клиента.

Бронирование авиабилетов и туристических услуг по всему миру производится в одной из систем: «Amadeus», «Gabriel», «Сирена 2000». Все специалисты компании имеют многолетний опыт работы, что гарантирует высокое качество сервиса. Менеджеры оперативно определяют, какой рейс больше всего соответствует пожеланиям клиента, тем самым увеличив его шансы получить выгодный и удобный перелет.

2.2. Оценка текущего состояния организации. SWOT- анализ ООО «АвиаСити Билет»

Оценка действующего состояния осуществляется в зависимости от получаемых результатов, которые могут выражаться через показатели эффективности деятельности организации ООО «АвиаСити Билет».

Поданным отчета о прибылях и убытках рассчитана рентабельность продаж

на период последних четырех лет деятельности фирмы. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 - Расчеты рентабельности продаж ООО «АвиаСити Билет»

Показатели	Год			
	2015	2016	2017	2018
Выручка, тыс. руб.	10 690 000	15 750 000	16 761 000	19 561 000
Прибыль, тыс. руб.	895 000	1 098 000	1 875 000	2 134 000
Рентабельность, %	8,3	6,9	11,1	10,9

Рисунок 2 наглядно демонстрирует изменение уровня рентабельности продаж в динамике.



Рисунок 2 – Динамика рентабельности продаж фирмы ООО «АвиаСити Билет»

Из графика видно, что в 2016 году, рентабельности продаж идет к спаду, но в 2017 году на 5% рентабельность выросла и держится стабильно высоко.

Залогом успешности

Для повышения конкурентоспособности необходимо провести анализ внешней и внутренней среды фирмы.

Анализ потенциала должен включать все сферы деятельности организации: менеджмент; маркетинг; технологию производства; персонала; финансы; организационную культуру.

Предоставим SWOT-анализ фирмы ООО «АвиаСити Билет». Одними из наиболее распространенных и признанных методов является SWOT – анализ.

Задача анализа заключается в изучении факторов:

Менеджмент: руководство организации ООО «АвиаСити Билет» самостоятельно определяет структуру управления и затраты на их содержание. На рисунке 3 представлена организационная структура. Выбор типа организационного устройства основан на ситуационном факторе, а также на совокупности внешних и внутренних условий, в которых действует конкретная организация. Рассмотрим линейную – функциональную организационную структуру управления.



Рисунок 3 – Организационная структура организации ООО «АвиаСити Билет»

Структура организации линейно – функциональная, так как каждый сотрудник в фирме выполняет определенные функции на основании должностных инструкций, разработанных в зависимости от выполняемых работ и внутренних документов фирмы. Она позволяет эффективно распределить функции в соответствии с характером структуры ООО «АвиаСити Билет». Преимущества организационной структуры ООО «АвиаСити Билет»:

– руководитель освобожден от решения анализа и решения оперативных проблем.

В обязанности руководителя входит контроль работы фирмы. Руководитель следит за работой персонала.

Недостатки организационной структуры ООО «АвиаСити Билет»:

– недостаточно четко определена ответственность. Данный момент затрудняет оперативность действий, сперва необходимо найти того, кто решит возникшую проблему, объяснит ее суть, затем дождаться обсуждения и решающего ответа.

За развитием организации самостоятельно следит руководитель, который имеет все полномочия. Руководитель полностью ответственен за успех выполняемой работы предприятия. Подчинённые имеют только одного руководителя, а каждый руководитель нескольких подчиненных основываясь на нормы управляемости.

К основным функциональным обязанностям и полномочиям генерального директора относятся:

- руководить в соответствии с действующим законодательством РФ;
- проводить мероприятия связанные с повышением квалификации сотрудников;
- составление производственных планов компании, с контролем их выполнения;
- обеспечение необходимых ресурсов для производства (оборудование, подходящий персонал и пр.);
- обеспечивать сочетание экономических и административных методов руководства, материальных и моральных стимулов повышения эффективности производства.
- контроль соблюдения требований;
- планирование численности сотрудников;
- планирование расходов на персонал;
- решать все вопросы в пределах, предоставленных ему прав и поручать выполнение отдельных производственно-хозяйственных функций другим должностным лицам.

Маркетинг: на современном этапе перехода к рыночным отношениям, сбыт продукции начинает играть важную роль в успешной деятельности любого

предприятия. Возросшая конкуренция вынуждает предприятия идти на все большие уступки потребителям и посредникам в сбыте своей продукции.

Основной вид услуг - бронирование и продажа авиабилетов, туристических услуг. Целевой сегмент - потребителями услуг являются корпоративные клиенты, в лице организаций, заключивших корпоративный договор на обслуживание. После заключение договора, клиент направляет заявку на приобретение авиабилетов, с указанием маршрута, даты вылета, данных о пассажирах, после чего агент по продаже создает бронирование, выставляет счет на оплату, а после подтверждения платежа со стороны клиента, оформляет авиабилет и отправляет его на электронную почту заказчика.

Осуществляется послепродажное обслуживание. Информирование и помощь в подписании договора (программа лояльности для корпоративных клиентов) между покупателем услуги и авиаперевозчиком, что дает в дальнейшем возможность на получение скидки или покупки бесплатного билета. Осуществляется помощь в бронирование мест в салоне самолета, регистрация в бонусной программе для часто летающих пассажиров. Донесение до покупателей услуг о корректировке расписания или отмене рейса.

Рекламная деятельность организации ООО «АвиаСити Билет» отсутствует.

Технологии производства, персонал: миссия и стратегические цели организации ООО «АвиаСити Билет» в первую очередь это качество предоставляемых услуга направленных на удовлетворение запросов и потребностей клиентов.

Политика в области качества предоставления услуг гарантирует клиентам такой результат, который позволит сэкономить их время и деньги, и подобрать оптимальный вариант перелета. Все сотрудники компании руководствуются положениями политики в области качества. Оказание услуги в соответствии с технологическими инструкциями. Правильность оформления авиабилетов - гарантия доверия клиента.

Бронирование авиабилетов и туристических услуг по всему миру производится в одной из систем: «Amadeus», «Gabriel», «Сирена 2000». Все

специалисты компании имеют многолетний опыт работы, что гарантирует высокое качество сервиса. Менеджеры оперативно определяют, какой рейс больше всего соответствует пожеланиям клиента, тем самым увеличив его шансы получить выгодный и удобный перелет.

Стратегию организации можно конкретизировать следующими целями:

- одним из важнейших факторов роста эффективности производства является улучшение качества предоставляемой услуги;
- повысить квалификацию работников, связанных с оказанием услуг и работой с клиентами;
- постоянно увеличивать перечень оказываемых услуг;
- установить приемлемые цены за оказание предоставляемых услуг;
- поиск новых возможных потребителей данной услуги;
- проводить программы скидок и накопление систему бонусов, тем самым привлекать потенциальных покупателей.

В фирме ООО «АвиаСити Билет» присутствует материальное и моральное стимулирование персонала, а также и такой аспект как организация и проведение праздничных вечеров (Новый год, походы в развлекательные центры в качестве поощрений за хорошую работу).

Кадровая политика ООО «АвиаСити Билет» - сохранение основного рабочего потенциала, предоставление оптимальных условий труда, мотивация рабочих, обеспечение профессионального обучения и содействие личному росту каждого сотрудника. Задачи и цели кадровой политики в фирм реализуются путем постоянного анализа кадровой ситуации предприятия; обучения, аттестации сотрудников; обеспечения обучения и повышения квалификации кадров; стимулирования инициативы работников, самостоятельных решений и ответственности, карьерного роста, поощрения и поддержки активности работников, их креативных идей и новых проектов; информированности работников о политике и нововведениях в кампании; обеспечения наилучших условий для постоянного повышения эффективности труда; обеспечения строгого соблюдения регламента кампании, проведение работы, направленной на

укрепление дисциплины и устранение потерь рабочего времени; непрерывного совершенствования системы управления штатом сотрудников; создания и улучшения пакета социальных мероприятий.

Все сотрудники, независимо от должности, предприятия ответственны за реализацию кадровой политики.

Финансы: источниками финансовых ресурсов — это агентское вознаграждение от авиаперевозчиков, сервисный сбор агентства за оформление авиа и железнодорожных билетов.

Прибыль распределяется на развитие фирмы, санаторно-курортное лечение для сотрудников, подарки для сотрудников и их детей на новый год. Участие в благотворительности.

Организационная культура: все сотрудники обладают общими ценностями и приоритетами, такие как ответственно, дисциплина, послушание, надежность, власть, выносливость, работоспособность.

Коллектив ООО «АвиаСити Билет» исключительно женский. Возраст сотрудников от 25 до 60.

Все сотрудники с высшим образованием, с объёмом специальных знаний, трудовых навыков, обладают способностью к восприятию инноваций, профессионализм на первом месте в организации, общительные, стремятся к профессиональному росту, главная черта всех сотрудников — это умение найти общий язык с клиентами.

После того, как конкретный список отдельно выделенных факторов проанализирован, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая изображена в таблице 5.

Итак, определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны фирмы дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры улучшения которых может оптимизировать процессы совершенствования управления фирмой и свести с минимуму возможные аспекты ухудшения

имиджа.

Фирма ООО «АвиаСити Билет» с момента своего существования разрабатывает четкую стратегию действий на ближайший год. Тщательно оценивая каждый свой шаг, она смогла добиться успеха.

Основная проблема данной сферы услуг и конкретной организации ООО «АвиаСити Билет» это технический прогресс, а имеемо с появлением электронных билетов продажа резко снизилась. Часть клиентов теперь приобретают билеты через интернет и оплачивают данную услугу кредитной картой. Также через интернет билет оформляется непосредственно у авиаперевозчика и не приходится оплачивать комиссионные, которые берут во всех агентствах за оформление предоставляемых услуг.

Таблица 5 - Матрица SWOT – анализа

-	Положительные факторы	Негативные факторы
-	Сильные стороны (внутренний потенциал) (S)	Слабые стороны (внутренние недостатки) (W)
Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - Местонахождение. - Развитая инфраструктура. - Большой срок работы в данной области. - Широкий ассортимент оказываемых услуг. - Наличие бланка договора для корпоративных клиентов. - Наличие отсрочки платежа для корпоративных клиентов. - Продуманное ценообразование для корпоративных клиентов. - Оперативная работа со всеми корпоративными клиентами. - Наличие необходимых финансовых ресурсов. - Наличие навыков и профессионализма у сотрудников. - Разнообразная продуктовая линейка. - Наличие курьерской доставки. - Различные виды способов оплаты. 	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличивается число агентств по продаже авиа и железнодорожных билетов. - Изменение в налоговом кодексе РФ. - Относительно небольшая площадь, которая исключает возможность обслуживать VIP клиентов. - Система принятия решений – централизованная, это мешает оперативно осуществлять производственные задачи. - Нехватка полномочий у менеджеров по продажам, от которых предполагается быстрое реагирование. - Несвоевременная оплата за предоставленные услуги.
	Внешние возможности (O)	Имеющиеся угрозы (T)
Внешняя среда	<ul style="list-style-type: none"> - Увеличение темпов роста рынка. - Выход на новый рынок. - Обслуживание дополнительных групп потребителей. 	<ul style="list-style-type: none"> - Жесткая конкуренция на рынке. - Неблагоприятная экономическая ситуация в стране. - Падение объемов продаж, услуг в

	- Увеличение продаж, повышение прибыли	связи с изменением вкусов потребителей.
--	--	---

Итак, определенные в ходе анализа сильные и слабые стороны фирмы дают возможность определить те параметры, которые являются выигрышными, их нужно развивать и поддерживать на необходимом уровне, и параметры улучшения которых может оптимизировать процессы совершенствования управления фирмой и свести с минимуму возможные аспекты ухудшения имиджа.

SWOT – анализ фирмы ООО «АвиаСити Билте» выполнен, и нам видна полная картина деятельности. Определены параметры и характеристики, которые могут привести к коммерческим рискам, определены положительные и отрицательные характеристики фирмы.

Фирма имеет множество проблем в разных аспектах деятельности, в частности маркетинговом.

В организации работают квалифицированные кадры – каждый сотрудник имеет высшее образование в области авиационных перевозок или опыт работы в туристическом бизнесе.

Большое внимание руководитель фирмы уделяет к поиску потенциальных покупателей, разрабатывает индивидуальные коммерческие предложения с учетом всех пожеланий и возможностей организации ООО «АвиаСити Билет».

Для организации характерны тщательно налаженная технология работы с авиаперевозчиками, туроператорами, а также высокие комиссионные.

Преимущество организации ООО «АвиаСити Билет» в том, что в одном помещении есть возможность для приобретения авиа или железнодорожных билетов, а также туристической путевки.

SWOT - анализ выявил, что на предприятии существует стратегия диверсифицированного роста (производство новых продуктов).

Фирма ООО «АвиаСити Билет» с момента своего существования разрабатывает четкую стратегию действий на ближайший год. Тщательно оценивая каждый свой

шаг, она смогла добиться успеха.

Основная проблема данной сферы услуг и конкретной организации ООО «АвиаСити Билет» это технический прогресс, а имеемо с появлением электронных билетов продажа резко снизилась. Часть клиентов теперь приобретают билеты через интернет и оплачивают данную услугу кредитной картой. Также через интернет билет оформляется непосредственно у авиаперевозчика и не приходится оплачивать комиссионные, которые берут во всех агентствах за оформление предоставляемых услуг.

Соответственно руководством ООО «АвиаСити Билет» было принято решение по поиску новых клиентов. Проанализировав рынок потребителей наших услуг, пришли к выводу, что необходимо сотрудничать с корпоративными клиентами – организациями и предприятиями, закупающими билеты для своих сотрудников, где для бухгалтерской отчетности налоговым кодексом РФ требуется ряд подтверждающих документов, а имеемо счета фактуры, накладные, акты сверок расчетов и прочие документы.

Внутренняя среда – факторы внутри организации, является реакцией на внешнюю среду. В таблице 6 представлен анализ конкурентоспособности показателей внутренней среды фирмы ООО «АвиаСити Билет». С помощью представленной информации мы выявим сильные и слабые стороны внутренней среды фирмы.

Таблица 6 - Анализ конкурентоспособности показателей внутренней среды
ООО «АвиаСити Билет»

Показатели	Измерения	Оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Финансы						
Структура финансовых активов (структура ценных бумаг, размер дебиторской и кредиторской задолженности, котировки акций фирмы на фондовой бирже)	Экспертная оценка		+			
Доступность и условия кредитования	Экспертная оценка		+			
Рентабельность (чистая прибыль / выручка x 100%)	%			+		
Доходы на вложенный	Натуральное	+				

капитал (выручка бизнеса / размер инвестиций)	значение					
Производство						
Процент используемого оборудования	%	+	Продолжение таблицы 6			
Показатели	Измерения	Оценка конкурентоспособности				
Производственные мощности (объемы производимого товара в натур. выражении)	Шт. , т.,		+			
Численность работников, занятых в производстве	Чел.	+				
Система контроля качества (наличие сертификатов качества, система качества - TQM)	Экспертная оценка		+			
Производительность	Ед. товара/час		+			
Средний возраст технологического оборудования	Лет		+			
Организация и управление						
Скорость реагирования во внешней среде	Экспертная оценка	+				
Соответствие организационной структуры и распределение полномочий типу и масштабу организации				+		
Качества системы информации в организации и современных средствах информирования	Экспертная оценка	+				
Маркетинг	Экспертная оценка			+		
Репутация фирмы						
Количество топовых товаров звезд	Экспертная оценка		+			
Популярность торговой марки	Экспертная оценка			+		
Широта ассортимента	Экспертная оценка	+				
Ценовая политика / уровень цен	Экспертная оценка			+		
Степень охвата рынка	Экспертная оценка				+	
Число дилеров (точек сбыта)	Экспертная оценка				+	
Эффективность стратегии конкурентоспособности	Экспертная оценка		+			
Уровень обслуживания клиентов	Экспертная оценка		+			
Человеческие ресурсы	Экспертная		+			

	оценка					
Уровень квалификации персонала, наличие фирменной системы обучения						
Владение сотрудниками нау- хау, профессиональных секретов, стандартов работы и обслуживания клиентов	Экспертная оценка	+				
Окончание таблицы 6						
Показатели	Измерения	Оценка конкурентоспособности				
Технологии и дизайн	Экспертная оценка		+			
Степень использования отраслевых инноваций						
Наличие собственной научной и опытно-конструкторской базы	Экспертная оценка	+				
Наличие собственных дизайнерских разработок	Да/Нет	+				

На основе проведенного анализа можно выявить положительные моменты внутренней среды фирмы ООО «АвиаСити Билет», а именно наличие собственной брендовой продукции (блокноты, календари, конверты, бланки), персональная разработанная программа для ежедневных отчетов менеджеров по продажам.

Сильная сторона фирмы — это квалифицированный персонал, высокий уровень обслуживания. Широкий ассортимент предоставляемых услуг (продажа авиа и железнодорожных билетов, бронирование отелей, бронирования трансфера, помощь в заполнения документов на визу, страховые услуги и т.д.). В одном помещении можно приобрести все необходимое для путешествия (командировки).

Слабыми сторона в сравнении с конкурирующей фирмой выявлены следующие параметры. Отсутствие рекламы, торговая марка средне узнаваемая, низкая степень охвата рынка. Конкурирующая фирма имеет несколько офисов продаж, часть которых находятся в собственности. Для повышения конкурентоспособности необходимо увеличить продажи за счет увеличения офисов. Однако данное мероприятие необходимо тщательно продумать. Сделать экономические расчеты.

2.3. Анализ внешней среды ООО «АвиаСити Билет»

В ходе работы была проведена оценка основных параметров деятельности ООО «АвиаСити Билет» и ее ключевых конкурентов [20]. Результаты представлены в таблице 7.

Оценка параметров была проведена по шкале от 1 до 10 баллов. Более наглядно результаты оценки может показать многоугольник конкурентоспособности. Он представлен на рисунке 4.

Таблица 7 - Оценка основных показателей деятельности конкурентов

Показатели	ООО «АвиаСити Билет»	ЦАВС	ООО «Разлет»
Качество услуги	9	8	5
Цена	3	3	7
Сбыт	6	9	2
Сервис	9	7	6
Послепродажное обслуживание	10	8	4
Наличие концепции	7	10	1
Уникальность предложения	2	2	2
Рекламная активность	1	10	1
Интерьер фирмы	10	10	3
Широта ассортимента	10	6	2
Квалификация персонала	9	7	3
Наличие курьерской доставки	10	10	1
Знание бренда	6	10	3

Фирма ООО «АвиаСити Билет» имеет огромный ассортимент предоставляемых услуг. Квалифицированный персонал и высокое качество оказываемых услуг, которое сопровождается послепродажным обслуживанием.

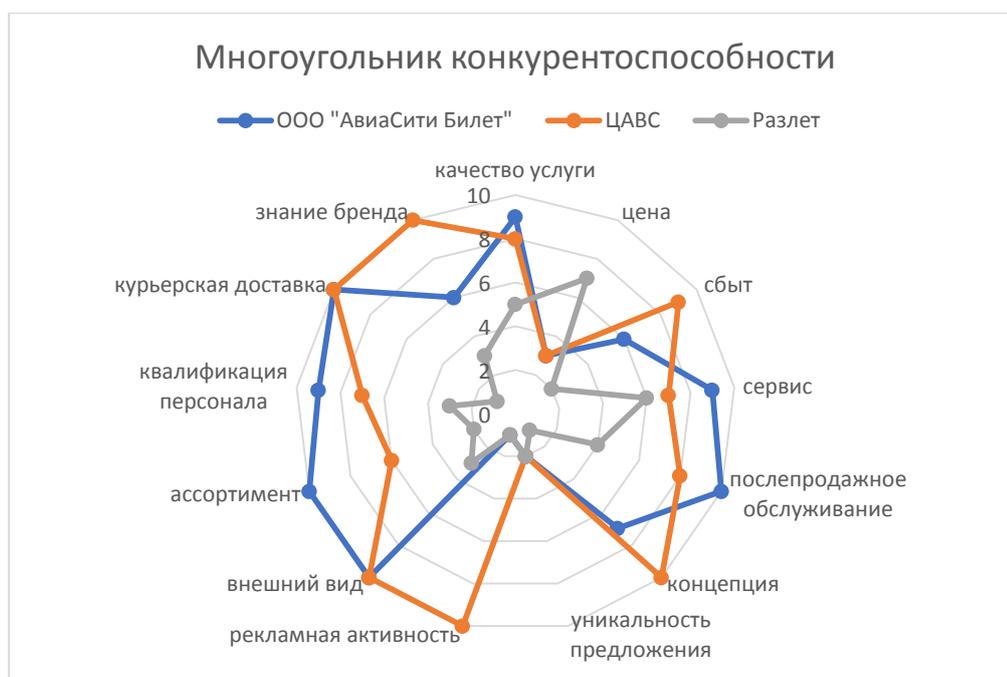


Рисунок 4 – Многоугольник конкурентоспособности

Говоря о фирме, стоит заострить внимание на рекламных показателях, поскольку в сравнении с главным конкурентом они низкие. Таким образом необходимо произвести расчёты для внедрения рекламной деятельности и понять ее целесообразность.

Если посмотреть на многоугольник, то у всех фирм низкая уникальность предложения. Это свойство товара, которое привлекает сделать покупку в нашей фирме, а не у конкурентов. Необходимо проработать данный вопрос.

Не менее важен и анализ предоставляемого ассортимента услуг в соотношении с предоставляемыми услугами ключевого конкурента. Для построения матрицы VCG были проанализированы следующие ассортиментные группы: авиабилеты, железнодорожные билеты, продажа туристических путевок, услуги курьерской доставки. Результаты предоставлены в таблице 8 и рисунке 5.

Таблица 8 - Расчеты матрицы VCG

Товар	Объём продаж, шт.		Объём продаж ключевого конкурента за 2018г.	Показатели	
	2018г.	2019г.		Темп роста рынка	Относительная доля рынка
Авиабилеты	4856	3924	4613	1.23	0.85
Жд билеты	1125	2656	3823	0.42	0.69
Тур. Путевки	100	125	96	0.8	1.3

Курьерская служба	125	100	50	1	2
-------------------	-----	-----	----	---	---

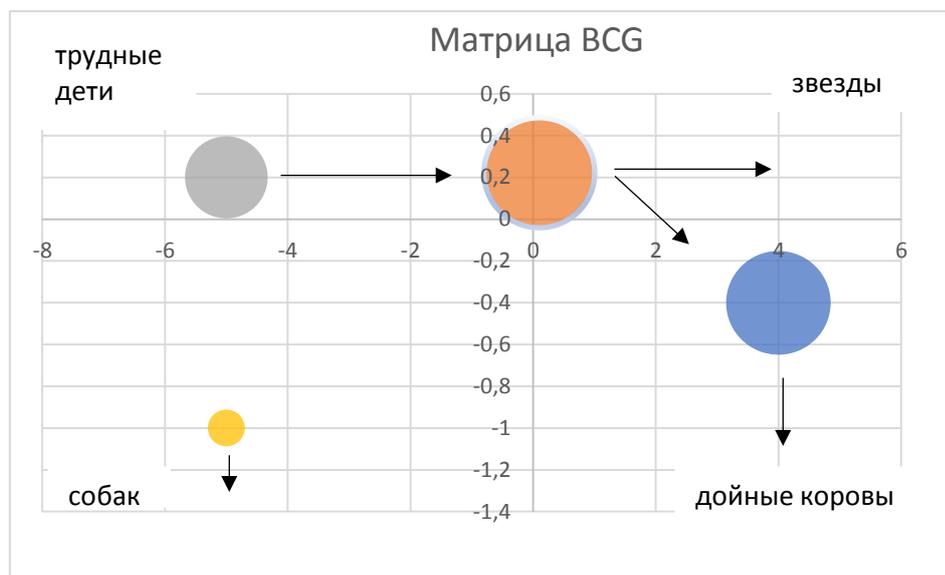


Рисунок 5 – Матрица BCG

Оценив ситуацию, можно сделать следующие выводы:

- продажа авиабилетов достигла своего предела. Данная услуга не нуждается в высоких инвестициях и является основным генератором денежных средств. Выручка от их реализации должна идти на развитие повышения продаж железнодорожных билетов и туристических услуг;
- курьерская служба. Данное направление не имеет смысла развивать. Курьер выполняет доставку документов корпоративным клиентам. Так как происходят изменения в законодательстве и документа оборот можно вести в электронном виде, то необходимость в курьере в скором времени исчезнет
- туристические услуги и железнодорожные билеты стремятся перейти в раздел «Звезд», для этого необходимы капиталовложения и мероприятия, повышающие их развитие.

На наш взгляд важной задачей являлось проанализировать рынок услуг, а также выявить наилучшие способы повышения конкурентоспособности, которые фирма может применить для борьбы за клиента и повышения доходности. Для этого был проведен сравнительно-сопоставительный анализ деятельности исследуемой фирмы и фирм конкурентов, а также изучен ассортимент предоставляемых услуг на предмет наибольшей доходности и перспективы

реализации в условиях имеющегося рынка. Сильная сторона фирмы — это квалифицированный персонал, высокий уровень обслуживания. Широкий ассортимент предоставляемых услуг

В одном помещении можно приобрести все необходимое для путешествия (командировки). Слабыми сторона в сравнении с конкурирующей фирмой выявлены следующие параметры. Отсутствие рекламы, торговая марка средне узнаваемая, низкая степень охвата рынка. Конкурирующая фирма имеет несколько офисов продаж, часть которых находятся в собственности. Для повышения конкурентоспособности необходимо увеличить продажи за счет увеличения офисов. Однако данное мероприятие необходимо тщательно продумать. Сделать экономические расчеты.

ГЛАВА 3. РАЗРАБОТКА КОМПЛЕКСА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

3.1. Выбор и обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет»

По результатам проведенного анализа можно заключить, что фирме ООО «АвиаСити Билет» необходимо приложить множество усилий для того, чтобы повысить конкурентоспособность.

Необходимы решения, которые повысят конкурентоспособность, но не будут очень дорогостоящими для фирмы.

В рамках данной работы мы рекомендуем:

Стать ближе к потребителям и повысить гибкость рыночной деятельности организации:

- сайт с поисковым модулем;
- оптимизация графика работы.

Донести информацию о деятельности организации до потенциальных потребителей, повысить узнаваемость фирмы на рынке:

- рекламная политика;
- связи с общественностью;
- разработка и внедрение кодекса корпоративной этики.

На сегодняшний день сайт фирмы работает как визитная карточка. Для повышения результативности сайта необходимо его оптимизировать, подключить поисковой модуль. Потенциальные клиенты смогут самостоятельно забронировать или выписать авиабилет, оставить заявку на интересующие их услуги. Для того чтобы сайт пользовался спросом необходимо продвигать его рекламу в интернете через так называемую «поисковую выдачу». Когда пользователь вбивает запрос (например, покупка авиабилетов) то ему показывают результаты поиска. С помощью модернизации сайта мы сможем:

- презентовать фирму в интернете;

- предоставить круглосуточный онлайн офис;
- запустить инструмент продаж;
- внедрить рекламную медиа площадку;
- провести автоматизацию обмена информацией;
- создать средство взаимодействия с клиентами.

Все перечисленные позиции повышают конкурентоспособность фирмы, так как это формирование положительной деловой репутации.

Мы считаем для повышения конкурентоспособности и развития бизнеса необходимо искать инновационные решения. Проведя анализ и сопоставив плюсы и минусы различных вариантов, мы остановились на следующем: введения круглосуточной кассы. Данное решение позволит фирме выйти на новый уровень обслуживания предоставления услуг, не только позволив им совершать желаемые операции в любое удобное для них время, но и обеспечить условия для компании, позволяющей ей предоставлять услуги в других регионах вне зависимости от временной зоны (часовой пояс) тем самым позволяя ей конкурировать за клиентов принципиально нового сегмента. Данная технология практически не предоставлена у конкурентов в регионе, который представляет фирма объект исследования, что позволит получить конкурентное преимущество в борьбе за новый сегмент рынка и основную целевую клиентуру – организации (приносящие 80% дохода), тем самым увеличив выручку.

Создание рекламы поможет привлечь внимание потенциального клиента к реализуемой продукции. Через рекламу мы проинформируем о преимуществах и особенностях оказываемых услуг. Реклама позволит повысить продажи, а вместе с ними и выручку. Грамотный маркетинг поможет создать положительный образ фирмы, подчеркнет достоинства, сформирует преимущества перед продукцией конкурентов. Рекламу следует проводить, посезонно учитывая специфику реализуемого исследуемой фирмой продукта. Согласно конъюнктуре рынка весенним трендом, является информирование клиентов о предложениях на период грядущей поры отпусков. Исследования показывают, что именно этот период является наиболее популярным среди потребителей планирующих посветить свой

отдых туризму. Реклама будет оповещать клиентов какие новые направления открыты на летнюю навигацию, а также о стоимости билетов на южные направления. Многие люди боясь не успеть купить билеты в летний сезон, особенно, когда необходимо приобрести билеты для всей семьи, гораздо раньше начинают подыскивать на приемлемые для них варианты. Соответственно рекламная кампания будет проходить весной. Рекламная кампания будет проведена следующим образом:

Зима: размещение рекламы в журналах, размещение рекламы на сайте ООО «АвиаСити Билет» и в группах в социальных сетях, почтовая рассылка новостей подписавшимся потребителям.

Весна: размещение рекламы в журналах, размещение рекламных роликов на телевидении, размещение рекламы на сайте ООО «АвиаСити Билет» и в группах в социальных сетях, почтовая рассылка новостей подписавшимся потребителям.

Лето: завершение рекламной активности, почтовая рассылка новостей подписавшимся потребителям.

Осень: напоминание о себе в журналах, в сети, почтовая рассылка новостей и выгод по различным направлениям.

Внедрение корпоративной этики. Данное мероприятие поможет создать положительную репутацию и развитию корпоративной культуры. Для этого необходимо наличие системы ценностей и норм поведения, что позволит фирме создать единый вектор движения и развития фирмы и ее сотрудников. Для этого мероприятия понадобится разработать правила поведения, а также внедрение униформы для персонала. Такой ход сформирует у потребителя корпоративный стиль и надежность фирмы.

Ещё одним действенным способом повышения конкурентоспособности являются связи с общественностью. Мероприятия по связям с общественностью помогают создать положительный образ в сознании не только потребителей, но и поставщиков. Тем самым мы выделяем два основных направления работы по этой теме:

- работа с потребителями;

– работа с поставщиками.

Важнейшим аспектом для любой организации, существующей в условиях рыночной экономики и борющейся за клиента, является работа как с существующими, так и с потенциально новыми клиентами путём информирования и привлечения интереса обеих групп к предлагаемым фирмой услугам. Принимая во внимание тенденции развития и основные тренды существования современного общества, на первый план выходит работа с клиентом в сети интернет. Для достижения наибольшей эффективности в данном направлении следует максимизировать информационный поток о предоставляемых услугах и проводимых акциях для получения лучшего результата. Учитывая, что в эпоху информационных технологий основным источником получения информации для человека стали социальные сети, комплекс мероприятий, проводимых фирмой в работе по связям с общественностью, становится первоочередным будь то продвижение рекламы в социальной сети для привлечения нового клиента или информирование и проведение розыгрышей для поддержания интереса со стороны уже имеющейся клиентской базы.

Также важным аспектом остается информирование потенциального клиента о работе фирмы через традиционные средства массовой информации. Век в режиме реального времени, когда скорость получения является приоритетнее качества предоставляемой информации, традиционные СМИ используются не столько в качестве основного источника, а скорее способа повышения статусности фирмы. Статья в глянцевого журнале или сюжет на телевидении используется не столько с целью привлечения нового клиента, сколько подчеркнуть качество и престижность предоставляемых услуг.

Еще одним имиджевым способом по работе с клиентом является участие в туристических выставках. Престижность участия в подобных мероприятиях дает огромный репутационный эффект и подчеркивает высокий уровень фирмы.

Данные мероприятия дадут фирме показать себя с новой, лучшей стороны, исправить существующие в работе персонала ошибки.

На основании полученных данных и на выявленных слабых и сильных сторонах фирмы мы провели анализ и обоснование мероприятий по повышению конкурентоспособности.

3.2. Программа мероприятий по повышению конкурентоспособности фирмы ООО «АвиаСити Билет»

Для совершенствования повышения конкурентоспособности мы предлагаем план с поэтапным планированием рекламной деятельности для ООО «АвиаСити Билет».

Донести информацию о деятельности организации до потенциальных потребителей, повысить узнаваемость фирмы на рынке:

– Этапы планирования рекламной деятельности и связи с общественность ООО «АвиаСити Билет»:

- рекламные мероприятия;
- мероприятия по контролю за осуществлением рекламы;
- мероприятия по оценке эффективности рекламы;
- мероприятия рекламного бюджета.

Значимыми факторами планирования являются: выявление целей и задач; рекламная стратегия и тактика; разработка плана рекламных мероприятий; формирование по оценке ее эффективности; создание маркетингового бюджета.

Ключевые цели рекламной деятельности ООО «АвиаСити Билет» можно сформулировать так:

- формирование у потребителя конкретный уровень знаний об услугах нашей фирмы;
- формирование положительного образа фирмы;
- мотивировать потребителя пользоваться услугами нашей фирмы;
- сделать потенциального потребителя постоянным клиентом ООО «АвиаСити Билет».

Рекламная стратегия будет заключаться в ответах на базовые вопросы:

- что привлечет клиентов в ООО «АвиаСити Билет»;
- чем оно может зарекомендовать себя лучше, чем другие;
- какая индивидуальность может отличать от других фирм.

Создание проекта рекламных мероприятий ООО «АвиаСити Билет». Рассчитывая рекламную деятельность, задача которой заключается в увеличении числа покупателей, данный план может включать в себя следующее:

- Задача – формирование положительного образа фирмы ООО «АвиаСити Билет».
- Характер рекламы – информационный.
- Целевая аудитория – население.
- Форма рекламы – информационная, увещательная, напоминающая.

Размещение рекламы - в СМИ, каталоги, интернет ресурсы.

Примерный план рекламных мероприятий ООО «АвиаСити Билет» в таблице 9.

Таблица 9 - План предлагаемых рекламных мероприятий

№ п/п	Канал размещения	Мероприятия	Периодичность проведения
1	Пресса	Рекламная статья об агентстве	Февраль, декабрь (ежегодно)
	Телевидение	Участие в телепередачах о туризме	Март (ежегодно)
2	Интернет	Страница в социальной сети инстаграм	Еженедельно
3	Общественные мероприятия	Участие в туристической выставке в МВДЦ «Сибирь»	Апрель (ежегодно)

В данном плане мы представляем мероприятия по контролю за каждым видом рекламной деятельности с указанием сроков проведения. План мероприятий по контролю за рекламной деятельностью в таблице 10.

Таблица 10 - Планирование мероприятий по контролю за рекламной деятельностью ООО «АвиаСити Билет»

№ п/п	Канал размещения	Мероприятия по контролю	Сроки проведения
1	Пресса	- публикация	2 раза в год
	телевидение	- выход телепрограммы	1 раз в год

			Окончание таблицы 10
2	Интернет	- доступ к просмотру страницы	Еженедельно
№ п/п	Канал размещения	Мероприятия по контролю	Сроки проведения
3	Общественные мероприятия	- присутствие на мероприятии	1 раз в год

Формирование мероприятий по оценке рекламной эффективности мы будем использовать наиболее распространённый социологический метод.

Необходимо создать анкеты, содержащие около трех вопросов. Опрос необходимо проводить среди потребителей.

Предложение по составлению плана мероприятий по оценке эффективности рекламы даны в таблице 11.

Таблица 11 - Формирование мероприятий по оценке эффективности рекламной деятельности ООО «АвиаСити Билет»

№ п/п	Канал размещения	Мероприятия (оценка эффективности рекламы)	Сроки проведения
1	Пресса	- анализ товарооборота по месяцам, руб.; - провести анкетирование клиентов фирмы	По окончании проведения рекламного мероприятия
	Телевидение		
2	Интернет	- динамика товарооборота в месяц	По окончании проведения рекламного мероприятия
3	Общественные мероприятия	- выручка от проданных услуг на выставке	По окончании проведения рекламного мероприятия

Также важным аспектом в данном мероприятии является планирование бюджета на реализацию рекламной деятельности, для этого необходимо:

- рекламные мероприятия;
- мероприятия по контролю за осуществлением рекламы;
- мероприятия по оценке ее эффективности.

Расходы на рекламу включают в себя затраты на разработку, издание, изготовление, проведение рекламных мероприятий. Все расходы представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Виды расходов по рекламной деятельностью ООО «АвиаСити
Билет»

№ п/п	Расходные статьи	Содержание расходов
1	Разработка и изготовление материалов в СМИ и телевидение	Расходы за работу персоналу, который составляет текст объявления или публикацию; разрабатывает сценарий видеоролика; подготавливает эскиз и формирование макета объявления; проводит съемку видеоролика и тп..
2	Размещение рекламы	Расходы на газетную полосу; эфирное время на радио и телевидении.
3	Аренда провайдеров	Расходы на содержание и ведения страницы
4	Расходы на участие в выставке	Расходы на аренду площадки, расходы на раздаточный материал (фирменные календари, блокноты)

Подытожим, рекламный бюджет состоит из следующих расходных статей: разработка и изготовление рекламных материалов, расходы на приобретение рекламного пространства, расходы на содержание и ведение страницы в социальной сети. В таблице 13 указаны расходы на рекламную кампанию.

Таблица 13 - Расходы на рекламную кампанию

№ п/п	Мероприятия	Объём заказа	Стоимость, руб.
1	Реклама в СМИ и телевидение		
1.1.	Журнал «Выбирай»	Текстовая информация в рубрике с фотографией и адресным блоком. Одна страница 15 000 руб. * 2 месяца.	30 000
	Изготовление рекламного ролика. Показ ролика на телевидении.	Один ролик 20 000 руб. 200 показов – 40 000 руб.	60 000
2	Интернет	Содержание и ведение страницы составит ежемесячную плату 10 000 руб.	120 000
3	Туристическая выставка	Дизайн разрабатывает самостоятельно директор. Один тираж календарей 11000 руб., один тираж блокнотов 20000 руб. Участие в выставке и аренда площади 35000 руб.	66 000

Таким образом, вся рекламная кампания обойдется фирме в 276 000 рублей.

– Этапы планирования кодекса корпоративной этики ООО «АвиаСити

Билет»:

- мероприятия по составлению норм поведения и правил;
- мероприятия по моделированию и пошиву униформы для персонала;
- мероприятия по контролю за осуществлением;
- мероприятия по оценке эффективности;
- мероприятия, связанные с планированием бюджета.

Но мало только создать Кодекс, важно проводить мероприятия по его внедрению и популяризации, такие как: опубликование и обеспечение доступа к Кодексу; его регулярная трансляция новичкам; проведение коллективных мероприятий. Заключим в таблицу необходимые действия для осуществления данного мероприятия (таблица 14).

По данному мероприятию сумма затрат составит 53500 руб.

Корпоративный кодекс будет успешно внедрен, если по своей сути он прост, понятен и дает сотруднику четкие ответы на все ключевые вопросы о позиции фирмы на рынке и ее перспективах.

Данное мероприятие поможет создать положительную репутацию и развитию корпоративной культуры. Для этого необходимо наличие системы ценностей и норм поведения, что позволит фирме создать единый вектор движения и развития фирмы и ее сотрудников. Для этого мероприятия понадобится разработать правила поведения, а также внедрение униформы для персонала. Такой ход сформирует у потребителя корпоративный стиль и надежность фирмы.

Таблица 14 - Планирование кодекса корпоративной этики ООО «АвиаСити

Билет»

№ п/п	Кодекс корпоративной этики	Мероприятия	Стоимость, руб.
1	Кодекс корпоративной этики	Помощь специалиста в разработке кодекса корпоративной этики 16500 руб.	16500
2	Униформа	Моделирование 15000 руб., ткань 10000 руб., пошив 12000руб	37000

По данному мероприятию сумма затрат составит 53500 руб.

Корпоративный кодекс будет успешно внедрен, если по своей сути он прост, понятен и дает сотруднику четкие ответы на все ключевые вопросы о позиции фирмы на рынке и ее перспективах.

Стать ближе к потребителям и повысить гибкость рыночной деятельности организации:

– Этапы планирования оптимизации графика работы ООО «АвиаСити Билет»:

– Цель – повысить конкурентоспособность.

– Задачи – поиск специалистов, обладающих знаниями и опытом работы в данной области.

– Эффективность – увеличение потенциальных клиентов.

На сегодняшний день в фирме 4 сотрудника по работе в сфере продаж авиабилетов, железнодорожных билетов. График работы 2/2 с 8:00 до 20:00. Исследуя рынок в сфере продаж, мы решили оптимизировать рабочий график и «Быть всегда на связи». Для реализации необходимо нанять двух человек. График работы будет ночной с 20:00 и до 8:00, работать по одному 2/2. Планируется не открывать новый офис для данного мероприятия, вся работа будет осуществляться уже в имеющемся офисе. Единственная статья расходов — это дополнительная заработная плата для новых сотрудников в таблице 15 более наглядно можем посмотреть.

Таблица 15 - Расходы на модернизацию рабочего графика

№ п/п	Мероприятия	Объём заказа	Стоимость, руб.
1	Содержание дополнительных сотрудников	Оплата труда 15 смен x 1200 руб. x 2 человека x 12 месяцев	432 000

Предполагаемая прибыль планируется из-за удобного графика работы. Осуществлять покупку можно в удобное время для потенциального клиента, также планируется программа по привлечению клиентов из других регионов. Данный сегмент планируем заполучить через участие на тендерных площадках.

Этапы планирования сайта ООО «АвиаСити Билет»:

- Цель – повысить конкурентоспособность.
- Задачи – модернизация имеющегося сайта и подключения его к поисковой платформе. Рассчитать затраты на реализацию мероприятия.

Расходы по мероприятию модернизации сайта в таблице 16.

Таблица 16 - Расходы на модернизацию сайта

№ п/п	Мероприятия	Объем заказа	Стоимость, руб.
1	Подключить систему CRM	Разовая оплата 15 000 руб.	15 000
2	Подключение системы оплаты по банковской карте	Разовая оплата 20 000 руб.	20 000,
3	Работа поискового модуля	Оплата каждый месяц 150 000 руб. * 12 месяцев	1 800 000
4	Сервисная составляющая	Разовая оплата 5 000 руб.	5 000

Вся программа по совершенствованию сайта обойдется 1 840 000 рублей.

На сегодняшний день сайт фирмы работает как визитная карточка. Для повышения результативности сайта необходимо его оптимизировать, подключить поисковой модуль. Потенциальные клиенты смогут самостоятельно забронировать или выписать авиабилет, оставить заявку на интересующие их услуги. Для того чтобы сайт пользовался спросом необходимо продвигать его рекламу в интернете через так называемую «поисковую выдачу». Когда пользователь вбивает запрос (например, покупка авиабилетов) то ему показывают результаты поиска. С помощью модернизации сайта мы сможем: презентовать фирму в интернете; предоставить круглосуточный онлайн офис; запустить инструмент продаж; внедрить рекламную медиа площадку; провести автоматизацию обмена информацией; создать средство взаимодействия с клиентами.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

На основании полученных данных и на выявленных слабых и сильных сторонах фирмы мы провели анализ и обоснование мероприятий по повышению

конкурентоспособности.

В результате полученных затрат для реализации мероприятий по повышению конкурентоспособности необходимо определить экономическую эффективность каждого из предложенных мероприятий.

Основные результаты предложенных мероприятий наглядно представлены на рисунке 6.

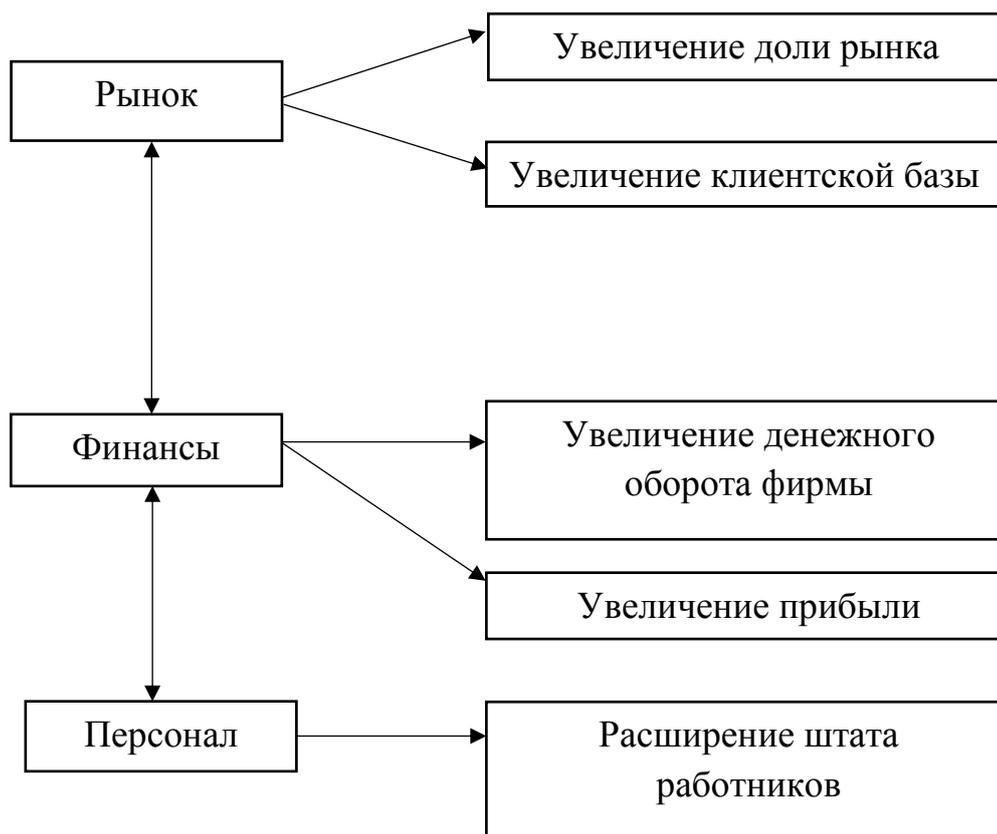


Рисунок 6 – Основные результаты предложенных мероприятий

Донести информацию о деятельности организации до потенциальных потребителей, повысить узнаваемость фирмы на рынке:

- Оценка эффективности рекламной деятельности и мероприятий по связям с общественностью. Для данных расчетов мы используем финансовые показатели за последний 2018г. Для расчетов берем статистические данные, которые проводились в области какая самая эффективная реклама для малого бизнеса. Процент эффективности рекламы в печатных изданиях составит 4%, реклама на телевидении 7%, презентации и мероприятия 4% [31]. Для оценки прироста

прибыли мы возьмем среднее значение 11%. Экономическую эффективность деятельности рекламы посмотрим наглядно в таблице 17.

В результате реализации предложенных мероприятий прирост прибыли составит в среднем 11%. В 2018 году выручка ООО «АвиаСити Билет» составила 19 561 000 руб, а прибыль 2 134 000 руб. Определим сумму выручки и прибыли на 2019 год:

Прирост выручки: $19\,561\,000 \times 1,11 = 21\,712\,710$ руб.;

Прирост прибыли: $2\,134\,000 \times 1,11 = 2\,368\,740$ тыс. руб.

Таблица 17 - Оценка эффективности рекламной деятельности и мероприятий по связям с общественностью

Показатели	Год	
	2018	2019
Выручка, тыс. руб.	19 561 000	21 712 710
Прибыль, тыс. руб.	2 134 000	2 368 740

В результате реализации предложенных мероприятий прирост прибыли составит в среднем 11%. В 2018 году выручка ООО «АвиаСити Билет» составила 19 561 000 руб, а прибыль 2 134 000 руб. Определим сумму выручки и прибыли на 2019 год:

Прирост выручки: $19\,561\,000 \times 1,11 = 21\,712\,710$ руб.;

Прирост прибыли: $2\,134\,000 \times 1,11 = 2\,368\,740$ тыс. руб.

Для проведение рекламных мероприятий необходимо 276 000 тыс. руб.

Далее необходимо провести расчет окупаемости инвестиций.

Формула коэффициента срока окупаемости выглядит так:

$$PP = K0 / ПЧсг$$

K0 – сумма вложенных средств.

ПЧсг – чистая прибыль за год.

$$PP = 276\,000 / 2368740 = 0,1$$

Срок окупаемости будет уже в первый год. Срок окупаемости - один из важнейших показателей фирмы, которая планирует инвестировать собственные средства и выбирает из ряда возможных мероприятий. Таким образом данное мероприятие стоит проводить каждый год.

Стать ближе к потребителям и повысить гибкость рыночной деятельности организации:

– Финансовая эффективность следующего мероприятия. Этапы планирования оптимизации графика работы ООО «АвиаСити Билет». Для данного мероприятия необходимо нанять двух дополнительных человек. Затраты на заработную плату составят в год 432 000 руб. Для расчетов воспользуемся опытом других фирм, тип проекта «Увеличение объема продаж существующей продукции» - ставка ежегодного прироста прибыли 8 – 10%. Расчеты наглядно можно посмотреть в таблице 18.

Таблица 18 - Эффективность мероприятия по оптимизации работы ООО «АвиаСити Билет»

Показатели	Год	
	2018	2019
Выручка, тыс. руб.	19 561 000	35 209 800
Прибыль, тыс. руб.	2 134 000	3 841 200

Для проведения данного мероприятия необходимо содержать двух дополнительных сотрудников. Затрата на заработную плату составит в год 432 000 руб.

Обладая необходимой информацией, мы можем рассчитать выручки и прибыли при ставке 8%.

Прирост выручки: $19561000 \times 1.8 = 35209800$ руб.;

Прирост прибыли: $2134000 \times 1,8 = 3841200$ тыс. руб.;

Затраты по данному мероприятию составлять 432 000 тыс. руб. Далее необходимо провести расчет окупаемости инвестиций.

Формула коэффициента срока окупаемости выглядит так:

$$PP = K0 / ПЧсг$$

$K0$ – сумма вложенных средств.

$ПЧсг$ – чистая прибыль за год.

$$PP = 432000 / 3841200 = 0,1$$

Срок окупаемости будет уже в первый год.

Эффективность мероприятий по модернизации сайта ООО «АвиаСити

Билет».

Сумма требуемых инвестиций составляет 1840000руб.

Для расчетов воспользуемся ранее изложенным методом «Увеличение объема продаж существующей продукции» - ставка ежегодного прироста прибыли 8 – 10%.

Расчеты наглядно можно посмотреть в таблице 19.

Таблица 19 - Эффективность мероприятия по модернизации сайта ООО «АвиаСити Билет»

Показатели	Год	
	2018	2019
Выручка, тыс. руб.	19 561 000	35 209 800
Прибыль, тыс. руб.	2 134 000	3 841 200

Прирост выручки: $19561000 \times 1.8 = 35209800$ руб.;

Прирост прибыли: $2134000 \times 1,8 = 3841200$ тыс. руб.;

Данный метод в теории тоже эффективен, но так как сумма вложений велика, то данное мероприятие не надо спешить реализовывать. Следует отметить, что на наш взгляд, наиболее удачным способом повышение конкурентоспособности является оптимизация графика работы. Это обуславливается тем, что согласно нашим расчётам, данный способ является наименее затратным и может стать наиболее эффективным в борьбе за клиента и повышения доходности фирмы.

Также необходимо подчеркнуть, что эффективность применения любого из вышеуказанных комплексов мероприятий на практике не будет совпадать с теоретическими расчетами полностью. Это обуславливается постоянно меняющейся конъюнктурой рынка и отсутствием стабильности в национальной экономике РФ.

После внедрения предложенных мероприятий также изменятся и основные показатели фирмы ООО «АвиаСити билет», которые приведут к повышению конкурентоспособности. Для расчетов воспользуемся первоначальными значениями из главы 2. Оценка параметров была проведена по шкале от 1 до 10 баллов. В таблице 20 представлены показатели роста конкурентоспособности

исследуемой фирмы.

Благодаря внедрению таких мероприятий как оптимизация графика работы и сайта с поисковым модулем при долгосрочных инвестициях вырастут показатели сбыта продукции, уникальности предложения. Мероприятий по рекламной деятельности, внедрение кодекса корпоративной этики повысят узнаваемость бренда.

Таблица 20 – Показатели роста конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет»

Показатели	Фирма ООО «АвиаСити Билет» до внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности	Фирма ООО «АвиаСити Билет» после внедрения мероприятий по повышению конкурентоспособности
Сбыт продукции	6	8
Уникальность предложения	2	4
Рекламная активность	1	6
Осведомленность о бренде	5	6

На рисунке 7 представлен график роста показателей конкурентоспособности при долгосрочном инвестировании.

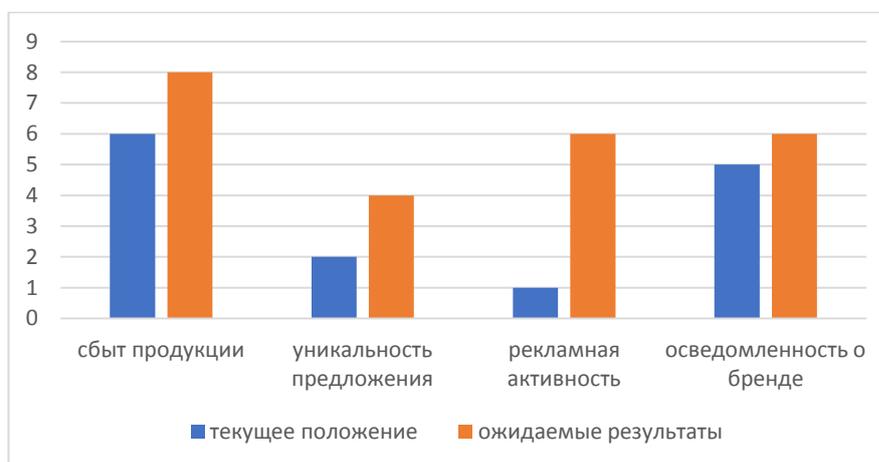


Рисунок 7 - Показатели роста конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет»

Рекламная деятельность необходима для привлечения новых клиентов и для информирования старых о деятельности фирмы. Следует отметить, что проведение комплекса мероприятий по рекламной деятельности приносит эффект в долгосрочной перспективе, а в не краткосрочной по этому обязательным

является регулярное проведение и инвестиции в данный аспект деятельности фирмы.

Регулярный мониторинг рынка играет не менее важную роль чем аналитические измерения финансовой составляющей деятельности фирмы. Высокая конкуренция на рынке услуг требует от конкурирующих фирм максимальной внимательности к самым мелким деталям, о чем говорят многочисленные экономисты в своих научных работах. Растет значимость фидбэка от клиентов, фирма должна обращать внимание на отзывы в социальных сетях рекомендации на электронных сайтах-справочниках и даже предложить потребителю возможность оставить свое мнение виде оценки по шкале градации. Осуществление данных процессов не требует больших материальных или физических затрат и может быть выполнено в форме электронной страницы или бланка опросника. Грамотный анализ и внедрение в деятельность фирмы результатов подобного фидбэка может позволить фирме значительно увеличить доходы.

Следует отметить, что на наш взгляд, наиболее удачным способом повышение конкурентоспособности является оптимизация графика работы. Это обуславливается тем, что согласно нашим расчётам, данный способ является наименее затратным и может стать наиболее эффективным в борьбе за клиента и повышения доходности фирмы. Подводя итог нашему исследованию, мы хотели бы отметить, что проблема конкурентоспособности является наиболее актуальной в сфере деятельности исследуемой фирмы и рыночной экономики в целом. Решение этой проблемы является неоднозначным, потому что вовлекает в себя множество факторов, однако предложенные нами комплексы мероприятий на наш взгляд должны способствовать повышению эффективности в борьбе за клиента.

Опыт современных компаний, опирающихся при формировании и распространении своего продукта на мнения клиентов, говорит об эффективности подобной методики. Гиганты мирового рынка такие как Apple, Google, Facebook, Skyscanner добились лидирующих позиций в глобальной экономике, выстроив свой бизнес одновременно формируя и опираясь на требования современного

клиента.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

На сегодняшний день концепция рыночной экономики подразумевает постоянную борьбу за клиента и повышения доходности бизнеса. Не сумев вести равную борьбу с конкурентами, отставая по этим показателям, фирма рискует большими экономическими потерями, ведущими к потере имеющейся доли рынка и банкротству.

В связи с вышеуказанными обстоятельствами и конъюнктурой рынка на первое место для любой фирмы встает работа по повышению конкурентоспособности. Комплекс мероприятий, проводимых для улучшения деятельности фирмы по этим показателям, становятся определяющими и ключевыми в условиях современной рыночной экономики.

На наш взгляд важной задачей являлось проанализировать рынок услуг, а также выявить наилучшие способы повышения конкурентоспособности, которые фирма может применить для борьбы за клиента и повышения доходности. Для этого был проведен сравнительно-сопоставительный анализ деятельности исследуемой фирмы и фирм конкурентов, а также изучен ассортимент предоставляемых услуг на предмет наибольшей доходности и перспективы реализации в условиях имеющегося рынка.

Для теоретической части работы была использована научная литература, описывающая понятия и методологию, необходимые для проведения анализа. Аналитическая часть работы была построена на сравнительно-сопоставительном анализе деятельности исследуемой фирмы и ее конкурентов. Выбор исследуемого сегмента рынка был обусловлен высокой конкуренцией и перспективностью деятельности бизнеса в этом направлении. В третьей части исследования были проведены расчёты с целью выявления экономической эффективности предложенных способов повышения конкурентоспособности.

В процессе выполнения работы были выполнены следующие задачи:

– были изучены теоретические и методологические аспекты конкурентоспособности организации, на которой базируется вся практическая

составляющая;

- проанализировали рыночное состояние фирмы ООО «АвиаСити Билет» и оценили текущее состояние;

- разработали комплекс мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности ООО «АвиаСити Билет» на рынке услуг в конкретной отрасли.

- дали оценку эффективности предложенных мероприятий.

Основным результатом нашей работы мы считаем выявление наиболее удачных способов повышения конкурентоспособности. Ими стали следующие комплексы мероприятий:

Стать ближе к потребителям и повысить гибкость рыночной деятельности организации:

- сайт с поисковым модулем;
- оптимизация графика работы.

Донести информацию о деятельности организации до потенциальных потребителей, повысить узнаваемость фирмы на рынке:

- рекламная политика;
- связи с общественностью;
- внедрения кодекса корпоративной этики.

Следует отметить, что на наш взгляд, наиболее удачным способом повышения конкурентоспособности является оптимизация графика работы. Это обуславливается тем, что согласно нашим расчётам, данный способ является наименее затратным и может стать наиболее эффективным в борьбе за клиента и повышения доходности фирмы.

Подводя итог нашему исследованию, мы хотели бы отметить, что проблема конкурентоспособности является наиболее актуальной в сфере деятельности исследуемой фирмы и рыночной экономики в целом. Решение этой проблемы является неоднозначным, потому что вовлекает в себя множество факторов, однако предложенные нами комплексы мероприятий на наш взгляд должны способствовать повышению эффективности в борьбе за клиента.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аверина О.И. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебник / О.И. Аверина, В.В. Давыдова, Н.И. Лушенкова. - М.: КноРус, 2017. - 432 с.
2. Александров, О.А. Экономический анализ: Учебное пособие / О.А. Александров, Ю.Н. Егоров. - М.: ИНФРА-М, 2018. - 288 с.
3. Анучин А.А. Конкурентоспособность стран и регионов. Учебное пособие. / А.А. Анучин, О.Н. Беленов – Москва: Изд-во «КноРус», 2016. – 141с.
4. Артемьева О.А. Финансовый маркетинг: теория и практика: учебник для магистров / О.А. Артемьева [и др.]; под общ. ред. С.В. Карповой. - М.: Издательство Юрайт, 2015. - 424 с.
5. Архипов Л.С. Конкуренция как основа экономики: концептуальные подходы к исследованию роли конкуренции: монография / Л.С. Архипова, Г.Ю. Гагарина, А.М. Архипов. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 104 с.
6. Бараненко С.П. Финансовый менеджмент / С.П. Бараненко и др. - М.: Российская академия предпринимательства, 2015. - 304 с.
7. Баронин С.А. Основы менеджмента, планирования и контроллинга в недвижимости: Учебное пособие / С.А. Баронин. – М.: НИЦ ИНФРА– М, 2016. – 160 с.
8. Бланк И.А. Основы финансового менеджмента. В 2–х т. Основы финансового менеджмента / И.А. Бланк. – М.: Омега – Л, Эльга, 2017. – 1330 с.
9. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2017. – 320 с.
10. Глухов В. В. Менеджмент: для экономических специальностей / В. В. Глухов. – Санкт– Петербург: Питер Пресс, 2017. – 600 с.
11. Гончаров В. И. Менеджмент: учебное пособие / В. И. Гончаров. – Минск : Современная школа, 2016. – 635 с.
12. Дафт Р.Л. Менеджмент: [перевод с английского] / Р.Л. Дафт. – Санкт– Петербург: Питер; Питер Пресс, 2017. – 863 с.

13. Егоршин А.П. Основы менеджмента: Учебник для вузов / А.П. Егоршин. – Н. Новгород: НИМБ, 2018. – 320 с.
14. Зиновьев В. Н. Менеджмент: учебное пособие / В. Н. Зиновьев, И. В. Зиновьева. – Москва: Дашков и К°, 2016. – 477 с.
15. Казначевская Г. Б. Менеджмент: учебник / Г. Б. Казначевская. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2016. – 452 с.
16. Ковалев В.В. Основы теории финансового менеджмента / В.В. Ковалев. – М.: Проспект, 2017. – 544 с.
17. Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г. (ред. от 21.07.2015). – М. : Юрист, 2015. – 48 с.
18. Крымов, С. М. Стратегический менеджмент / С.М. Крымов. - М.: Academia, 2017. - 208 с.
19. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент / А.В. Курлыкова. - М.: Инфра-М, РИОР, 2017. - 176 с.
20. Кэмпбел Д. Стратегический менеджмент / Д. Кэмпбел, Д. Стоунхаус, Б. Хьюстон. - М.: Проспект, 2017. - 336 с.
21. Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И. Н. Маврина. – Екатеринбург : Изд-во Урал ун-та, 2015. – 194 с.
22. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов, И.О. Коробейников. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 244 с.
23. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, А.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2016. - 496 с.
24. Пашенцев, Е. Н. Коммуникационный менеджмент и стратегическая коммуникация / Е.Н. Пашенцев. - М.: Международный центр социально-политических исследований и консалтинга, 2017. - 396 с.
25. Рогова, Е. М. Финансовый менеджмент. Учебник / Е.М. Рогова, Е.А. Ткаченко. - М.: Юрайт, 2016. - 544 с.
26. Ромашова, И. Б. Финансовый менеджмент. Основные темы. Деловые игры / И.Б. Ромашова. - М.: КноРус, 2017. - 336 с.

27. Рубин Ю.Б. Конкуренция в предпринимательстве : университетская серия – учебник / Ю. Б. Рубин – М. : Синергия, 2018. – 912 с.

28. Уитмор Жаклин Деловой этикет. Основы этикета, которые помогут вам добиться успеха в бизнесе / Жаклин Уитмор. - М.: Добрая книга, 2016. - 224 с.

29. Шимко, П.Д. Международный финансовый менеджмент. Учебник и практикум / П.Д. Шимко. - М.: Юрайт, 2018. - 171 с.

30. Черников, А. В. Конкурентоспособность предприятия: понятие и этапы развития / А.В. Черников. - М.: Синергия, 2017. - 934 с.

31. Самая эффективная реклама для малого бизнеса – какую выбрать [Электронный ресурс] : URL: <https://bvi-en.ru/samaya-effektivnaya-reklama-dlya-malogo-biznesa-kakuyu-vybrat/> (дата обращения 26.05.2019).

32. Срок окупаемости: формула и методы расчета [Электронный ресурс] : URL : <http://businessmens.ru/article/srok-okupaemosti-formula-i-metody-rascheta-primer> (дата обращения 26.05.2019).

33. ТВК [Электронный ресурс] Прайс на размещение рекламы на телеканале ТВК / URL : <https://tvk6.ru/advertisers/price.pdf> (дата обращения 26.05.2019).

34. Электронный журнал «Выбирай» [Электронный ресурс] : Прайслист журнала «Выбирай» / URL : <http://www.pobeda86.ru/price-adv/prajslit-zhurnala-vybiraj/> (дата обращения 26.05.2019).

Выпускная квалификационная работа выполнена мной самостоятельно. Используемые в работе материалы из опубликованной научной литературы и других источников имеют ссылки на них. Работа прошла проверку через систему АНТИПЛАГИАТ.

Отпечатано в _____ экземплярах.

Библиография _____ наименований.

Один экземпляр сдан на кафедру.

(подпись)

(Ф.И.О.)

« _____ » _____ 20 ____ г.

(дата)

Нормоконтроль пройден

« _____ » _____ 20 ____ г.

(дата)

(подпись)

к.э.н., доцент Г.Т. Полежаева

(Ф.И.О.)