

Л.В. Баумгартен

# Стратегический менеджмент в туризме



ПРАКТИКУМ

Л. В. Баумгартен

**Стратегический  
менеджмент  
Л. В. Баумгартен  
в туризме**

**ПРАКТИКУМ**

*Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальностям  
«Менеджмент»; «Менеджмент организации»;  
«Экономика и управление на предприятиях туризма  
и гостиничного хозяйства»;  
«Социально-культурный сервис и туризм»*

**Ж.**  
АСПЕНТ ПРЕСС  
Москва  
2006



УДК [658-79^1(076..^)

ББК 65ЛЭ<sup>3</sup>-2

Б29

Рецензенты:

доктор технических наук, профессор Ю. К. Кагши  
„к гор. тех. научных наук, докт-ннV

п^ессоViTCrr 4 ^ ^

Баухгарте^я Леонид Владимирович

Б29

Ст. \* 1 ге «тмf ский менеджмент в туризме - п.  
уш др, ен. - М ..АсПеКХ Пресс, 2 0 0 6 ^ % ^ тм ^ fЛ , \* Б Н  
j, nN 5-, 567-0425-6

829836  
TOIU

ОПТ 1-1

УДК [658:796.5j(076 5)  
ББК 65.433-2

ISBN 5-7.^7 0(25-6

ЗАО Издательство  
"Аспект Пресс», 2006

в, е уч^бники издательства «Аспект Пресс». НЭСЭЙТе  
тм, aSpectpress.ru

В В Е Д Е Н И Е

Практикум направлен на закрепление основных теоретических раз-  
[елов стратегического менеджмента в области туризма, изучаемых сту-  
дентами в высших учебных заведениях.

Книга содержит краткие теоретические сведения по стратегическо-  
му менеджменту, используемые студентами в процессе выполнения  
фактических заданий.

Пособие состоит из 29 заданий. Каждое задание включает:

- теоретическую часть, помогающую студентам выполнить его без обращения за разъяснениями к литературным источникам;
- пример проведения расчетов с анализом полученных результатов;
- десять вариантов для выбора и самостоятельного расчета.

При выполнении задания необходимо ориентироваться на приве-  
денные в каждом задании примеры, обязательное описание совершае-  
мых действий и подробный анализ полученных результатов.

В зависимости от пожеланий пользователей практикум можно ис-  
пользовать для:

- самостоятельного изучения теории стратегического менеджмен-  
та по литературным источникам. Предварительно пользователь может  
ознакомиться с минимумом теории, приведенной в каждом разделе прак-  
тикума;
- самостоятельного закрепления приобретенных теоретических зна-  
ний путем изучения и практического выполнения примеров, приведен-  
ных в каждом разделе практикума;
- отбора и проработки наиболее интересных заданий без предвари-  
тельного изучения теории, так как каждое задание содержит необходи-  
мые теоретические предпосылки и может быть выполнено без обраще-  
ния к литературным источникам. Отбор заданий может быть осуществ-  
лен по содержанию, а также на основе разделов 1.4, 2.7, 3.3, 4.4, 5.5, 6.3,  
где дается более подробная характеристика заданий;
- самостоятельной проработки дисциплины и выполнения курсо-  
вой работы (курсового проекта) студентами по стратегическому менедж-  
менту.

При проведении аудиторных занятий практикум может быть исполь-  
зован:

- преподавателями (для семинаров, контрольных работ, в системе  
Текущего контроля успеваемости в рамках модульно-рейтинговой сис-  
темы);
- преподавателями и студентами (для семинаров в компьютерных  
Классах);

— студентами при самостоятельном выполнении заданий на семинарских занятиях.

Выбор конкретного варианта задания для выполнения студентом производится следующим образом:

— номер варианта определяется по последней цифре номера зачетной книжки. Если последняя цифра в номере зачетной книжки «0» - значит 10-й вариант;

— по номеру варианта в соответствующих таблицах устанавливаются исходные данные для проведения необходимых расчетов или выполнения определенных действий.

## 1.1. Цели, принципы и методы управленческого анализа [10, 15]

**Управленческий анализ (УА)** — процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

**Конечные цели УА** — получение информации для принятия стратегических решений. УА является частью SWOT-анализа, связанной с выявлением сильных и слабых сторон деятельности предприятия. SWOT — сокращенное обозначение совокупности сильных (S), слабых (W) внутренних сторон предприятия, возможностей (O) и угроз (T) со стороны внешней среды.

**Принципы УА:** системный подход; комплексный анализ всех составляющих подсистем; динамический принцип; принцип сравнительного анализа; принцип учета специфики предприятия.

**Методы УА:** традиционные методы экономического и финансового анализа; ситуационный анализ; портфельный анализ; кабинетные исследования; опросы работников; методы коллективной работы; экспертные методы; математические методы.

**Традиционные методы экономического и финансового анализа** позволяют оценить экономическое и финансовое положения предприятия с использованием статистической и внутрифирменной информации простыми, хорошо зарекомендовавшими себя на практике методами.

**Ситуационный анализ** основан на том, что пригодность различных методов анализа определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого для всех наилучшего метода анализа объекта. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является тот, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

В рамках стратегического менеджмента ситуационный анализ направлен на анализ рынка, сегментирование и непрерывное изучение рынков [14].

**Портфельный анализ** — инструмент, позволяющий руководству предприятия оценить свою деятельность для вложения средств в прибыльные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты.

**Кабинетные исследования** основаны на работе с документацией, а также на проведении необходимых расчетов для подтверждения выдвинутых гипотез.

**Опросы работников** являются одним из направлений социологического исследования и анализа. Наибольшее применение имеют в сфере услуг, в том числе и в туризме.

**Методы коллективной работы** основаны на совместной деятельности коллектива или группы специалистов при разрешении проблем, стоящих перед предприятием. Разновидности данных методов: временный коллектив, метод «мозгового штурма», метод Дельфы (многоуровневая процедура анкетирования) и др.

**Экспертные методы** основываются на использовании сведений и мнений экспертов при анализе и принятии решений.

**Математические методы** — это прежде всего широко используемые на практике математико-статистические методы анализа и моделирования. Например, «семь инструментов» качества — семь математико-статистических методов, широко используемых в управлении качеством и доступных для применения рядовыми работниками.

УА сконцентрирован на установлении прибыльности предприятия. Можно выделить три стороны УА [10]:

— анализ текущей деятельности предприятий и оценка этой деятельности с точки зрения получения будущей прибыли с использованием показателей прибыльности, рентабельности, уровня риска, доли рынка, стоимости активов, доли новых товаров;

— определение стратегических проблем предприятия (несоответствие поставленной цели текущему состоянию предприятия). Проблема может быть направлена на преодоление слабых сторон и на развитие возможностей предприятия;

— установление размаха возможностей, в которых может быть осуществлен стратегический выбор (прошлая и текущая стратегии; стратегические проблемы; организационные возможности и ограничения; финансовые возможности и ограничения; организационная гибкость; сильные и слабые стороны).

Ключевым этапом УА является определение сильных и слабых сторон деятельности предприятия (первая часть SWOT-анализа: S — сильные стороны, T — слабые стороны), которое основывается на его стратегических ресурсах, стратегически важных сферах деятельности, и установление его конкурентных преимуществ (осязаемые и неосязаемые ресурсы, а также наиболее важные сферы деятельности). В приложении 1 приведен возможный для предприятий набор сильных и слабых сторон [16, 17].

Для ускоренного проведения управленческого анализа на практике часто прибегают к специально составленным для этого таблицам, приведенным в приложении 4 [10].

Совокупность имеющихся ресурсов и возможностей для разработки и реализации стратегии предприятия определяет его стратегический потенциал.

## 1.2. Цели, задачи и методы анализа внешней среды

[Ю, 15]

Анализ внешней среды является второй частью SWOT-анализа. Цель его — определение и уяснение возможностей и угроз для предприятия в настоящем и будущем.

**Возможности (O)** — положительные тенденции и явления внешней среды, которые могут привести к увеличению объема продаж и прибыли.

Задача анализа — выявить реальные возможности для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия.

**Угрозы (T)** — отрицательные тенденции и явления, которые при отсутствии реакции на них со стороны предприятия могут привести к уменьшению объема продаж и прибыли.

Внешняя среда состоит из макросреды — отдаленного окружения (правительство, экономика, природные факторы, НТП, социально-демографическая среда) и микросреды — отраслевого и ближнего окружения (покупатели, акционеры, профсоюзы, кредиторы и т.д.).

Из множества факторов внешней среды рассматриваются четыре узловых направления, анализ которых получил название PEST-анализа, включающего анализ следующих факторов:

- 1) политико-правовых;
- 2) экономических;
- 3) социокультурных;
- 4) технологических.

В приложении 2 приведены возможные направления проведения PEST-анализа [10].

Результаты анализа стратегических факторов внешней среды на западных предприятиях отражаются в специальной форме — резюме («Резюме анализа внешних стратегических факторов», EFAS-форма). Определяются экспертная оценка значимости (веса) установленных факторов внешней среды, их значение для рассматриваемого предприятия, а также взвешенная оценка путем умножения веса на значение фактора. Взвешенные оценки суммируются и определяется итоговая оценка, которая отражает реакцию предприятия на всю совокупность факторов внешней среды. В приложении 3 приведен пример заполнения EFAS-формы [10].

### 1.3. Миссия, цели и задачи предприятия [17]

На основе анализа внешней среды формулируется миссия предприятия с учетом возможностей и угроз внешней среды.

В мировой практике под миссией принято понимать основной четко выраженный ориентир существования организации, ее стратегическое устремление. Так, в заявлении о миссии компании Marriott Hotels, занимающейся гостиничным бизнесом, указывается: «Предназначение Marriott Hotels — предоставление услуг по размещению и обслуживанию с целью создания прочного, длительного и взаимовыгодного сотрудничества с клиентами, сотрудниками, владельцами, акционерами и обществом».

Затем миссия может уточняться по результатам анализа внутренней среды, ее сильных и слабых сторон, способствующих или препятствующих эффективному достижению корпоративного ориентира, анализа конкурентов и потребителей.

Стратегические ориентиры предприятия, отраженные в миссии, затем качественно формулируются в виде его долгосрочных целей.

Можно выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели: положение на рынке, инновации, производительность, ресурсы, прибыльность, управленческие аспекты, персонал, социальная ответственность.

Проведенная работа по анализу конкурентов предприятия и выявлению его конкурентных преимуществ позволяет установить количественно конкретные цели. Например, конкретные цели могут быть такими:

- по маркетингу — каждый год предлагать на рынок новый товар; увеличить число потребителей на 10%;
- по финансам — увеличить рентабельность с 10 до 12% к концу года;
- по кадрам — ввести систему участия в прибыли к концу второго года.

Конкретные цели являются значимой частью процесса стратегического управления, выступая в роли показателей реализации стратегии, оценки ее эффективности.

Конкретные цели доводятся до персонала в виде задач. Задачи формулируют количественно и как можно конкретнее, причем упор делают на оценке результата, полученного на пути к достижению целей. Например, если цель организации — добиться 15%-ной прибыли на вложенный капитал, то может быть разработан план-график, характеризующий доходы и инвестиции, необходимые для достижения указанной цели.

### 1.4. Направления управленческого анализа и анализа внешней среды, предлагаемые в данном издании для практического закрепления

В настоящей работе основное внимание в рамках УА и анализа внешней среды сконцентрировано на следующих направлениях.

— Оценка финансового положения предприятия с использованием операционного анализа (задание 3), получившего название «Издержки — объем — прибыль». Так как операционный анализ основан на методе «директ-костинг» калькулирования себестоимости, то рассмотрен как данный подход (задание 1), так и методы дифференциации издержек производства на постоянные и переменные (задание 2). В задании 3 приведен алгоритм расчета порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага [1].

— Оценка наличия и качества стратегии у предприятия (в том случае, если оно развивается интенсивно, то можно говорить о наличии у предприятия качественной стратегии) [6]. Применяется метод формирования состава показателей оценки, при котором используются традиционные экономические показатели оценки деятельности предприятия и учитываются условия интенсивного типа его развития (задание 4).

— Использование экспертного метода при проведении анализа внутренней среды и внешней среды предприятия (первый способ SWOT-анализа) для выявления главных стратегических факторов, определяющих сильные и слабые стороны предприятия, угрозы для него и открывающиеся возможности (задание 5) [4, 5].

— Использование второго способа SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием. На основе выявленных проблем и их значимости для предприятия можно определить главные стратегические направления его развития в ближайшей перспективе (задание 6).

— Использование упрощенного матричного способа проведения SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием (третий способ), и определения главных стратегических направлений его развития в ближайшей перспективе (задание 7) [5].

— Определение проблем гостиницы с использованием статистических методов и разработка мероприятий по их преодолению [18]. При определении проблем гостиницы используется диаграмма Парето, кумулятивная диаграмма Парето, ABC-анализ и причинно-следственная диаграмма Исикавы (задание 8).

**Задание 1. Использование двух подходов к калькулированию себестоимости турпродукта: метод калькулирования полной себестоимости и «директ-костинг».**

**Теоретические предпосылки**

Используются два способа калькулирования себестоимости турпродукта: калькулирование полной себестоимости турпродукта и калькулирование способом «директ-костинг» [3].

**А. Метод калькулирования полной себестоимости турпродукта**

Калькулирование полной себестоимости турпродукта предполагает расчет всех издержек, связанных с формированием и реализацией единицы турпродукта. При этом методе рассчитываются средние валовые издержки или полная себестоимость единицы турпродукта.

Калькулирование полной себестоимости турпродукта — это система учета, в которой все затраты (как переменные, так и постоянные) распределяются на все виды турпродукта. Метод калькулирования полной себестоимости позволяет получить представление о всех затратах, которые несет организация при формировании и реализации единицы турпродукта. В основе этого метода лежит группировка расходов по способу включения в себестоимость отдельных видов услуг (табл. 1.1).

Косвенные расходы — это расходы по управлению и содержанию туристической организации в течение отчетного периода. К косвенным затратам туроператора относятся расходы по организации набора групп, амортизации основных средств и нематериальных активов, плата за аренду, оплата услуг банков и предприятий связи, расходы по содержанию офиса, заработная плата управленческого персонала с обязательными отчислениями и т.д. В среднем в туристских фирмах уровень косвенных общехозяйственных расходов составляет от 5 до 20% прямых затрат.

**Б. Метод «директ-костинг»**

Метод калькулирования полной себестоимости не учитывает изменения себестоимости единицы турпродукта в зависимости от объема реализации турпродуктов: если туристская организация увеличивает объем реализации турпродуктов, то себестоимость единицы турпродукта снижается, если же у туристской организации сокращается объем реализации турпродуктов, то себестоимость растет.

В рыночных условиях хозяйствования преимущество необходимо отдать методу калькуляции себестоимости по величине покрытия (метод «директ-костинг», или иначе — учет маржинальных затрат, учет сокращенной себестоимости, метод расчета себестоимости по величине покрытия).

**Калькуляция  
на группу \_\_\_\_\_ человек  
по маршруту**

Калькуляционная статья	Значение показателя	
	в %	в стоимостном выражении
1. Страховка		
2. Визы		
3. Транспорт		
4. Проживание		
5. Питание		
6. Экскурсионное обслуживание		
Итого прямых затрат		
7. Косвенные расходы туроператора*		
Затраты по сбыту и реализации		
Полная себестоимость		
Налоги*		
Прибыль*		
Стоимость обслуживания группы		
Стоимость (цена) одной туристической путевки		

\* **Примечание.** Значение рассчитывается только в процентах.

Данный способ основан на группировке затрат в зависимости от объема производства и предусматривает разделение затрат на переменные и постоянные, или производственные и периодические.

Основу постоянных затрат составляют расходы, связанные с использованием основных средств (основного капитала), а переменные затраты связаны с использованием оборотных средств (оборотного капитала).

**Постоянные (периодические) затраты** не зависят от объема производства, исчисляются равными долями за равный промежуток времени и являются относительно постоянными. Однако постоянные затраты, рассчитанные на единицу турпродукта, при изменении объема реализации могут увеличиваться или уменьшаться. К ним относятся большая часть затрат на управление, обслуживание производства, сбыт услуг, зависящая не от объема формирования и реализации турпродукта, а от организации производственно-коммерческой деятельности, деловой политики администрации, продолжительности отчетного периода и других факторов.

**Переменные (производственные) затраты** зависят от объема производства и изменяются пропорционально изменению объема реализации. Они формируют производственную себестоимость реализованных услуг. Переменные затраты, рассчитанные на единицу турпродукта, представляют собой постоянную величину.

Важной особенностью системы «директ-костинг» является соединение производственного и финансового учета. По системе «директ-костинг» учет и отчетность на предприятиях организованы таким образом, что появляется возможность регулярного контроля данных по схеме «издержки (затраты) — объем — прибыль». Основная модель отчета для анализа затрат и прибыли может, например, выглядеть следующим образом:

Выручка от реализации	1000	тыс. руб.
Переменные затраты	600	тыс. руб.
Маржинальный доход	400	тыс. руб.
Постоянные затраты	200	тыс. руб.
Прибыль от реализации	200	тыс. руб.

Маржинальный доход (валовая маржа) представляет собой разность между выручкой от реализации и переменными затратами, или сумму постоянных затрат и прибыли от реализации.

Величина маржинального дохода является важной информацией для управления предприятием. Эта величина показывает «вклад» турпродукта в покрытие постоянных затрат и тем самым в том же объеме — в прибыль предприятия.

Уменьшая предельную прибыль на величину общехозяйственных затрат, мы получаем прибыль от реализации.

Итак, при ведении учета по системе «директ-костинг» выявляются два финансовых результата:

- 1) предельная прибыль (маржинальный доход, брутто-прибыль, сумма покрытия);
- 2) прибыль от реализации услуг (нетто-прибыль).

Уменьшая величину прибыли от реализации на часть постоянных расходов по сравнению с традиционным способом группировки и списания расходов на реализацию услуг, мы получаем уменьшение налога на прибыль.

Еще одной особенностью системы «директ-костинг» является разработка методики экономико-математического и графического представления и анализа отчетов для прогноза прибыли (выпущенной продукции).

В прямоугольной системе координат строится график зависимости себестоимости (затрат и дохода) от количества реализованного турпродукта (рис. 1.1). По вертикали откладываются данные о себестоимости и доходе, а по горизонтали — количество единиц турпродукта.

В точке критического объема производства  $K$  нет прибыли, но нет и убытка. Справа от нее находится область прибылей. Для каждого значе-

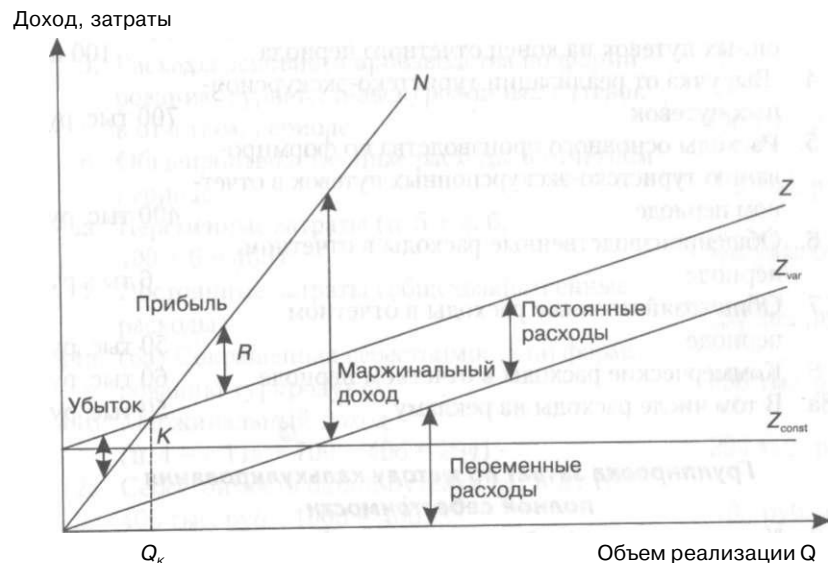


Рис. 1.1. График взаимосвязи показателей реализации, затрат и прибыли:  $N$  - выручка от реализации;  $Z$  - полная себестоимость турпродукта;  $Z^{var}$  - переменные расходы;  $Z^{const}$  - постоянные расходы;  $K$  - точка критического объема производства;  $R$  — прибыль

ния количества единиц услуг прибыль определяется как разность между величинами маржинального дохода и постоянных расходов.

Слева от критической точки находится область чистых убытков, которая образуется в результате превышения величины постоянных расходов над величиной маржинального дохода.

#### **Пример использования метода калькулирования полной себестоимости турпродукта [3]**

Метод калькулирования полной себестоимости турпродукта основан на учете прямых затрат (страховка, визы, транспорт, проживание, питание, экскурсионное обслуживание) и косвенных затрат (общепроизводственные расходы, общехозяйственные расходы) при расчете полной себестоимости.

Пусть туроператор имеет следующие исходные данные по экономическим показателям деятельности:

1. Остаток сформированных туристско-экскурсионных путевок на начало отчетного периода 0 шт.
2. Сформировано туристско-экскурсионных путевок в отчетном периоде 1000 шт.



3. Остаток сформированных туристско-экскурсионных путевок на конец отчетного периода	100 шт.
4. Выручка от реализации туристско-экскурсионных путевок	700 тыс. руб.
5. Расходы основного производства по формированию туристско-экскурсионных путевок в отчетном периоде	400 тыс. руб.
6. Общепроизводственные расходы в отчетном периоде	6 тыс. руб.
7. Общехозяйственные расходы в отчетном периоде	50 тыс. руб.
8. Коммерческие расходы в отчетном периоде	60 тыс. руб.
8а. В том числе расходы на рекламу	50 тыс. руб.

**Группировка затрат по методу калькулирования  
полной себестоимости**

9. Прямые затраты (п. 5)	400 тыс. руб.
10. Косвенные затраты (п. 6. + п. 7; $6 + 50 = 56$ )	56 тыс. руб.
11. Полная себестоимость по формированию турпродукта (п. 10 + п. 6 + п. 7; $400 + 6 + 50 = 456$ )	456 тыс. руб.
12. Себестоимость одной путевки (п. 11 : п. 2; $456 : 1000$ )	456 руб./шт.
13. Себестоимость реализации услуг за отчетный период (п. 12 x (п. 2 - п. 3); $456 \times (1000 - 100)$ )	410,4 тыс. руб.
14. Расходы на рекламу сверх нормы, не включенные в себестоимость туристско-экскурсионных путевок (п. 8а - 6% от п. 4; $50 - 700 \times 6 : 100$ )	тыс. руб.
15. Прибыль от реализации (п. 4 - п. 13 - п. 8; $700 - 410,4 - 60 - 229,6$ )	229,6 тыс. руб.
16. Налогооблагаемая база прибыли, откорректированная на величину расходов на рекламу сверх нормы (п. 15 + п. 14; $229,6 + 8 = 237,6$ )	237,6 тыс. руб.
17. Налог на прибыль (п. 16 x 35 : 100; $237,6 \times 35 : 100 = 97,58$ )	83,16 тыс. руб.

**Пример использования метода «директ-костинг»**

Исходные данные для расчета по данному методу те же, что и в методе полной себестоимости. Совпадающие статьи можно взять из предыдущего примера. Отличающиеся статьи снабжены индексом «а».

**Группировка затрат методом «директ-костинг»**

5. Расходы основного производства по формированию туристско-экскурсионных путевок в отчетном периоде	400 тыс. руб.
6. Общепроизводственные расходы в отчетном периоде	6 тыс. руб.
6а. Переменные затраты (п. 5 + п. 6; $400 + 6 = 406$ )	406 тыс. руб.
7. Постоянные затраты (общехозяйственные расходы)	50 тыс. руб.
Па. (6а) Сокращенная себестоимость по формированию турпродукта	406 тыс. руб.
11б. Маржинальный доход (п.4-п.11а = $700 - 406 = 294$ )	294 тыс. руб.
12а. Себестоимость одной путевки (п. 11а : 1000; $406 \text{ тыс. руб.} : 1000 = 406$ )	406 руб./шт.
13а. Себестоимость реализации услуг за отчетный период (п. 12а x (п. 2 - п. 3); $406 \text{ руб./шт.} \times (1000 - 100) = 365,4 \text{ тыс. руб.}$ )	365,4тыс. руб.
14. Расходы на рекламу сверх нормы, не включенные в себестоимость туристско-экскурсионных путевок (п. 8а - 6% от п. 4; $50 - 810 \times 6 : 100$ )	8 тыс. руб.
15а. Прибыль от реализации (п. 4 - п. 13а - п. 8; $700 - 365,4 - 50 - 60 - 224,6$ )	224,6 тыс. руб.
16а. Налогооблагаемая база прибыли, откорректированная на величину расходов на рекламу сверх нормы (п. 15а + п. 14; $224,6 + 8 = 232,6$ )	232,6 тыс. руб.
18а. Налог на прибыль (п. 16а x 35 : 100; $232,6 \times 35 : 100 = 81,41$ )	81,41 тыс. руб.

Следовательно, налог на прибыль по методу «директ-костинг» меньше, чем по методу полной себестоимости на 1,75 тыс. руб. ( $83,16 - 81,41$ ).

**Исходные данные для расчета полной  
и сокращенной себестоимости**

Необходимые исходные данные по вариантам для расчета полной и сокращенной себестоимости представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

## Исходные данные по вариантам для расчета полной и сокращенной себестоимости

Наименование калькуляционных статей	Значение калькуляционных статей для варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Остаток сформированных туристско-экскурсионных путевок на начало отчетного периода (шт.)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Сформировано туристско-экскурсионных путевок в отчетном периоде (шт.)	800	850	830	750	700	650	600	550	500	450
3. Остаток сформированных туристско-экскурсионных путевок на конец отчетного периода (шт.)	80	70	65	60	55	50	45	40	35	30
4. Выручка от реализации туристско-экскурсионных путевок (тыс. руб.)	800	850	820	810	805	750	700	650	600	550
5. Расходы основного производства по формированию туристско-экскурсионных путевок в отчетном периоде (тыс. руб.)	400	420	410	380	360	300	280	250	220	200
6. Общепроизводственные расходы в отчетном периоде (тыс. руб.)	6	5,5	5,0	4,5	4,0	3,8	3,5	3,1	3,0	2,8
7. Общехозяйственные расходы в отчетном периоде (тыс. руб.)	50	48	45	42	40	38	35	32	30	25
8. Коммерческие расходы в отчетном периоде (тыс. руб.)	65	60	55	50	45	40	35	32	28	25~
в том числе расходы на рекламу (тыс. руб.)	60	55	50	45	50	40	42	35	25	20

16

## Задание 2. Использование методов дифференциации издержек

Существует три основных метода дифференциации издержек [1]:

1. Метод максимальной и минимальной точки.
2. Графический (статистический) метод.
3. Метод наименьших квадратов.

Ниже рассмотрены два первых метода. С третьим методом можно ознакомиться самостоятельно [1].

## /. Метод максимальной и минимальной точки

## Теоретические предпосылки

Предполагается, что турфирма систематически ведет записи доходов (объемов реализованных туров) и издержек производства.

*Случай А.* Выбираются самые высокие и самые низкие величины выручки от реализации туров и издержек производства, вычисляются разности между самыми большими и самыми малыми величинами выручки от реализации туров и по издержкам производства. Разделив разность по издержкам на разность выручек от реализации туров, получают приблизительную долю переменных затрат в общей сумме доходов. Вычитая эту долю из единицы, получают долю постоянных издержек в выручке от реализации.

*Случай Б.* При наличии данных об объеме реализованных туров и издержках производства определяют ставку переменных издержек (средние переменные расходы в себестоимости единицы продукции —  $C$ ) по формуле:

$$C = \frac{I_{\max} - I_{\min}}{K_{\max} - K_{\min}} \cdot 100\% : (100\% - K_{\text{пост.}}) : K_{\text{пер.изд.}}$$
 (1.1)

где  $I_{\max}$ 

— максимальная сумма общих издержек;

 $I_{\min}$  — минимальная сумма общих издержек; $K_{\max}$  — максимальный объем реализованных туров; $K_{\min}$  — минимальный объем производства (в процентах к максимальному).

Тогда общая сумма постоянных издержек ( $I_{\text{пост.}}$ ) определится как:

$$I_{\text{пост.}} = I_{\text{пер.изд.}} - C \cdot K_{\text{пер.изд.}}$$

## Пример использования метода максимальной и минимальной точки (случай А)

Данные помесячной реализации туров и по общим издержкам предприятия приведены в табл. 1.3.

Из всей совокупности данных выбираются периоды с наибольшей и наименьшей выручкой от реализации туров и с наибольшими и наименьшими издержками (декабрь и июль, см. табл. 1.3). Разности между са-

Данные по объему производства и общим издержкам

Месяц	Выручка от реализации туров, млн руб.	Общие издержки, тыс. руб.
Январь	7,0	4750
Февраль	6,6	4500
Март	6,9	4700
Апрель	7,0	4750
Май	7,1	4800
Июнь	6,5	4430
<b>Июль</b>	<b>6,3</b>	<b>4350</b>
Август	6,5	4350
Сентябрь	6,4	4420
Октябрь	6,9	4700
Ноябрь	7,2	4800
<b>Декабрь</b>	<b>7,5</b>	<b>4860</b>

мыми большими и самыми малыми величинами выручки от реализации туров и по издержкам производства соответственно равны 1,2 млн руб. ( $7,5 - 6,3 = 1,2$ ) и 510 тыс. руб. ( $4860 - 4350 = 510$ ). Теперь вычисляем долю переменных издержек в общей сумме доходов:

$$D_{\text{тш}} = 0,510 : 1,2 = 0,43.$$

Вычитая эту долю (0,43) из единицы, получаем долю постоянных издержек в выручке от реализации ( $D_{\text{пс}}$ ):

$$D_{\text{пс}} = 1 - D_{\text{тш}} = 1 - 0,43 = 0,57.$$

Теперь не представляет труда определить для любого месяца, в том числе, например, для января, величины переменных ( $I_{\text{пе}}$ ) и постоянных ( $I_{\text{пост}}$ ) издержек:

$$I_{\text{пе}} = I_{\text{с}} \cdot D_{\text{тш}} = 4750 \times 0,43 = 2042,5 \text{ тыс. руб.};$$

$$I_{\text{пост}} = I_{\text{с}} \cdot D_{\text{пс}} = 4750 \times 0,57 = 2707,5 \text{ тыс. руб.}$$

#### Пример использования метода максимальной и минимальной точки (случай Б)

Данные помесячного производства продукции предприятием и по общим издержкам приведены в табл. 1.4.

Из всей совокупности данных выбираются два периода — с наибольшим и наименьшим объемом реализации туров и заносятся в табл. 1.5. В нашем примере это декабрь и июль. В декабре сумма переменных издержек будет максимальной, а постоянных — минимальной, а в июле — наоборот.

Данные по объему производства и общим издержкам

Месяц	Объем реализации, шт.	Общие издержки, д.е.*
Январь	70	4750
Февраль	66	4500
Март	69	4700
Апрель	70	4750
Май	71	4800
Июнь	65	4430
<b>Июль</b>	<b>63</b>	<b>4350</b>
Август	65	4350
Сентябрь	64	4420
Октябрь	69	4700
Ноябрь	72	4800
<b>Декабрь</b>	<b>75</b>	<b>4860</b>

\* *Примечание.* Здесь и далее д.е. - денежные единицы.

Таблица 1.5

Показатель	Объем реализации туров		Разность между максимальной и минимальной величинами
	максимальный	минимальный	
1. Объем реализации туров, шт., %	75	63	12
2. Общие издержки, д.е.	4860	4350	510

Используя формулу (2.1), определяют ставку переменных издержек:

$$C_{\text{п}} = \frac{I_{\text{пе}}}{X} = \frac{2042,5}{75} = 27,23 \text{ д.е./шт.}$$

$$C_{\text{п}} = [(4860 - 4350) \times 100\% : (75 - 63)] : 100\% = 42,5 \text{ (д.е./шт.)}$$

Общая сумма постоянных издержек:

$$I_{\text{пост}} = I_{\text{с}} - C_{\text{п}} \cdot X = 4860 - 42,5 \times 75 = 1672,5 \text{ д.е.}$$

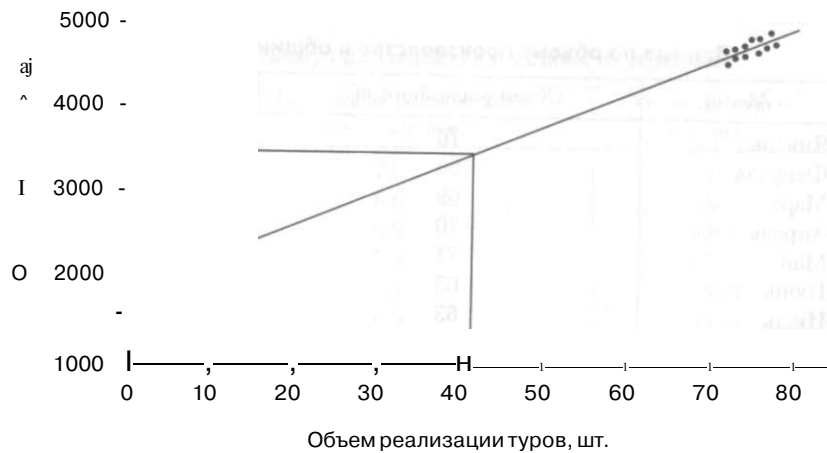
#### 2. Графический (статистический) метод

##### Теоретические предпосылки

Графическое изображение общих издержек может быть представлено уравнением первой степени:

$$Y = a + bX, \quad (1-2)$$

где  $Y$  ( $I_{\text{с}}$ ) - общие издержки;  $a$  ( $I_{\text{пост}}$ ) - уровень постоянных издержек;  $b$  ( $C_{\text{п}}$ ) - ставка переменных издержек;  $X$  ( $K$ ) - объем производства в физических единицах.



**Рис. 1.2.** Усредненная зависимость общих издержек от объема производства

На график (рис. 1.2) наносятся все данные о совокупных издержках предприятия (ось ординат) в зависимости от объема производства (ось абсцисс), и по полученным точкам проводится линия общих издержек. Точка пересечения с осью ординат линии общих издержек показывает уровень постоянных расходов ( $I^{пост}$ ). Тогда ставка переменных издержек

$$B(C_{пер.изд} / C_{сум.} - I^{пост.}) : K,$$

где  $I$  — общие издержки (значение задается);

$K$  — объем производства (определяется по графику при заданных общих суммарных издержках).

**Пример использования графического метода**

По данным табл. 1.4 строится усредненная линейная зависимость суммарных издержек от объема производства. Ее пересечение с осью ординат определяет уровень постоянных издержек, которые в данном случае составляют  $I^{пост.}$  - 1700 д.е.

При известном значении общих издержек (например,  $I = 3500$  д.е.) и соответствующем значении объема производства ( $K = 43$  шт.), полученном из графика, ставка переменных издержек ( $C_{пер.изд}$ ) определяется как:

$$C_{пер.изд} = (Y - Y^{пост}) : K - (3500 - 1700) : 43 = 41,9 \text{ (д.е./шт.)}.$$

Таким образом, рассмотренные методы дают близкие результаты.

**Исходные данные для проведения расчетов (случай Б) и использования графического метода**

Исходные данные для проведения расчетов выбираются на основе приведенных ниже таблиц (табл. 1.6,1.7). В число исходных данных вхо-

дят объем производства и общие издержки, данные по месяцам года. Необходимо определить переменные и постоянные издержки для выбранного варианта с использованием метода максимальной и минимальной точки и графического метода.

Таблица 1.6

**Выбор варианта по объему производства**

Месяц	Объем реализации туров, шт., для варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Январь	120	140	160	200	140	80	100	180	230	250
Февраль	100	120	130	180	220	70	120	170	220	220
Март	120	110	140	160	200	90	100	160	230	260
Апрель	НО	120	150	190	250	100	90	200	240	270
Май	130	ПО	100	220	260	НО	120	220	250	280
Июнь	100	100	ПО	170	210	80	80	150	200	220
Июль	80	90	100	160	200	70	70	140	180	200
Август	60	80	90	150	220	60	80	130	170	190
Сентябрь	90	100	90	180	210	90	100	120	160	180
Октябрь	120	120	120	200	220	100	120	180	220	250
Ноябрь	140	160	140	210	260	120	140	210	240	280
Декабрь	130	150	180	230	270	130	150	230	250	300

Таблица 1.7

**Выбор варианта по общим издержкам**

Месяц	Общие издержки, д.е. для варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Январь	4060	5000	6000	10000	11000	3500	3700	10500	12800	18000
Февраль	3800	4800	5000	9300	10000	3300	4100	9500	12500	1700
Март	4080	4500	5550	9000	9000	4000	3800	9000	13000	18500
Апрель	3930	4700	5800	9500	12500	4300	3600	11000	13300	19000
Май	4150	4400	4600	10500	12700	4450	4050	12000	14500	19500
Июнь	3850	4000	4700	9200	11500	3550	3500	8500	11500	17500
Июль	3600	3800	4650	9100	9500	3400	3000	8000	10500	10000
Август	3500	3700	4500	8500	10500	3200	3550	7800	9500	15500
Сентябрь	3700	4100	4600	3350	11600	4050	3900	7000	9000	15000
Октябрь	4050	4900	4800	10100	10700	4100	4000	10000	12300	18300
Ноябрь	4200	5550	5500	10400	13000	4500	4550	11500	13500	19000
Декабрь	4200	5500	7000	12000	14000	5000	5000	12500	14000	20000

**Задание 3. Оценка финансового положения предприятия с использованием операционного анализа**

**Теоретические предпосылки**

Операционный анализ называют анализом «Издержки — объем — прибыль». Основными составляющими этого анализа являются расчеты операционного и финансового рычагов, порога рентабельности, запаса финансовой прочности предприятия [1].

**Действие операционного рычага** состоит в том, что любое изменение выручки от реализации всегда приводит к более сильному изменению прибыли. Это связано с различным влиянием изменения постоянных и переменных затрат на финансовые результаты деятельности предприятия.

**Действие финансового рычага** состоит в том, что предприятие, используя заемные средства, проценты по которым относятся к постоянным издержкам, увеличивает силу операционного рычага. Одновременно при этом у предприятия возрастает предпринимательский риск.

Операционный анализ называют также анализом безубыточности, поскольку он позволяет вычислить такую сумму или то количество продаж, при которых доход равен расходу. Точку безубыточности экономисты еще называют **порогом рентабельности**.

Как далеко планируемая выручка от реализации «убегает» от порога рентабельности, показывает **запас финансовой прочности**.

Для расчета порога рентабельности, силы воздействия операционного рычага и запаса финансовой прочности предприятия на практике используют алгоритм вычислений, приведенный в табл. 1.8 [1]. В ней же дается и расчет силы воздействия операционного рычага.

Таблица 1.8

**Расчет порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага**

Показатель	Обозначение
<b>1. Валовая маржа</b>	
Выручка от реализации	
Переменные издержки (материалы, переменная зарплата и др.)	$I_{пер}$
Валовая маржа = $A - I$	$B$
<b>2. Коэффициент валовой маржи</b>	
$\frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Выручка от реализации}} = \frac{B}{A}$	
То же в процентах:	
$\frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Выручка от реализации}} = \frac{B}{A} \cdot 100\%$	

**3. Постоянные издержки:**

- оклады, постоянная зарплата
- арендные платежи
- налоги
- Электроэнергия
- газ
- вода
- телефон
- почтовые услуги
- страхование
- ремонт
- реклама
- проценты за кредит
- аренда
- амортизационные отчисления
- другие постоянные затраты
- Итого постоянных издержек

**А Порог рентабельности**

$$\frac{\text{Сумма постоянных затрат}}{\text{Коэффициент валовой маржи}} = \frac{I}{C}$$

**Б Чьяг Анансовой прочности**

5.1 В рублях:  
 Выручка от реализации минус порог рентабельности -  $A - B$

5.2. В процентах к выручке от реализации:  
 $\frac{\text{Запас финансовой прочности}}{\text{Выручка от реализации}} = \frac{A - B}{A} \cdot 100\%$

**6. Прибыль**

Запас финансовой прочности x Коэффициент валовой маржи =  $Fx C$ .

**7. Сила воздействия операционного рычага**

$$\frac{\text{Валовая маржа}}{\text{Прибыль}} = \frac{B}{C}$$

**Пример расчета порога рентабельности, запаса финансовой прочности и силы воздействия операционного рычага**

Исходными данными для расчета являются выручка от реализации, переменные издержки и постоянные издержки. Расчеты проводятся для исходного варианта (а) и для варианта с 10%-ным ростом выручки (б). Результаты расчета приведены в табл. 1.9.

Расчеты показывают, что по мере удаления выручки от ее порогового значения сила воздействия операционного рычага ослабевает, а запас



**Расчет порога рентабельности, запаса финансовой прочности  
и силы воздействия операционного рычага**

Показатель	Исходный вариант (а)	Вариант (б) с 10%-ного роста выручки
Выручка от реализации, тыс. руб.	50 000	55 000
Переменные издержки, тыс. руб.	31 000	34 100
1. Валовая маржа, тыс. руб.	19 000	20 900
2. Коэффициент валовой маржи	$19\,000 : 50\,000 = 0,38$	$20\,900 : 55\,000 = 0,38$
3. Постоянные издержки, тыс. руб.	5 000	5 000
4. Порог рентабельности, тыс. руб.	$5\,000 : 0,38 = 13\,157,9$	$5\,000 : 0,38 = 13\,157,9$
5.1. Запас финансовой прочности, тыс. руб.	$50\,000 - 13\,157,9 =$ $= 36\,842,1$	$55\,000 - 13\,157,9 =$ $= 41\,842,1$
°	$36\,842,1 : 50\,000 \times 100 =$ $= 74$	$41\,842,1 : 55\,000 \times 100 =$ $= 76$
6. Прибыль, тыс. руб.	$36\,842,1 \times 0,38 = 14\,000$	$41\,842,1 \times 0,38 = 15\,900$
7. Сила воздействия операционного рычага	$19\,000 : 14\,000 = 1,4$	$20\,900 : 15\,900 = 1,3$

в Бюджетном балансе, № 10 Показателей в таблице соответствуют номерам показателей

финансовой прочности увеличивается. Это связано с относительным уменьшением постоянных издержек.

**Исходные данные для проведения расчетов**

Исходные данные конкретного варианта для проведения расчетов выбираются на основе табл. 1.10. В число исходных данных входят выручка от реализации, переменные издержки и постоянные издержки, которые в таблице приведены для исходного варианта (а) и для варианта с 10%-ным ростом выручки (б).

**Исходные данные для проведения расчетов**

Вариант	Выручка от реализации, тыс. руб.	Переменные издержки, тыс. руб.	Постоянные издержки, тыс. руб.
1(а)	20000	10000	1000
1(б)	22000	11000	1000
2(а)	25000	1200	1200
2(б)	27500	13200	1200
3(а)	30000	15000	1500
3(б)	33000	16500	1500
4(а)	35000	17000	1700
4(б)	38500	18700	1700
5(а)	40000	20000	1900
5(б)	44000	22000	1900
6(а)	45000	22000	2100
6(б)	49000	26400	2100
7(а)	50000	24000	2200
7(б)	55000	26400	2200
8(а)	55000	26000	2400
8(б)	60500	28000	2400
9(а)	60000	28000	2600
9(б)	66000	30800	2600
10(а)	65000	30000	3000
10(б)	71500	33000	3000

**Задание 4. Оценка наличия и качества стратегии  
турфирмы [11]**

**Теоретические предпосылки**

Предполагаем, что можно говорить о наличии у турфирмы качественной стратегии в том случае, если она развивается интенсивно [11].

Используем метод формирования состава показателей оценки, при котором учитываются условия интенсивного типа развития турфирмы. Нормативная структура (нормативный ряд) темпов роста (7) показателей интенсивного развития турфирмы имеет вид:

$$T < T < T \dots , < G < T < T , \quad (1.3)$$

где индексы п — прибыль от реализации; м.д. — маржинальный доход; о.р. — объем реализации; (пс + пр) — сумма постоянных и переменных

затрат; ад — административно-управленческие расходы; ч — численность; зп — заработная плата.

Используя соотношение (1.3), можно определить, насколько близки показатели темпов роста конкретной турфирмы к нормативному ряду показателей, с помощью коэффициента ранговой корреляции Спирмена  $K$ , который определяется по формуле:

$$K = 1 - 6 \cdot S(d) / (n^3 - n), \quad (1.4)$$

где  $S(d)$  — сумма квадратов разностей в ряду;

$n$  — количество рангов в ряду.

Коэффициент ранговой корреляции Спирмена оказывается равным +1 при полном совпадении нормативной и фактической последовательностей показателей (при наличии у турфирмы стратегии) и равным -1, когда наблюдается полное несовпадение рассматриваемых последовательностей (при отсутствии у турфирмы стратегии).

#### Пример проведения расчетов

Исходные данные турфирмы для расчетов приведены в табл. 1.11. В табл. 1.12 даны темпы роста этих показателей. Ранги (места по их величине) темпов роста показателей нормативного ряда в соответствии с соотношением (1.3) (т.е. на 1-м месте стоит темп роста прибыли, на 2-м — маржинальный доход и т.д., а на последнем — темп роста заработной платы) и ранги темпов роста рассматриваемых показателей приведены в табл. 1.13. Теперь остается сопоставить нормативные темпы роста (строка 1) построчно с реальными темпами роста турфирмы, найти разность рангов, суммы квадратов разностей и подставить последние в

Таблица 1.11

#### Исходные данные для расчетов, тыс. д.е.

Годы	Административно-управленческие расходы	Объем реализации	Заработная плата	Постоянные и переменные затраты	Численность персонала, чел.	Прибыль от реализации	Маржинальный доход
0	98903	347803	63131	331717	685	16086	284672
1	118077	381395	97156	323500	669	57540	284239
2	118510	377954	100474	315389	691	62565	277480
3	118025	388550	96725	367250	675	21300	281825

#### Темпы роста показателей\*, %

Годы	Административно-управленческие расходы	Объем реализации	Заработная плата	Постоянные и переменные затраты	Численность персонала, чел.	Прибыль от реализации	Маржинальный доход
1/0	119,4	109,7	153,9	97,6	97,7	357,7	99,8
2/1	100,4	99,1	103,4	97,4	103,3	108,7	97,6
3/2	99,6	102,8	365,5	30,7	97,7	34,0	101,6

Таблица 1.13

#### Ранги темпов роста показателей и коэффициент Спирмена

Годы	Прибыль от реализации	Маржинальный доход	Объем реализации	Постоянные и переменные затраты	Административно-управленческие расходы	Численность персонала, чел.	Заработная плата	Коэффициент Спирмена $K$
Нормативная последовательность рангов								
	1	2	3	4	5	6	7	
Реальная последовательность рангов								
1/0	1	5	4	7	3	6	2	0,14
2/1	1	6	5	7	4	3	2	-0,14
3/2	6	3	2	7	4	5	1	-0,32

формулу (1.4). Результаты расчетов коэффициентов ранговой корреляции Спирмена  $K$  заносятся в табл. 1.13 и принимается решение о наличии и качестве стратегии у турфирмы или ее отсутствии. В нашем случае полученные коэффициенты ранговой корреляции Спирмена существенно ниже единицы. Следовательно, говорить о наличии у турфирмы качественной стратегии не приходится.

\* Темпы роста для каждого показателя определяются отношением его значения в последующий год к предыдущему, т.е. для 1-го года по отношению к 0-му году, для 2-го года — к 1-му году, для 3-го года — ко 2-му году.

Таблица 1.14

## Выбор исходных данных для расчета

Годы	Административно-управленческие расходы	Объем реализации	Заработная плата	Постоянные и переменные затраты	Численность персонала, чел.	Прибыль от реализации	Маржинальный доход	№ показателя
0	98903	347803	63131	331717	685	16086	284672	1
1	118077	381395	97156	323855	669	57540	284239	2
2	118510	377954	100474	315389	691	62565	277480	3
3	118025	388550	96725	367250	675	21300	281825	4
4	132660	420450	65447	391190	680	29260	314031	5
5	135925	442736	67324	400752	658	41984	375412	6
6	143067	448101	67185	416079	689	32022	380916	7
7	106104	431434	71593	396923	633	34511	359841	8
8	157679	469632	109566	421519	670	48113	360066	9
9	146823	459810	80410	429111	698	30699	343689	10
10	133487	432758	79185	392347	696	29741	304702	11
11	297056	762343	201754	606663	660	95302	560589	12
12	2754609	7562116	1414821	5181144	632	1339788	5106111	13
13	5292492	13879708	2532529	11119745	621	2759963	11347179	14

## Выбор исходных данных

Исходные данные для каждого варианта с целью проведения необходимых расчетов выбираются на основе данных табл. 1.15. По номеру варианта в табл. 1.15. устанавливаются исходные данные для проведения расчетов — четыре строки показателей, выбранных из табл. 1.14.

Таблица 1.15

## Выбор варианта для проведения расчетов

	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	0
Номера строк показателей в табл. 1.14	1,3, 5,7	3, 4, 5,6	5,6, 7,8	7, 8, 9, 10	9,10, 11,12	11, 12, 13, 14	4, 5, 6,7	6, 7, 8,9	8, 9, 10, 11	11, 12, 13,14

### Задание 5. Использование SWOT-анализа для выявления главных стратегических факторов, определяющих сильные и слабые стороны предприятия (первый способ) [10,15]

## Теоретические предпосылки

Задан обобщенный набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для предприятия. Определена также значимость факторов внутренней и внешней среды. Для конкретного предприятия эксперты по пятибалльной шкале определяют оценку влияния факторов внутренней и внешней среды на предприятие. Затем находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). Комплексная оценка производится по факторам внутренней и внешней среды. По значению комплексных оценок факторов внутренней и внешней среды судят о положении предприятия, выявляют его проблемы и устанавливают стратегические направления его развития. Взвешенные оценки могут служить также для отбора наиболее значимых факторов.

Таблица 1.16

## Анализ сильных и слабых сторон исследуемой турфирмы «Тува-тур»

Внутренние стратегические факторы	Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
<b>Сильные стороны</b>			
Четко разработанная кадровая политика	0,1	5	0,50*
Стабильное положение на рынке	0,1	3	0,30
Высокая квалификация персонала	0,05	5	0,25
Хорошая репутация компании у потребителя	0,15	4	0,60*
Правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта	0,05	2	0,10
Налаженные маркетинг и реклама	0,1	4	0,40*
Многопрофильность деятельности	0,05	4	0,20
<b>Слабые стороны</b>			
Низкая эффективность перехода на новые туры	0,05	4	0,20
Неотлаженная система скидок	0,1	2	0,20
Отсутствие площадей для расширения сферы деятельности	0,05	4	0,20
Небольшое число агентств в регионах	0,1	3	0,30*
Недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний	0,1	3	0,30*
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1</b>		<b>3,55</b>

*Примечание.* Здесь и далее \* — наиболее значимые факторы.

Таблица 1.17

## Анализ возможностей и угроз внешней среды ООО «Тува-тур»

Внутренние стратегические факторы	Значимость фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Экономическая стабильность в стране	0,10	3	0,30*
Государственная политика, направленная на развитие туристического бизнеса	0,15	1	0,15
Налоговые льготы	0,10	2	0,20
Улучшение качества обслуживания клиентов	0,08	5	0,40*
Выход на новые региональные рынки	0,10	5	0,50*
Благоприятная демографическая ситуация	0,02	3	0,06
<b>Угрозы</b>			
Быстрое появление новых конкурентов	0,10	4	0,40*
Неблагоприятная политика правительства в области налогообложения	0,10	2	0,20
Возрастающее давление существующих конкурентов	0,05	3	0,15
Изменение потребностей и вкусов потребителей	0,05	2	0,10
Сильная глобальная политика конкурента № 1	0,05	2	0,10
Новые технологии конкурента № 2	0,10	4	0,40*
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1</b>		<b>2,90</b>

**Пример использования SWOT-анализа****для выявления проблем, стоящих перед предприятием**

В табл. 1.16 и 1.17 приведены возможные факторы внутренней и внешней среды и их значимость для турфирмы «Тува-тур».

Эксперты оценили значение каждого внутреннего и внешнего стратегического фактора по пятибалльной шкале.

Из анализа данных табл. 1.16 следует, что способность турфирмы «Тува-тур» изменять внутреннюю среду в соответствии с внешней находится выше среднего уровня (суммарная взвешенная оценка факторов внутренней среды равна 3,55). Наиболее значимыми факторами, определяющими сильные стороны деятельности фирмы «Тува-тур», являются:

- хорошая репутация компании у потребителя (0,60);
- четко разработанная кадровая политика (0,50);
- налаженные маркетинг и реклама (0,40).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими слабые стороны для фирмы «Тува-тур», являются:

- небольшое число агентств в регионах (0,30);
- недостаточно эффективная политика сглаживания сезонных колебаний (0,30).

Из анализа табл. 1.17 следует, что реакция предприятия на факторы внешней среды находится несколько ниже среднего уровня, т.к. суммарная взвешенная оценка равна 2,90. Наиболее значимыми факторами, определяющими возможности фирмы «Тува-тур», являются:

- выход на новые региональные рынки (0,50);
- улучшение качества обслуживания клиентов (0,40);
- экономическая стабильность в стране (0,30).

В свою очередь наиболее значимыми факторами, определяющими угрозы для фирмы «Тува-тур», являются:

- быстрое появление новых конкурентов (0,40);
- новые технологии конкурента № 2 (0,40).

**Выбор исходных данных для выявления проблем, стоящих перед предприятием**

Выбор варианта исходных данных производится на основе табл. 1.18 и 1.19, где представлены экспертные оценки для турфирм. Значимость факторов устанавливается пользователями самостоятельно, но так, чтобы их сумма была равна единице. Требуется определить наиболее значимые факторы внешней и внутренней среды.

Таблица 1.18

**Анализ сильных и слабых сторон исследуемой турфирмы «Тува-тур»**

Внутренние стратегические факторы	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Сильные стороны</b>										
Четко разработанная кадровая политика	5	4	4	5	5	4	4	5	5	4
Стабильное положение на рынке	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4
Высокая квалификация персонала	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
Хорошая репутация компании у потребителя	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3
Правильно выбранная технология продвижения и сбыта турпродукта	3	2	4	1	3	2	4	1	3	2
Налаженные маркетинг и реклама	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4

Внешние стратегические факторы	Вариант		10
	Вариант		
Многопрофильность деятельности			
<b>Слабые стороны</b>	5	3	
		4	
		3	
		4	
		5	

Таблица 1.19

**Анализ возможностей и угроз внешней среды ООО «Тува-тур»**

Внешние стратегические факторы	Вариант	10
<b>Возможности</b>		
<b>Угрозы</b>		

Внутренние стратегические факторы	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возрастающее давление существующих конкурентов	3	4	2	3	3	4	2	3	3	4
Изменение потребностей и вкусов потребителей	3	5	3	2	3	5	3	2	3	5
Сильная глобальная политика конкурента № 1	4	3	4	2	4	3	4	2	4	3
Новые технологии конкурента № 2	4	3	2	4	1	3	2	4	1	3

**Задание 6. Использование SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием (второй способ) [5, 4]****Теоретические предпосылки**

Используя SWOT-анализ, необходимо определить проблемы, стоящие перед предприятием, и выявить стратегические направления его развития.

SWOT-анализ направлен на выявление сильных и слабых сторон организации, возможностей, определяемых как внутренней средой, так и внешним окружением, а также угроз, исходящих в основном из внешней среды.

В процессе проведения SWOT-анализа необходимо:

— сформировать матрицу № 1 (табл. 1.20) сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей;

— рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон в деятельности предприятия с возможностями и угрозами. Используя пятибалльную шкалу, дать оценку значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью) и на основе этих оценок сформировать матрицу № 2 (табл. 1.21). По данным этой матрицы расставить приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

— сформировать проблемное поле предприятия — матрицу № 3 (табл. 1.22), в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);

— на основе матрицы № 3 (табл. 1.22) сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой. Таким образом строится матрица № 4



(табл. 1.23), содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

**Пример использования SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием**

Для турфирмы «Анна-тур» строится матрица сильных и слабых сторон в сочетании с угрозами и возможностями для нее (табл. 1.20). Определяются экспертные количественные оценки парных сочетаний «сильная сторона — угроза», «слабая сторона — угроза», «сильная сторона — возможность», «слабая сторона — возможность». В результате формируется матрица № 2 (табл. 1.21). Анализ данных табл. 1.21 позволяет сделать следующие выводы на основе наибольших суммарных балльных оценок строкам и столбцам матрицы № 2, обозначенных «\*».

Главные угрозы для фирмы — появление сильного конкурента на рынке, изменения во вкусах и предпочтениях потребителей.

Основные возможности — обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на международный рынок, увеличение темпов роста рынка.

Основные сильные стороны — наличие необходимых финансовых ресурсов, умение профессионально вести конкурентную борьбу, статус признанного лидера.

Основные слабые стороны — отсутствие четкой стратегии, узкая линия предлагаемых услуг.

Составляется матрица № 3 (табл. 1.22), содержащая номера проблем, и матрица № 4, содержащая формулировки проблем (табл. 1.23), возникших из комбинации сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами.

Цифры в проблемном поле — номера той или иной проблемы. Например, проблема № 2, занимающая соответствующие ячейки, формулируется как «Расширение круга потребителей».

Матрица № 4 (табл. 1.23) содержит не только перечень, но и количественные оценки проблем (сумма оценок соответствующих ячеек по табл. 1.21) и их ранги, по которым должны сортироваться проблемы (в зависимости от убывания их значимости для турфирмы). По табл. 1.22 находят ячейки с одним и тем же номером проблемы и определяют оценку этой проблемы путем суммирования баллов в аналогичных ячейках табл. 1.21.

В соответствии с выявленными проблемами и их значимостью для предприятия можно определить главные стратегические направления его развития в ближайшей перспективе, в том числе:

— обучение управленческого персонала и поиск новых методов управления;

- привлечение постоянных потребителей с помощью увеличения  
Разн! ЖZZUZe необходимых финансовых ресурсов для разработки новых видов услуг и внедрение их на рынок.

Таблица 1.20

**Сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для турфирмы «Анна-тур» (матрица № 1)**

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> <li>Наличие необходимых финансовых ресурсов</li> <li>Умение профессионально вести конкурентную борьбу</li> <li>Статус признанного лидера</li> <li>Эффективная реклама</li> <li>Наличие квалифицированного персонала</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие четкой стратегии</li> <li>Наличие проблем управления</li> <li>Узкая линия предлагаемых услуг</li> <li>Недостаточно сформированный имидж</li> </ol>
Угрозы	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> <li>Появление сильного конкурента на рынке</li> <li>Снижение темпов роста рынка</li> <li>Неблагоприятное изменение валютного курса</li> <li>Спад в экономике</li> <li>Ухудшение политических отношений с другими странами</li> <li>Изменения во вкусах и предпочтениях потребителей</li> <li>Неблагоприятные изменения климата в других странах</li> <li>Неблагоприятные демографические изменения</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Обслуживание дополнительных групп потребителей</li> <li>Выход на международный рынок</li> <li>Связанная диверсификация</li> <li>Вертикальная интеграция</li> <li>Падение торговых барьеров</li> <li>Спокойствие большинства конкурентов</li> <li>Увеличение темпов роста рынка</li> </ol>

Таблица 1.21

**Экспертные количественные оценки сочетаний сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами для турфирмы «Анна-тур» (матрица № 2)**

Внешние факторы	Внутренние факторы										Итого
	Сильные стороны					Слабые стороны					
	1	2	3	4	5	1	2	3	4		
Угрозы	1	5	4	4	5	3	5	3	5	4	38*
	2	3	4	2	3	2	4	4	3	3	28
	3	3	5	3	2	2	2	2	1	2	22
	4	4	3	4	2	2	4	3	3	3	28
	5	3	2	4	1	1	4	4	3	4	23

Продолжение табл. 1.2

Внешние факторы	Внутренние факторы								Итого
	Сильные стороны				Слабые стороны				
				3				5	32*
				2				2	20
				3				4	24
Возможности	1	5	5	5	3	3	3	4	36*
	2	4	5	5	4	3	4	4	36*
	3	3	3	3	2	2	3	2	24
	4	2	1	3	2	1	3	3	20
	5	4	3	4	2	1	3	3	27
	6	3	4	4	3	2	3	2	28
	7	5	4	5	3	2			34*
<b>Итого</b>		<b>51*</b>	<b>52*</b>	<b>53*</b>	<b>43</b>	<b>28</b>	<b>51*</b>	<b>45</b>	<b>51*</b>
									<b>420</b>

Примечание. \* - наиболее значимые факторы.

Таблица 1.22

**Проблемное поле для турфирмы «Анна-тур» (матрица № 3)**

Внешние факторы	Внутренние факторы						Итого	
	Сильные стороны			Слабые стороны				
Угрозы	1						7	6
	2						7	6
	3						7	8
	4						2	1
	5						4	6
	6			6			6	6
	7			6			2	6
Возможности	1	1	6	7	7	3	3	2
	2	1	2	2	6	3	3	2
	3	1	2	6	7	3	3	7
	4	6	4	7	6	3	3	2
	5	8	6	2	7	3	3	7
	6	2	2	7	7	5	5	7
	7	1		2	7	3	3	2

**Выбор ИСХОДНЫХ данных для выявления проблем, стоящих перед предприятием, и определения главных стратегических направлений его развития**

Для конкретной организации установите с использованием ниже приведенного перечня сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз не менее 2-3 позиций каждой составляющей и занесите их в таблицу, аналогичную табл. 1.20. Используя пятибалльную шкалу, необходимо дать оценку значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью) и на основе этих оценок сформировать матрицу № 2, аналогичную табл. 1.21. По данным этой матрицы расставьте приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами. Затем сформируйте проблемное поле предприятия — матрицу № 3, аналогичную табл. 1.22, в котором отражены номера имеющих проблем, обусловленных тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями).

На основе матрицы № 3 (см. табл. 1.22) сформировать количественные оценки этих проблем как суммы экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой (см. табл. 1.21), и отразить их в матрице № 4 (табл. 1.23). В матрице № 4 отразить формулировки про-

Таблица 1.23

**Ранжирование проблем предприятия по значимости (матрица № 4)**

№ п/п	Формулировка проблемы	Оценка проблемы, баллы	Ранг проблемы*
1	Использование необходимых финансовых ресурсов для разработки новых видов услуг и внедрение их на рынок	51	4
2	Расширение круга потребителей	40	5
3	Переквалификация персонала для улучшения уровня обслуживания клиентов	20	7
4	Обучение управленческого персонала и поиск новых методов управления	97	1
5	Обучение персонала работе в форс-мажорных обстоятельствах	8	8
6	Увеличение разнообразия услуг	77	3
7	Привлечение постоянных потребителей услуг с помощью рекламы	88	2
8	Политика сотрудничества государства в отношении работы с иностранными туристами	25	6

\* Ранг проблемы (ее важность) устанавливается по набранным баллам. Ранг 1 — наиболее значимая проблема, 6 — наименее значимая.

блем, их количественные оценки и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

*Сильные стороны организации:*

- наличие необходимых финансовых ресурсов;
  - умение профессионально вести конкурентную борьбу;
  - статус признанного лидера;
  - полноценное использование производственного и маркетингового эффектов масштаба и освоения;
  - наличие собственных технологий;
  - относительно низкие затраты;
  - эффективная реклама;
  - навыки осуществления продуктовых инноваций;
  - надежный, профессиональный менеджмент;
  - эффективные производственные мощности.
- Слабые стороны организации:*
- отсутствие четкой стратегии;
  - устаревшие производственные мощности;
  - низкая прибыльность;
  - отсутствие требуемых навыков и профессионализма;
  - наличие проблем управления операциями;
  - отставание в обновлении товара (например, в разработке новых маршрутов);
  - слишком узкая продуктовая линия;
  - неблагоприятный или недостаточно сформировавшийся имидж;
  - слабые каналы сбыта;
  - высокая по отношению к конкурентам удельная себестоимость.

*Возможности организации:*

- обслуживание дополнительных групп потребителей;
- выход в новый рынок или сегмент;
- расширение продуктовой линии с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;
- связанная диверсификация;
- вертикальная интеграция;
- падение торговых барьеров, затрудняющих доступ к привлекательным международным рынкам;
- благодушие и успокоенность конкурентов;
- увеличение темпов роста рынка.

*Угрозы для организации:*

- вхождение на рынок мощного конкурента;
- рост продаж товаров-заменителей;
- снижение темпов роста рынка;
- неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;

- спад в экономике;
- протекционистские меры, принимаемые правительствами иностранных государств по защите собственных производителей;
- изменения во вкусах и предпочтениях потребителей;
- неблагоприятные демографические изменения.

**Задание 7. Использование упрощенного матричного способа проведения SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием (третий способ) [15]**

**Теоретические предпосылки**

Данный подход к проведению SWOT-анализа, так же как и рассмотренный в задании 6, основан на использовании матричного способа совмещения факторов сильных и слабых сторон предприятия с факторами возможностей и угроз для него (табл. 1.24). В таблице выделено четыре поля. Наиболее благоприятные возможности открывает поле «СИВ», позволяющее использовать сильные стороны предприятия, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Поле «СЛВ» позволяет за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся у предприятия слабости. Возможность использования сил предприятия для устранения угроз предполагает поле «СИУ». И, наконец, чрезвычайно непривлекательно и даже опасно поле «СЛУ», для которого характерны слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы.

Таблица 1.24

**Матрица SWOT-анализа**

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3.	1. 2. 3.
<b>Сильные стороны</b> 1. 2. 3.	Поле «СИВ»	Поле «СИУ»
<b>Слабые стороны</b> 1. 2. 3.	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Дальнейшие действия должны состоять в сжатии объема информации, выделении наиболее существенных факторов и формулировке основных проблем фирмы для разработки в последующем стратегии предприятия.

**Пример использования SWOT-анализа для выявления проблем, стоящих перед предприятием**

В табл. 1.25 приведена матрица SWOT-анализа деятельности компании «Петр-тур», составленная на основе установленных экспертным путем сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз для него.

Таблица 1.25

**Матрица SWOT-анализа деятельности компании «Петр-тур»**

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	Увеличение доли рынка Выход на новые сегменты рынка, развитие новых направлений деятельности Расширение продуктовой линии с целью удовлетворения потребностей большого числа клиентов Повышение качества туров	Падение объема реализации услуг, изменение вкусов потребителей Отрицательная динамика рыночной доли Ужесточение конкуренции Изменение политической ситуации и законодательства как в России, так и в принимающих странах
<b>Сильные стороны</b>	<b>Сильные стороны и возможности</b>	<b>Сильные стороны и угрозы</b>
Налаженная технология работы с принимающей стороной Высокая квалификация персонала Наличие необходимых финансовых ресурсов Большое внимание уделяется маркетинговым исследованиям	Используя свои сильные стороны и возможности, турфирма может осуществлять усовершенствование имеющихся туров и разработку новых на основании маркетинговых исследований потребительского спроса. Налаженная технология работы, высокая квалификация персонала и наличие необходимых финансовых ресурсов — отличная база для расширения предлагаемых направлений	Вложение свободных денежных средств в новые информационные технологии с целью получения конкурентных преимуществ, а также более полного удовлетворения потребностей клиентов. Проведение исследований рынка и создание новых продуктов вслед за изменением потребностей клиентов
<b>Слабые стороны</b>	<b>Слабые стороны и возможности</b>	<b>Слабые стороны и угрозы</b>
Небольшая рыночная доля	Используя возможности повышения качества	Применение стратегии минимизации издержек,

Отсутствие современных информационных технологий  
Узкая продуктовая линия  
Неналаженный сбыт продукта через агентства  
Несформировавшийся имидж

туров, предоставлять только качественные услуги для каждого потребителя, что повысит имидж фирмы и увеличит количество постоянных клиентов. Увеличение доли рынка и предлагаемых направлений может способствовать привлечению агентств и формированию новых каналов сбыта

успешная работа маркетингового отдела по изучению потребностей клиентов и возможностей конкурентов позволят турфирме удержать свою позицию на рынке. В противном случае возможно изменение стратегии сокращения

Для того чтобы успешно функционировать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Матрица SWOT-анализа деятельности компании «Петр-тур» помогла установить связи между силой и слабостью, которые присущи организации, внешними угрозами и возможностями.

На основе сравнительного анализа основных конкурентов «Петр-тур» и SWOT-анализа ее деятельности эксперты выявили наиболее существенные проблемы турфирмы:

- изменение вкусов потребителей;
- падение объема реализации услуг за счет фактора сезонности;
- ужесточение конкуренции.

На основании выявленных проблем руководство предприятия работало и сформулировало корпоративную стратегию: повышение эффективности деятельности предприятия за счет совершенствования ассортимента предлагаемых услуг. Совершенствование ассортимента предполагает проведение мероприятий по открытию нового направления деятельности — событийного туризма.

**Выбор ИСХОДНЫХ данных для выявления проблем, стоящих перед предприятием, и определения главных стратегических направлений его развития**

Для конкретной организации установить (с использованием приведенного в задании 6 перечня) сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы (не менее 2-3 позиций каждой составляющей). Занести их в таблицу, аналогичную табл. 1.24, и получить матрицу SWOT-анализа деятельности анализируемой компании, установить проблемы,

возникающие при сочетании указанного выше набора всех рассматриваемых сторон, и стратегические направления их решения.

### Задание 8. Определение проблем гостиницы с использованием статистических методов и разработка мероприятий по их преодолению [18]

#### Теоретические предпосылки

Осуществляется опрос экспертов (посетителей) гостиницы с использованием опросного листа, в котором приводятся факторы, оказывающие влияние на качество гостиничных услуг. По результатам анализа опросных анкет строится сначала простая, а затем кумулятивная диаграмма Парето и проводится ABC-анализ последней диаграммы для установления наиболее важных с точки зрения экспертов (посетителей) факторов, влияющих на качество гостиничных услуг.

Диаграмма Парето строится в координатах факторы (ось абсцисс) — значимость факторов по результатам опроса (ось ординат). При этом факторы на диаграмме откладываются в порядке установленной их значимости.

В свою очередь кумулятивная диаграмма Парето представляет собой график, построенный в тех же координатах, но по оси ординат откладывается накопленная сумма значимостей факторов, расположенных в том же порядке, что и на простой диаграмме Парето.

Смысл ABC-анализа состоит в том, что общее количество факторов делится на три равные части (вместе по количеству они составляют 100%, а каждая по отдельности — 33,3%):

— А-группа, объединяющая факторы с наибольшей значимостью для качества гостиничных услуг;

— В-группа, объединяющая факторы со средней значимостью;

— С-группа, объединяющая факторы с наименьшей значимостью.

В результате ABC-анализа выделяются факторы А-группы, которые в наибольшей степени оказывают влияние на качество гостиничных услуг.

Каждый фактор, который в наибольшей степени оказывает влияние на качество гостиничных услуг, исследуется с использованием диаграммы Исикавы. Диаграмма Исикавы позволяет выявить причины неудовлетворенности клиентов, связанные с рассматриваемым фактором. Эти причины, согласно диаграмме Исикавы, определяются отношением к работе персонала, используемому оборудованием, методами и технологиями, а также уровнем управления и организации труда. Конкретные причины выявляются в процессе коллективного обсуждения компетентными

специалистами, которые затем предлагают меры по их нейтрализации.

#### Пример анализа факторов, влияющих на качество гостиничных услуг, и причин их формирования

Результаты опроса посетителей гостиницы в количестве 1000 человек представлены в табл. 1.26, где указаны порядковый номер каждого фактора, его наименование и значимость его влияния на качество гостиничных услуг. В табл. 1.27 эти же данные приведены в порядке убывания значимости факторов. Здесь же представлены кумулятивная значимость всех факторов и кумулятивная значимость факторов групп А, В и С. Данные табл. 1.27 могут служить для построения простой и кумулятивной диаграмм Парето (рис. 1.3).

Рассмотрение этих данных показывает:

— общая значимость А-группы, объединяющей факторы с наибольшей значимостью, составляет 586 (58,6%), хотя эта группа включает в себя три фактора, т.е. 33,3% от общего числа (9);

— общая значимость В-группы, объединяющей факторы со средней значимостью, составляет 349 (34,9%); эта группа включает в себя также три фактора, т.е. 33,3% от общего их числа.

— общая значимость С-группы, объединяющей факторы с малой значимостью, составляет 65 (6,5%); эта группа включает в себя также три фактора, т.е. 33,3% от общего их числа;

Таблица 1.26

#### Значимость факторов, влияющих на качество гостиничных услуг

№ п/п	Наименование фактора	Значимость фактора, чел.	Значимость фактора, %
1	Расположение	128	12,8
2	Качество питания	163	16,3
3	Безопасность	225	22,5
4	Компетентность персонала	109	10,9
5	Предложение дополнительных услуг	17	1,7
6	Чистота в номерах, туалете, душе	112	11,2
7	Вежливость и доброжелательность персонала	43	4,3
8	Работа телевизора, радио, аудиоаппаратуры	5	0,5
9	Тишина и поведение соседей	198	19,8
<b>Итого</b>		<b>1000</b>	<b>100,0</b>



Таблица 1.27

**Значимость и кумулятивная значимость факторов, влияющих на качество гостиничных услуг**

№ фактора, в соответствии с табл. 1.26	Наименование фактора	Значимость фактора, чел.	Значимость фактора, %	Кумулятивная значимость, чел. (%)	Кумулятивная значимость трех фактора, чел. (%)
3	Безопасность	225	22,5	225	Группа А 586 (58,6%)
9	Тишина и поведение соседей	198	19,8	423	
2	Качество питания	163	16,3	586	
1	Расположение	128	12,8	714	Группа В 935 (93,5%)
6	Чистота в номерах, туалете, душе	112	11,2	826	
4	Компетентность персонала	109	10,9	935	
7	Вежливость и доброжелательность персонала	43	4,3	978	Группа С 1000 (100%)
5	Предложение дополнительных услуг	17	1,7	995	
8	Работа телевизора, радио, аудио	5	0,5	1000	
<b>Итого</b>		<b>1000</b>	<b>100,0</b>	<b>1000</b>	<b>(100%)</b>

— прежде всего необходимо обратить внимание на А-группу факторов (безопасность, тишина и поведение соседей, качество питания), так как она оказывает наибольшее влияние на оценку качества гостиничных услуг.

Среди факторов, оказывающих наибольшее влияние на качество гостиничных услуг, на первом месте стоит фактор безопасности. Теперь с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы можно выявить истоки проблем, связанных с безопасностью в гостинице.

В гостиничных предприятиях имеются зоны особого внимания с точки зрения обеспечения безопасности, и перед администрацией стоят следующие конкретные задачи:

1. Контроль за хранением ключей.
2. Безопасность жилых помещений.

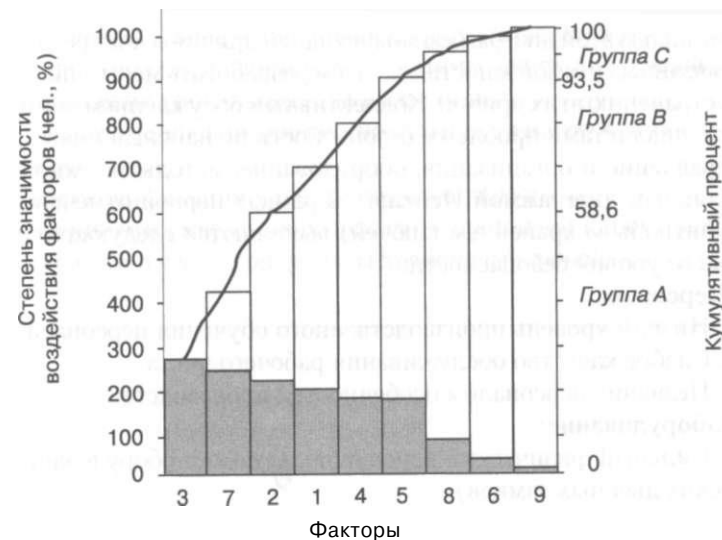


Рис. 1.3. Простая и кумулятивная диаграммы Парето

3. Разработка мероприятий на случай экстренных ситуаций.
4. Контроль за посторонними лицами.

Каждая из этих задач решается конкретным контингентом работников с использованием специального оборудования. Требуется определенный уровень управления работниками. Работники используют определенные методы и технологию в своей работе, и поэтому к каждому из перечисленных направлений работ по безопасности применима причинно-следственная диаграмма Исикавы (рис. 1.4).

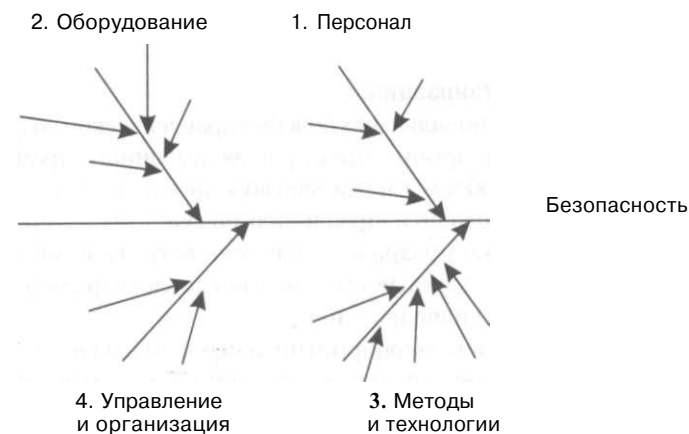


Рис. 1.4. Диаграмма Исикавы

С помощью этой диаграммы можно найти причины конкретных проблем, связанных с безопасностью, а затем разработать меры, способствующие устранению этих причин. Коллективным обсуждением компетентными специалистами проблемы безопасности по направлениям (персонал, управление и организация, оборудование, методы и технологии), определяемым диаграммой Исикавы, в рамках первой отмеченной задачи (контроль за хранением ключей) выявляются следующие причины низкого уровня безопасности:

**1. Персонал:**

- 1.1. Низкий уровень производственного обучения персонала.
- 1.2. Слабое качество обслуживания рабочего места.
- 1.3. Незнание персоналом особенностей производства.

**2. Оборудование:**

- 2.1. Сильный физический износ используемого оборудования (механических дверных замков).
- 2.2. Моральное устаревание оборудования.
- 2.3. Отсутствие необходимого нового оборудования (электронных замков).
- 2.4. Отсутствие необходимых кадров для внедрения нового оборудования.

**3. Методы и технологии:**

- 3.1. Устаревшая технология и неэффективное использование действующей технологии осуществления работ.
- 3.2. Устаревшие методы, используемые производственным персоналом.
- 3.3. Отсутствие инноваций в методах и технологиях.
- 3.4. Отсутствие необходимых кадров для внедрения новых технологий.
- 3.5. Невозможность выделения средств для внедрения новых технологий.

**4. Управление и организация:**

- 4.1. Низкий профессиональный уровень управленческого персонала.
- 4.2. Нерациональная организация производственного процесса.

Для ослабления проблемы неудовлетворенности клиентов состоянием службы безопасности по направлению, связанному с контролем за хранением ключей, нужно разработать и осуществить комплекс мер, воздействующих на выявленные причины неудовлетворительного положения дел по данному направлению.

Необходимый комплекс мероприятий, направленных на устранение слабых мест в работе по направлению, связанному с контролем за хранением ключей, может быть следующим:

1. Пересмотр организации управления персоналом.
2. Рациональная кадровая политика.

3. Разработка и внедрение новых производственных технологий.
4. Внедрение новой электронной системы запирающих дверей.
5. Повышение уровня качества рабочих мест.
6. Повышение уровня профессиональной грамотности обслуживающего персонала.
7. Переквалификация управленческого персонала.

Внедрение этих мер позволит снизить претензии клиентов к службе безопасности в части контроля за хранением ключей.

## 2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОДУКЦИИ, УСЛУГ

### 2.1. Определение понятия «конкурентоспособность»

Рассматривая приведенные в экономической литературе определения конкурентоспособности, можно утверждать, что они характеризуют либо свойства организации (продукции, услуг), либо способность организации (продукции, услуг) занять и удерживать позицию на рынке. Часто эти определения, по сути, дублируют друг друга. Поэтому остановимся на несколько измененном определении, данном Р. А. Фатхутдиновым: **конкурентоспособность — свойство организации (продукции, услуги), характеризующееся степенью удовлетворения ею конкретной потребности по сравнению с аналогичными организациями (видами продукции, услуг), представленными на данном рынке [12].**

Возьмем также за основу утверждения Р. А. Фатхутдинова и В. Н. Фомина, согласно которым **конкурентоспособность продукции (организации) — это свойство, а уровень конкурентоспособности — показатель этого свойства, дающий относительную характеристику способности продукции (организации) удовлетворять требования конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с продукцией конкурентов (организациями — конкурентами).**

### 2.2. Факторы (критерии), определяющие конкурентоспособность

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд предлагают при разработке стратегии организации (компании) на основе анализа отрасли и конкуренции выявлять ключевые факторы ее успеха [16], в том числе:

- качество и характеристики продукции;
- репутацию (имидж);
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерскую сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- обслуживание клиентов.

Дэвид Кревенс считает, что при разработке стратегических перспектив руководство организации (компании) должно во главу угла ставить ключевые компетенции, которые определяются [14]:

- конкурентными преимуществами;
- универсальностью (конкурентное преимущество в различных ситуациях);
- сложностью дублирования.

Фатхутдинов [1] ссылаясь на Жан-Жака Ламбера [12], приводит таблицу со следующими индикаторами конкурентоспособности товара: **относительная доля рынка**, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, имидж (известность).

В. Н. Фомин считает, что конкурентоспособность продукции определяют следующие факторы: цена, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет фирмы, соотношение между спросом и предложением. Однако **итоговым критерием оценки конкурентоспособности продукции он считает долю рынка, занимаемую данной продукцией [8].** Правильность этого вывода подтверждается также в работах [10, 14, 16, 19].

Проведенный анализ литературных источников показал, что:

- разные авторы в зависимости от своих научных взглядов и области маркетинговых исследований выбирают различные наборы факторов, определяющих конкурентоспособность организации и продукции;
- наиболее обоснованный набор факторов организации, широко используемый при проведении стратегического анализа и маркетинговых исследований, приведен в работах Артура А. Томпсона-мл. и А. Дж. Стрикленда, Дэвида Кревенса и Е. П. Голубкова [14, 16, 20]. Остальные авторы в той или иной мере используют основные положения отмеченных работ, пытаясь развить их для конкретных направлений деятельности;
- в обобщенном виде, согласно работам [14, 16, 20], конкурентоспособность организации определяется совокупностью факторов, характеризующих результативность ее деятельности на рынке, атрибуты качества продукции и эффективность маркетинговой деятельности;
- конкурентоспособность продукции определяется совокупностью факторов, определяющих ее качество, цену, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта [20];
- другим подходом к определению конкурентоспособности продукции, хорошо зарекомендовавшим себя на практике при проведении оценок качества сравниваемых вариантов продукции и используемым в работах [21-23], является подход, основанный на использовании двух критериев: полезного эффекта от потребления продукции и цены потребления. Полезный эффект продукции характеризует фактическую ее способность удовлетворять конкретную потребность пользователя. В качестве полезного эффекта продукции часто используются комплексные показатели ее качества;

— итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией), и связанные с ней показатели [10, 14, 16, 19, 23].

### 2.3. Методы, используемые для определения комплексного показателя конкурентоспособности

Рассмотрим используемые на практике методы, с помощью которых отдельные критерии организации и продукции, выраженные количественно, объединяются в комплексную оценку конкурентоспособности.

1. Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации (продукции)  $K$  в виде суммы:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i \quad (2.1)$$

где  $K_i$  — единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции);  $N$  — количество показателей.

Как отмечают Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, для оценки конкурентоспособности организации (конкурентной силы организации) менеджеры составляют список ключевых факторов успеха данной отрасли и конкурентных преимуществ либо недостатков (6-10 показателей). Затем проводится оценка организации по всем показателям (желательно использовать десятибалльную шкалу), и эти оценки суммируются для получения комплексного показателя конкурентоспособности организации [16]. Аналогичная процедура проводится и для наиболее сильных организаций конкурентов. Сравнение полученных оценок комплексных показателей конкурентоспособности позволяет выявить преимущество или отставание организации по отношению к конкурентам. Данный метод отличается простотой, но может искажать общую оценку конкурентоспособности организации, так как некоторые показатели конкурентоспособности не всегда одинаково важны для общей оценки.

2. Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации и продукции ( $K$ ) на основе использования средневзвешенного арифметического показателя единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sum_{i=1}^N K_i \cdot W_i \quad (2.2)$$

где  $K_i$  — единичные показатели конкурентоспособности организации (продукции);  $N$  — количество показателей;  $W_i$  — значимость (вес)  $i$ -го единичного показателя конкурентоспособности.

Чаще всего на практике используют нормированные значения значимостей (весов) единичных показателей конкурентоспособности, т.е. их сумма должна быть равна единице. Тогда комплексный показатель конкурентоспособности будет измеряться в той же шкале, что и единичные показатели конкурентоспособности.

Этот подход к определению комплексного показателя конкурентоспособности организации предлагают использовать Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд, Е. П. Голубков и ряд других авторов [16, 20].

Преимущество данного подхода состоит в том, что учитывается важность единичных показателей конкурентоспособности. Это дает уверенность в том, что комплексный показатель конкурентоспособности будет более точно отражать измеряемое свойство. К недостаткам этого подхода следует отнести субъективность определения значимости (веса) единичных показателей конкурентоспособности организации.

3. Представление комплексного показателя конкурентоспособности организации (продукции) на основе использования средневзвешенного геометрического значения единичных показателей конкурентоспособности:

$$K = \sqrt[N]{\prod_{i=1}^N K_i \cdot W_i} \quad (2.3)$$

где  $K_i$  — единичные показатели конкурентоспособности организации;  $N$  — количество показателей;  $W_i$  — значимость (вес) единичных показателей конкурентоспособности;  $\prod$  — произведение аргументов с номерами ( $i = 1, 2, 3, \dots, N$ ).

Данный метод обеспечивает более точные оценки для комплексного показателя, чем метод, основанный на определении средневзвешенного арифметического значения [24].

4. Определение комплексного показателя конкурентоспособности продукции на основе полезного эффекта от ее потребления и цены потребления [22, 23].

Этот подход широко используется при оценке конкурентоспособности продукции. Необходимо отметить, что в данном случае полезный эффект характеризует способность продукции удовлетворять конкретную потребность пользователя и определяется набором показателей качества и рыночной привлекательности продукции, включая уровень качества и его стабильность, уровень новизны, имидж, информативность, Цену потребления.

На основе известных значений относительных показателей качества продукции и относительной цены потребления этой продукции в работе [22] предлагается использовать для определения комплексного показателя конкурентоспособности продукции выражение

$$K_{H(K)} = \frac{\sum_{i=1}^N X_i^i / P_i}{\sum_{i=1}^N X_i^i / P_i} \quad (2.4)$$

где  $K^w$   $K^k$  — соответственно конкурентоспособность оцениваемой продукции и ее конкурента;  $X^i$  — относительное значение  $i$ -го показателя качества;  $P_i$  — относительная цена потребления;  $N$  — количество учитываемых показателей качества.

Относительные значения показателей качества и цены потребления получают из сравнения показателей качества и цены потребления оцениваемой продукции с аналогичными показателями и ценой потребления базовой продукции. За базовую продукцию принимают **идеальную потребительскую модель (ИПМ) продукции**, т.е. ту продукцию, которую желают приобрести потребители. Часто исследователи учитывают значимость (вес) показателей качества и цены потребления.

Данный подход в большей степени, чем другие, ориентирован на потребителей продукции и учитывает их потребности.

5. Использование показателя доли рынка и его изменений (абсолютных и относительных) для организации и продукции в качестве итоговых показателей конкурентоспособности.

Рассматривая отдельные предприятия, входящие в крупную диверсифицированную организацию, Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд утверждают, что чем больше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Аналогичного мнения придерживается и Дэвид Кревенс, который утверждает, что показатель доли рынка может использоваться для определения рыночной позиции организации, для прогноза ее объема продаж [14, 16].

Этот же вывод подтверждается данными, полученными в рамках проекта ПИМС (Институт стратегического планирования в Кембридже). Проведенные исследования показывают, что величина доли рынка организации тесно связана с объемом продаж и определяет получаемый организацией уровень прибыли (доход от инвестиций) [10].

В работе [19] утверждается, что доля рынка и ее абсолютное (разница между показателями смежных периодов) или относительное (в виде темпов роста) изменение являются основными показателями внешней экономической деятельности организации, определяющими ее конкурентоспособность.

6. Предлагается оценивать комплексный показатель конкуренто-

способности организации с использованием коэффициента ранговой корреляции Спирмена, рассчитанного на основе нормативной структуры показателей, характеризующей интенсивное развитие организации.

Суть данного подхода изложена в задании 4 [6]. Коэффициент ранговой корреляции Спирмена с некоторым допущением можно использовать в качестве оценки комплексного показателя конкурентоспособности организации. Однако диапазон шкалы измерения коэффициента ранговой корреляции Спирмена неудобен для измерения уровня конкурентоспособности организации. Поэтому предлагается преобразовать исходную шкалу измерения с использованием линейной зависимости

$$K^* = \frac{K + 1}{2}$$

В этом случае преобразованный коэффициент  $K^*$  будет изменяться от 0 до 1, что удобно при определении уровня конкурентоспособности организации.

7. Оценка конкурентоспособности организаций на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

В работе [25] предлагается оценивать конкурентоспособность организаций с использованием конкурентной карты рынка. Такая карта строится с использованием двух показателей:

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли.

Каждый из этих показателей имеет четыре стандартных положения, характеризующих положение организаций на рынке. Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночной доли с учетом отмеченных их стандартных положений. Это позволяет выделить 16 типовых положений организаций, характеризующих их статус и отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. При классификации организаций предпочтение отдается показателю динамики рыночной доли.

Данный метод позволяет оценивать конкурентоспособность организации одновременно на основе двух наиболее важных показателей, определяющих положение организаций на рынке.

## 2.4. Оценка уровня конкурентоспособности организации (продукции)

Оценка уровня конкурентоспособности организации (продукции) предполагает получение относительной характеристики способности



организации (продукции) удовлетворять требованиям конкретного рынка в рассматриваемый период по сравнению с организацией (продукцией) конкурентов.

1. Оценка уровня конкурентоспособности организации (продукции)  $K^y$ , полученная на основе известных объемов продаж (долей рынка) оцениваемой организации (продукции) и организации-конкурента (продукции конкурента) [18] с использованием формулы:

$$K^y \sim \frac{M^o}{M^k} - \frac{B^o}{B^k} \quad (2.5)$$

где  $M^o$ ,  $M^k$  — соответственно объемы продаж оцениваемой организации (продукции) и организации-конкурента (продукции конкурента);  $B^o$ ,  $B^k$  — соответственно доли рынка оцениваемой организации (продукции) и организации-конкурента (продукции конкурента).

2. Оценка уровня конкурентоспособности организации (продукции), полученная на основе рассчитанных любым способом комплексных показателей конкурентоспособности организации (продукции) и организации-конкурента (продукции конкурента) [22] с использованием формулы:

$$K^y = \frac{K^o}{K^k}$$

где  $K^o$ ,  $K^k$  — соответственно комплексный показатель конкурентоспособности оцениваемой организации (продукции) и организации-конкурента (продукции конкурента).

При  $K^y > 1$  оцениваемая организация (продукция) считается конкурентоспособной.

Нельзя считать данный подход строгим, однако им широко пользуются на практике.

## 2.5. Экспертные методы прогнозирования уровня конкурентоспособности услуг (продукции)

Для определения прогнозной оценки уровня конкурентоспособности услуги возможна различная постановка вопроса, адресуемого экспертам. Наиболее простой вопрос для экспертов может звучать так: «Какой из двух услуг вы отдадите предпочтение, совершая покупку на данном рынке в рассматриваемый период, — оцениваемой услуге или услуге конкурента?» Затем можно с помощью статистических методов обработать результаты ответов экспертов и получить согласованные экспертные оценки величины  $B^y$  предпочтительности оцениваемой услуги относительно каждой  $i$ -й услуги конкурента ( $i$ -го аналога конкурента).

Найденные тем или иным способом значения предпочтительности  $B^y$  позволяют вычислить априорные оценки ожидаемой доли продаж на рассматриваемом рынке оцениваемой услуги и ее аналогов:

$$B_{i0} = \frac{1}{1 + \sum_{j=1}^N \frac{B^j}{B^0}} \quad (2-7)$$

$$B_j = \frac{1}{N}$$

где  $B^o$ ,  $B^i$  — соответственно ожидаемые доли продаж оцениваемой услуги и ее  $i$ -го аналога;  $N$  — число аналогов конкурентов;  $B^y$  — предпочтительность оцениваемой услуги относительно ее  $i$ -го аналога;  $B^j$  — предпочтительность  $j$ -й услуги относительно  $i$ -го аналога.

В знаменателе формулы (2.7) к единице добавляется сумма отношений величин предпочтительности  $1 - B^i = B^o$  аналогов (перед оцениваемой услугой) к предпочтительности  $B^y$  оцениваемой услуги перед ее аналогами. Аналогичные суммы отношений предпочтительности пар товаров  $1 - B_{i0} = B_{i0}$  фигурируют в формуле (2.8).

Прогнозные значения уровней конкурентоспособности услуги по отношению к возможным конкурентам определяют по формуле 2.7.

Данный подход может быть использован также и для прогноза уровня конкурентоспособности новой услуги до выхода ее на рынок.

## 2.6. Позиционная карта стратегических групп конкурентов (конкурирующих услуг) организации

Шаги построения позиционной карты стратегических групп конкурентов (конкурирующих услуг):

а) выбрать весомые характеристики для дифференциации организаций (услуг). Например, среднюю цену и качество предоставляемых услуг;

б) классифицировать организации (услуги) в соответствии с выбранными характеристиками;

в) объединить организации (услуги) со схожими характеристиками в группы. Объем круга для группы организаций (услуг) должен быть прямо пропорционален суммарному объему их продаж.

Организации (услуги), попавшие в один круг, являются ближайшими конкурентами.

## 2.7. Предлагаемые направления анализа конкурентоспособности

Анализ конкурентоспособности предприятий и услуг в данном издании предполагает:

— использование установленных стратегических факторов внутренней среды турфирмы и ее конкурентов. Наиболее важные из них сводят в единую таблицу, качественно или количественно оценивают их значение и дают общее заключение об относительной конкурентоспособности турфирмы (задание 9);

— установление основных конкурентов турфирмы путем построения позиционной карты стратегических групп конкурентов. Двумя основными характеристиками турфирмы являются средняя цена тура и качество оказываемых услуг. На основе этих показателей строится позиционная карта стратегических групп конкурентов на рынке туристских услуг и выявляются ближайшие конкуренты (задание 10);

— установление основных конкурирующих услуг турфирмы путем построения позиционной карты стратегических групп услуг. Двумя основными характеристиками услуг турфирм являются цена тура и качество оказываемых услуг. На основе этих показателей строится позиционная карта стратегических групп услуг и выявляются ближайшие конкурирующие услуги. Затем делается вывод, например, относительно необходимости улучшения качества конкретных услуг или снижения цен на них с целью усиления их конкурентоспособности (задание 11);

— оценку конкурентоспособности организаций на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка. Конкурентная карта рынка строится с использованием двух показателей: занимаемой рыночной доли и динамики рыночной доли, каждый из которых в свою очередь делится на четыре стандартных положения. В результате любому предприятию на рынке можно присвоить статус от 1-й группы до 16-й. По известным значениям рыночной доли и динамики рыночной доли для предприятия и его конкурентов определяется их рыночный статус, т.е. их относительное положение на рынке (задание 12);

— оценку уровня конкурентоспособности услуг на основе известных значений объемов продаж или долей рынка данной услуги и конкурентов. В свою очередь прогнозирование уровня конкурентоспособности услуг осуществляется с использованием экспертных методов (задание 13);

— построение конкурентного профиля предприятия по отношению к предприятиям-конкурентам. Выбираются соответствующие критерии, устанавливаются значения каждого критерия в баллах, их удельный вес, определяются взвешенные значения критериев для рассматриваемого предприятия и его конкурентов, находится разница между ними и строится конкурентный профиль предприятия (задание 14).

## Задание 9. Анализ конкурентоспособности турфирмы с использованием установленных стратегических факторов внутренней среды

### *Теоретические предпосылки*

Анализ конкурентоспособности является завершающим этапом оценки возможностей внутренней среды турфирмы. Для этого наиболее важные стратегические факторы внутренней среды турфирмы и ее главных конкурентов сводят в единую таблицу, качественно или количественно оценивают их значение и дают общее заключение об относительной конкурентоспособности турфирмы [13], используя следующее выражение для определения комплексного показателя конкурентоспособности организации:

$$N$$

$$K^y$$

где  $K$  — единичные показатели конкурентоспособности турфирмы (конкурентов);  $N$  — их общее число.

Затем оценивают уровень конкурентоспособности турфирмы:

где  $K, K^y$  — соответственно комплексные показатели конкурентоспособности турфирмы и конкурента. При  $K^y > 1$  оцениваемая организация считается конкурентоспособной.

### *Пример анализа конкурентоспособности на основе стратегических факторов внутренней среды турфирмы и ее конкурентов*

В табл. 2.1 приведены наиболее значимые факторы внутренней среды турфирмы, которые охватывают такие важные направления деятельности предприятия, как маркетинг, финансы, производство, управление персоналом, административная деятельность. Здесь же дана оценка по пятибалльной шкале всех факторов, входящих во все рассматриваемые

направления деятельности, итоговая оценка по направлениям деятельности, а также приведена общая итоговая оценка конкурентоспособности турфирмы и ее главного конкурента. Анализ данных табл. 2.1 показывает:

— турфирма уступает основному конкуренту: общая итоговая оценка конкурентоспособности турфирмы равна 114 баллам, конкурента — 121 баллу;

— турфирма уступает основному конкуренту по таким направлениям, как финансы (соответственно 27 и 30 баллов), производство (соответственно 20 и 26 баллов), управление персоналом (соответственно 19 и 23 балла), административная деятельность (соответственно 18 и 19 баллов);

— турфирма превосходит основного конкурента только по маркетингу (соответственно 27 и 30 баллов);

— можно проследить отставание и опережение турфирмы по каждому рассматриваемому фактору в блоках;

— имеется возможность разработать систему мер, направленную на повышение конкурентоспособности турфирмы как по отдельным направлениям деятельности, так и по наиболее важным факторам.

Таблица 2.1

## Анализ конкурентоспособности турфирмы

Направление деятельности, факторы внутренней среды	Оценка фактора в баллах	
	турфирма	конкурент
<b>1. Маркетинг</b>		
Репутация на рынке	3	3
Престиж торговой марки	4	2
Доля рынка, контролируемая турфирмой	5	3
Широта ассортимента	3	3
Наличие каналов продвижения услуг	4	3
Качество услуг (сервиса)	4	3
Качество рекламных мероприятий	3	3
Цены на услуги	4	3
<b>Итого баллов по направлению:</b> <b>для турфирмы</b>	<b>30</b>	
<b>для конкурента</b>		<b>23</b>
<b>2. Финансы</b>		
Степень стабильности доходов	3	3
Доход на новые инвестиции	3	3
Степень ликвидности активов	3	3
Управление себестоимостью	3	3
Использование метода «директ-костинг»	3	4
Штрафные санкции налоговых органов	3	4

Факторы внутренней среды	Оценка фактора в баллах	
	турфирма	конкурент
<b>"выполнение плана и бюджета</b>	3	3
Отношение объема продаж к стоимости активов	3	3
Отношение основного и оборотного капиталов	3	4
<b>Итого баллов по направлению:</b> <b>для турфирмы</b>	<b>27</b>	
<b>для конкурента</b>		<b>30</b>
<b>3. Производство</b>		
Степень использования производственных мощностей	3	4
Наличие оборудования, подлежащего замене	—	
Степень интеграции	2	2
Гибкость производства	3	4
Эффективность перехода на новые туры	3	4
Структура издержек производства	3	4
Время производственного цикла	3	4
Производительность труда	3	4
<b>Итого баллов по направлению:</b> <b>для турфирмы</b>	<b>20</b>	
<b>для конкурента</b>		<b>26</b>
<b>4. Управление персоналом</b>		
Осведомленность персонала о миссии и планах фирмы	3	3
Участие персонала в распределении прибыли	4	4
Наличие инструкций для персонала	3	3
Квалификация управляющих	—	
Текучесть кадров	3	4
Наличие программ обучения персонала	3	3
Регулирование оплаты труда	3	4
<b>Итого баллов по направлению:</b> <b>для турфирмы</b>	<b>19</b>	
<b>для конкурента</b>		<b>23</b>
<b>5. Административная деятельность</b>		
Отношение численности АУП к численности персонала	3	4
Доступность и качество информации	3	3
Текучесть управленческих кадров	3	3
Скорость реакции на изменения	3	3
Уровень понимания юридических обязательств <sup>5</sup>	3	3
Время оформления заказа	3	3

Направление деятельности, факторы внутренней среды	Оценка фактора в баллах	
	турфирма	конкурент
<b>Итого баллов по направлению: для турфирмы для конкурента</b>	<b>18</b>	<b>19</b>
<b>Итого баллов по совокупности направлений: для турфирмы для конкурента</b>	<b>114</b>	<b>121</b>

Комплексные показатели конкурентоспособности турфирмы ( $K^o$ ) и ее конкурента ( $K^k$ ) соответственно равны 114 и 121 баллу. Тогда уровень конкурентоспособности турфирмы может быть определен как

$$K_y = 114:121 = 0,94.$$

Следовательно, турфирма неконкурентоспособна.

**Исходные данные для проведения сравнительной  
оценки конкурентоспособности турфирмы**

Предлагается самостоятельно оценить значение каждого фактора, приведенного в табл. 2.1, для турфирмы и ее главного конкурента. Затем провести оценку конкурентоспособности турфирмы в целом, по направлениям и дать анализ полученных результатов.

**Задание 10. Установление основных конкурентов путем  
построения позиционной карты стратегических  
групп конкурентов на рынке туристических фирм**

**Теоретические предпосылки**

На российском рынке конкурирует множество туристических фирм. Выявление конкурентов, как и исследование их деятельности, — важное условие достижения успеха в бизнесе. Двумя основными характеристиками туристических фирм являются средняя цена тура и качество оказываемых услуг. В табл. 2.2—2.4 представлены данные по конкурентным группам туристических фирм. Требуется построить позиционную карту стратегических групп конкурентов на рынке туристических услуг с использованием указанных выше показателей.

**Выбор исходных данных**

Исходные данные для каждого варианта для выполнения задания выбираются на основе данных табл. 2.2-2.4.

По номеру варианта в табл. 2.5 устанавливаются исходные данные для построения позиционной карты стратегических групп конкурентов - Ю строчек данных, взятых из табл. 2.2-2.4. Позиционная карта строится в координатах основных характеристик турфирм: цена тура и качество оказываемых услуг (рис. 2.1). На построенной карте нужно выделить кругом стратегические группы конкурентов на рынке туристических фирм и обосновать это выделение.

Таблица 2.2

**Туристские фирмы с высоким уровнем сервисного обслуживания**

№ п/п	Условное название туристической фирмы	Уровень качества обслуживания, баллы	Средняя цена тура, д.е.
1	ВО-1	86	7499
2	ВО-2	79	5429
3	ВО-3	80	5299
4	ВО-4	83	4548
5	ВО-5	83	4708
6	ВО-6	55	4285
7	ВО-7	77	5098
8	ВО-8	54	5999
9	ВО-9	60	4297
10	ВО-10	80	6999
11	ВО-11	88	7249
12	ВО-12	90	7978
13	ВО-13	84	5689
14	ВО-14	69	5349
15	ВО-15	84	6549
16	ВО-16	86	6430
17	ВО-17	45	5248
18	ВО-18	50	5570
19	ВО-19	70	5560
20	ВО-20	84	6130

Таблица 2.3

Туристические фирмы со средним уровнем сервисного обслуживания			
№ п/п	Условное название туристической фирмы	Уровень качества обслуживания, баллы	Средняя цена тура, д.е.
1	СО-1	66	3199
2	СО-2	69	2999
3	СО-4	56	3295
4	СО-5	72	3687
5	СО-6	63	3499
6	СО-7	75	3779
7	СО-8	57	3899
8	СО-9	35	2499
9	СОЮ	30	2995
10	СО-11	50	3285
11	СО-12	45	2972
12	СО-13	55	4299
13	СО-14	75	3795
14	СО-15	36	2499
15	СО-16	40	3160
16	СО-17	42	2929
17	СО-18	38	2695
18	СО-19	53	3188
19	СО-20	40	2799
20	СО-20	58	3276

Таблица 2.4

Туристические фирмы с низким уровнем сервисного обслуживания			
№ п/п	Условное название туристической фирмы	Уровень качества обслуживания, баллы	Средняя цена тура, д.е.
1	НО-1	54	1523
2	НО-2	37	1549
3	НО-3	41	1645
4	НО-4	54	1845
5	НО-	40	1349
6	НО-6	45	1668
7	НО-7	50	2145
8	НО-8	34	1884
9	НО-9	30	1695
10	НО-10	50	1999
11	НО-11	28	1885
12	НО-12	42	2215
13	НО-13	36	2223

Продолжение табл. 2.4

№ п/п	Условное название туристической фирмы	Уровень качества обслуживания, баллы	Средняя цена тура, д.е.
14	НО-14	37	1699
15	НО-15	26	1540
16	НО-16	29	1774
17	НО-17	29	1899
18	НО-18	26	1785
19	НО-19	35	1489
20	НО-20	40	2188

Таблица 2.5

Выбор варианта исходных данных для расчета

	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Номера строк показателей, выбираемых из табл. 2.2-2.4	1,2,3, 5, 9, 11,13, 15,17, 19	2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 20	1,4, 7, 10, 13, 16, 19, 2, 5,8	2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 3, 6,9	1,5, 9,13, 17, 1, 14, 18, 6,10, 14, 18	2, 6, ю, 14, 18, 3, 7, 11, 15,19	3, 8, 13, 18,3, 8, 14, 19, 4, 9	4, 9, 14, 19,5, ю, 15, 20, 6, 11	5,1.1, 9, 15, 1,7, 13,19	7, 13, 17, 5, 10, 16, 3, 8,15, 20

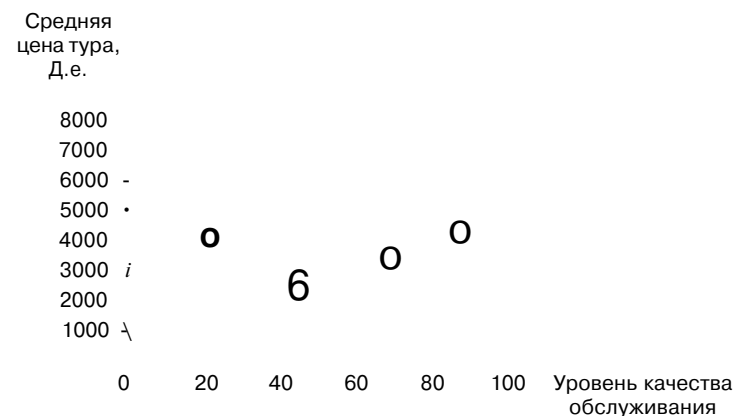


Рис. 2.1. Позиционная карта стратегических групп конкурентов

**Задание 11. Определение конкурентоспособности услуг турфирмы по отношению к аналогичным услугам ее конкурентов с использованием позиционной карты**

**Теоретические предпосылки**

Двумя основными характеристиками услуг турфирмы и ее конкурентов являются **цена** и **качество**. Требуется построить позиционную карту стратегических групп конкурирующих туристских услуг с использованием указанных показателей.

**Пример определения конкурентоспособности услуг ООО «Тува-тур»**

Исходные данные конкурирующих услуг ООО «Тува-тур» и двух ее конкурентов представлены в табл. 2.6–2.8. Координаты всех услуг рассматриваемых турфирм заносятся на позиционную карту (рис. 2.2).

Анализ исходных данных и позиционной карты конкурирующих услуг позволяет сделать следующие выводы:

— услуга 1 ООО «Тува-тур» по качеству опережает аналогичные услуги конкурентов, но имеет более высокую цену по сравнению с конкурентами. Поэтому ООО «Тува-тур» необходимо принять меры по снижению издержек производства на эту услугу и несколько понизить ее цену;

— услуга 2 ООО «Тува-тур» по качеству и по цене занимает среднее положение в сравнении с конкурентами. Поэтому ООО «Тува-тур» необходимо принять меры как по снижению издержек производства и цены, так и по улучшению качества этой услуги;

— услуга 3 ООО «Тува-тур» по качеству занимает среднее положение, но имеет более низкую цену в сравнении с конкурентами. Поэтому ООО «Тува-тур» необходимо принять меры по улучшению качества этой услуги;

— услуга 4 ООО «Тува-тур» по качеству несколько отстает от аналогичных услуг конкурентов, но имеет более низкую цену в сравнении с конкурентами. Поэтому ООО «Тува-тур» необходимо принять меры по улучшению качества этой услуги;

— услуга 5 ООО «Тува-тур» по качеству опережает аналогичные услуги конкурентов, но имеет более высокую цену в сравнении с ними. Поэтому следует принять меры по снижению как издержек производства, так и цены этой услуги;

— услуга 6 ООО «Тува-тур» по качеству занимает среднее положение, но имеет более низкую цену в сравнении с конкурентами. Поэтому ООО «Тува-тур» необходимо принять меры по улучшению качества этой услуги.

**Исходные данные для построения позиционной карты услуг (ООО «Тува-тур»)**

№ п/п	Наименование услуги	Цена, у.е.	Качество, баллы
1	Отдых в Египте	350	78
2	Отдых в Турции	350	81
3	Отдых в Испании	400	59
4	Экскурсионный тур в Чехию	350	62
5	Экскурсионный тур в ОАЭ	300	85
6	Бизнес-тур в Италию	780	64
7	Франция. Париж	550	57

Таблица 2.7

**Исходные данные для построения позиционной карты услуг конкурента № 1**

№ п/п	Наименование услуги	Цена, у.е.	Качество, баллы
1	Отдых в Египте	290	71
2	Отдых в Турции	310	69
3	Отдых в Испании	450	62
4	Экскурсионный тур в Чехию	420	52
5	Экскурсионный тур в ОАЭ	290	75
6	Бизнес-тур в Италию	850	74
7	Франция. Париж	600	49

Таблица 2.8

**Исходные данные для построения позиционной карты услуг конкурента № 2**

№ п/п	Наименование услуги	Цена, у.е.	Качество, баллы
1	Отдых в Египте	300	77
2	Отдых в Турции	375	89
3	Отдых в Испании	480	58
4	Экскурсионный тур в Чехию	450	61
5	Экскурсионный тур в ОАЭ	250	78
6	Бизнес-тур в Италию	900	60
7	Франция. Париж	580	72

Качество

100										
90				"2						
80			II"5J5 '1	1*2						
70								σ		
60			·2 C'		'M^3"4	\ * 7				
50						\		J		
40										
30										
20										
10										
0	100	200	300	400	500	600	700	800	900	1000

Цена

**Рис. 2.2.** Позиционная карта конкурирующих услуг

Условные обозначения: (\*) — услуги ООО «Тува-тур»; (•) — услуги конкурента № 1; (°) — услуги конкурента № 2.

### Выбор исходных данных

Исходные данные по услугам ООО «Тува-тур» остаются без изменения (см. табл. 2.6) для всех вариантов расчета. Исходные данные вариантов по услугам конкурентов № 1 и № 2 представлены соответственно в табл. 2.9 и 2.10. Требуется построить позиционную карту конкурирующих услуг и дать анализ полученных результатов.

### Задание 12. Определение места предприятия на конкурентной карте рынка [39]

#### Теоретические предпосылки

Конкурентная карта рынка представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке и может быть построена с использованием двух показателей (табл. 2.11):

- занимаемой рыночной доли;
- динамики рыночной доли.

Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристических предприятий на рынке:

- лидеры рынка (1);
- предприятия с сильной конкурентной позицией (2);

Таблица 2.9

### Исходные данные по вариантам для построения позиционной карты услуг конкурента № 1

Вариант	Цена, у.е., для услуги *						
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7
1	250(58)	450(61)	500(79)	850(42)	700(95)	680(54)	350(67)
2	500(47)	475(50)	580(68)	450(71)	550(48)	850(80)	680(52)
3	300(77)	375(69)	480(60)	450(51)	250(78)	900(60)	580(70)
4	590(70)	500(89)	850(50)	420(41)	290(78)	650(60)	590(80)
5	590(77)	610(79)	550(58)	420(61)	290(78)	650(64)	400(32)
6	800(78)	710(81)	500(59)	350(62)	590(85)	450(64)	600(57)
7	400(71)	300(59)	680(82)	550(62)	450(75)	800(84)	480(59)
8	300(51)	310(69)	550(72)	420(42)	390(75)	750(74)	600(69)
9	590(61)	710(59)	650(42)	420(75)	490(45)	950(54)	700(80)
10	490(81)	300(60)	350(72)	520(52)	690(44)	750(84)	850(49)

\* В скобках приводится оценка качества услуг в баллах.

Таблица 2.10

### Исходные данные по вариантам для построения позиционной карты услуг конкурента № 2

Вариант	Цена, у.е., для услуги *						
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7
1	450(78)	550(81)	400(59)	350(62)	600(85)	580(64)	650(57)
2	390(81)	410(69)	550(62)	620(72)	290(95)	450(74)	500(49)
3	590(61)	310(99)	750(50)	420(62)	290(75)	650(84)	400(49)
4	490(81)	410(70)	550(70)	420(52)	690(65)	850(84)	700(39)
5	390(71)	310(79)	550(80)	620(82)	390(95)	800(64)	600(49)
6	750(78)	450(81)	300(59)	550(62)	700(85)	880(64)	450(57)
7	200(71)	300(90)	500(52)	450(42)	390(85)	750(70)	800(59)
8	300(61)	310(79)	550(52)	420(62)	390(45)	750(84)	600(49)
9	400(41)	610(79)	350(52)	520(52)	770(85)	750(54)	650(49)
10	590(71)	510(69)	550(62)	320(52)	490(55)	950(84)	800(39)

\* В скобках приводится оценка качества услуг в баллах.

Таблица 2.11

## Матрица формирования конкурентной карты рынка

\.	Рыночная доля	Стандартные положения предприятий с их кодом			
		Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
		1	2	3	4
Динамика рыночной доли ^\					
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	1 «Анна-тур»	5 «Инеса-тур»	9	13
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	2	6 «Петр-тур»	10 «Ольга-тур»	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	3	3	7	11	15
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	4	8	12	16

Примечание: 1. Цифры внутри таблицы от 1 до 16 характеризуют конкурентный статус предприятий. 2. Цифры по бокам таблицы от 1 до 4 характеризуют соответственно коды рыночной доли и ее динамики.

- предприятия со слабой конкурентной позицией (3);
- аутсайдеры рынка (4).

При всей важности показателя рыночной доли необходимо иметь в виду, что он представляет собой оценку на определенный момент времени. В связи с тем что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденцию изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Указанную тенденцию можно оценить с помощью динамики рыночной доли.

Для определения степени изменения конкурентной позиции целесообразно также выделить стандартные состояния предприятия по динамике его рыночной доли:

- предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией (1);
- предприятия с улучшающейся конкурентной позицией (2);
- предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией (3);
- предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (4).

Конкурентная карта рынка (табл. 2.11) строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики рыночных долей предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятий, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым - аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует степень приверженности клиентов услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям. Применение показателя стабильности рыночной доли как уточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы.

Оценка конкурентного статуса даст возможность решить ряд взаимосвязанных задач:

- определить особенности развития конкурентной ситуации;
- выявить степень доминирования предприятий на рынке;
- установить ближайших конкурентов;
- выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Все это в комплексе позволит более обоснованно подойти к вопросам разработки стратегии с целью достижения конкурентных преимуществ, учитывающих конкурентный статус предприятия и особенности его рыночного окружения.

**Пример определения места предприятия на конкурентной карте рынка**

Пусть, например, исходные данные для определения места предприятия на конкурентной карте рынка представлены в табл. 2.12, где код рыночной доли, код роста рыночной доли и показатель стабильности рыночной доли приведены для предприятия «Анна-тур» и его трех конкурентов («Ольга-тур», «Инеса-тур» и «Петр-тур»). «Анна-тур», имея рыночный статус 1, является рыночным лидером, относится к предприятиям с быстро улучшающейся конкурентной позицией и опережает конкурентов по показателю стабильности рыночной доли (60% соответственно против 30%, 55%, 40% у конкурентов). Но «Анна-тур» следует не забывать, что у конкурента № 2 («Инеса-тур» с рыночным статусом 5) аналогичное положение по коду роста рыночной доли, всего на одну позицию ниже положение по рыночной доле (предприятие с сильной



## Пример определения места предприятия на конкурентной карте рынка

Показатель	«Анна-тур» (предпр.)	«Ольга-тур» (конкур. № 1)	«Инеса-тур» (конкур. № 2)	«Петр-тур» (конкур. № 3)
Код рыночной доли	1	3	2	2
Код роста рыночной доли	1	2	1	2
Показатель стабильности рыночной доли, %	60	30	55	40

конкурентной позицией) и наблюдается только незначительное отставание по показателю стабильности рыночной доли (55% против 60%). «Анна-тур» также следует отслеживать поведение и конкурента № 3 («Петра-тур» с рыночным статусом б), который отстает на одну позицию по коду рыночной доли (предприятие с сильной конкурентной позицией) и по коду роста рыночной доли (предприятие с улучшающейся конкурентной позицией), а также имеет несколько более значительное отставание по показателю стабильности рыночной доли (40% против 60%). «Анна-тур» пока не следует опасаться конкурента № 1 («Ольга-тур» с рыночным статусом 10), который имеет отставание по всем имеющимся показателям.

## Выбор исходных данных

Исходные данные для каждого варианта выбираются на основе табл. 2.13. В число исходных данных входят код рыночной доли, код роста рыночной доли, показатель стабильности рыночных долей для предприятия и трех его конкурентов (см. в теоретическом обосновании). На основе этих данных определяют рыночный статус предприятия и трех его конкурентов и делают анализ положения и действий предприятия в этих условиях.

### Задание 13. Оценка и прогнозирование уровня конкурентоспособности продукции [8]

## Теоретические предпосылки

Для прогнозирования конкурентоспособности услуги целесообразно использовать экспертные методы. Предварительно определим уро-

## Выбор исходных данных\*

Вариант	Код рыночной доли				Код роста рыночной доли				Показатель стабильности рыночной доли, %			
	Предпр.	Конкур. № 1	Конкур. № 2	Конкур. № 3	Предпр.	Конкур. № 1	Конкур. № 2	Конкур. № 3	Предпр.	Конкур. № 1	Конкур. № 2	Конкур. № 3
1	1	1	1	2	1	1	1	3	50	40	40	50
2	2	2	2	3	2	2	1	2	40	30	30	30
3	3	3	3	2	3	2	3	2	20	30	25	20
4	1	2	3	1	1	2	1	1	50	30	25	50
5	2	2	1	3	2	2	3	2	30	35	20	15
6	2	3	4	5	2	4	3	2	30	20	25	15
7	1	1	1	2	1	2	1	2	50	45	55	40
8	1	1	2	2	1	1	2	3	55	45	35	30
9	2	2	2	1	2	3	4	4	40	45	50	45
10	2	3	2	1	2	2	3	2	40	35	30	40

\* Предприятие — «Анна-тур»; конкурент № 1 — «Ольга-тур»; конкурент № 2 — «Инеса-тур»; конкурент № 3 — «Петр-тур».

вень конкурентоспособности как относительную характеристику способности услуги удовлетворять требования рынка в рассматриваемый период по сравнению с аналогичной способностью услуги конкурентов.

Взяв за основу это определение, при объемах продаж оцениваемой услуги ( $M^o$ ) и ее конкурента ( $M^k$ ) можно **определить апостериорную оценку** (после продажи услуги) **уровня ее конкурентоспособности:**

$$K = M^o / M^k, \quad (2.9)$$

где  $K$  — оценка уровня конкурентоспособности оцениваемой услуги по отношению к  $i$ -й услуге конкурента;  $M^o$  и  $M^k$  — соответственно объемы продаж оцениваемой услуги и услуги конкурента.

При этом доли рынка  $B^o$  и  $B^k$  соответственно нашей услуги и услуги конкурента определяются как

$$B^o = M^o / (M^o + M^k) \text{ и } B^k = M^k / (M^o + M^k).$$

Поэтому показатель  $K^y$  может быть определен также по формуле

$$K^y = B^o / B^k. \quad (2.10)$$

Для определения **априорной (прогнозируемой) оценки уровня конкурентоспособности** услуги возможны различные постановки вопросов, адресуемых экспертам. Наиболее простой вопрос для экспертов может звучать так: «Какой из двух услуг вы отдадите предпочтение, совершая покупку на данном рынке в рассматриваемый период, — оцениваемой услуге или услуге конкурента?» Затем можно с помощью стати-



**Пример 3. Прогнозирование показателей конкурентоспособности действующих на рынке услуг**

На рынке конкурируют четыре услуги: оцениваемая и три услуги конкурентов, занимающие по объему продаж в отчетном году соответственно 12, 27, 12 и 49% емкости рынка. Доли продаж всех услуг составляют:  $V = 0,12$ ,  $V_1 = 0,27$ ,  $V_2 = 0,12$ ,  $V_3 = 0,49$ . Требуется дать прогноз изменения долей продаж на следующий год оцениваемой услуги и услуг конкурентов с использованием опроса десяти экспертов.

Из десяти экспертов при сравнении оцениваемой услуги с первой услугой конкурента в следующем году оцениваемой услуги отдали предпочтение пять экспертов, при сравнении со второй услугой — семь, а при сравнении с третьей услугой — два. Находим в результате экспертного опроса следующие оценки:

$$V_{o1} = 0,5; V_{o2} = 0,7; V_{o3} = 0,2.$$

По формуле (2.11) можно найти прогнозную оценку ожидаемой доли продаж оцениваемой услуги на данном рынке в следующем году:

$$V^* = \frac{V \cdot V_{o1} + V_1 \cdot V_{o2} + V_2 \cdot V_{o3}}{V + V_1 + V_2 + V_3 + V_{o1} + V_{o2} + V_{o3}} = \frac{0,12 \cdot 0,5 + 0,27 \cdot 0,7 + 0,12 \cdot 0,2}{0,12 + 0,27 + 0,12 + 0,49 + 0,5 + 0,7 + 0,2} = 0,16$$

Новые рыночные доли рассматриваемых услуг в следующем году составят соответственно  $V^* = 7/45$ ,  $V_1^* = 7/45$ ,  $V_2^* = 3/45$ ,  $V_3^* = 28/45$ , и они будут соотноситься как

$$V^* : V_1^* : V_2^* : V_3^* = 7 : 7 : 3 : 28.$$

В результате можно утверждать, что в следующем году доля рынка оцениваемой услуги составит 16%, а темпы ее роста по отношению к отчетному году будут равны 133%. Эти данные и данные по услугам-конкурентам приведены в табл. 2.14.

**Выбор исходных данных**

Исходные данные для каждого варианта выбираются на основе табл. 2.15. для определения апостериорной оценки уровня конкурентоспособности услуги, табл. 2.16 - для определения прогнозной оценки уровня конкурентоспособности новой услуги и табл. 2.17 - для прогнозирования показателей конкурентоспособности действующих на рынке услуг в следующем году после отчетного. Требуется на основе данных варианта определить апостериорную оценку уровня конкурентоспособности оцениваемой услуги, долю рынка новой услуги и уровень ее конкурентоспособности, а также прогнозные значения показателей конкурентоспособности действующих на рынке услуг в следующем году после отчетного.

**Показатели услуг в отчетном и следующем после отчетного годах**

Показатель	Услуга			
	оцениваемая	конкурента № 1	конкурента № 2	конкурента № 3
Доля продаж в отчетном году	12	27	12	49
Прогноз на следующий год после отчетного	16	16	6	62
Темп роста (прироста) доли продаж, %	133 (33)	59 (-41)	50 (-50)	126 (26)

Таблица 2.15

**Выбор варианта для определения апостериорной оценки уровня конкурентоспособности услуги**

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж оцениваемой услуги, д.е.	200	300	400	500	600	700	250	350	450	550
Объем продаж услуги-аналога конкурента, д.е.	400	500	600	700	800	900	100	200	300	400

**Задание 14. Построение конкурентного профиля турфирмы [6, 10]**

**Теоретические предпосылки**

Для построения конкурентного профиля турфирмы в сравнении с предприятиями-конкурентами выбираются соответствующие критерии (цены, соблюдение сроков поставки, качество, сеть сбыта), устанавливаются значения каждого критерия в баллах, их удельный вес. Затем определяются взвешенные значения критериев умножением значения критерия в баллах на удельный вес (нули отбрасываются) для рассматриваемого предприятия и его конкурентов и строится конкурентный профиль предприятия.

**Пример проведения расчетов**

Пример проведения необходимых расчетов приведен в табл. 2.18, а пример построения конкурентного профиля турфирмы по отношению к наиболее сильному конкуренту — в табл. 2.19. В табл. 2.18 для оценки относительного преимущества в конкуренции по выбранным критери-

Таблица 2.16

**Выбор варианта для определения прогнозной оценки уровня конкурентоспособности услуги**

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объемы продаж услуг, д.е.:										
конкурента № 1	100	300	300	100	100	300	400	300	200	300
конкурента № 2	200	400	200	400	200	100	200	400	400	200
конкурента № 3	300	500	400	500	500	500	300	100	300	400
Количество предпочтений, отданных десятью экспертами новой услуге по сравнению:										
с конкурентом № 1	5	4	6	4	8	9	4	7	5	3
с конкурентом № 2	6	5	7	6	6	7	5	6	4	5
с конкурентом № 3	7	8	9	5	5	8	6	7	6	6

Таблица 2.17

**Выбор варианта для прогнозирования оценки конкурентоспособности действующих на рынке услуг в следующем году после отчетного**

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объемы продаж услуг, д.е.:										
оцениваемой конкурентом № 1	150	350	250	300	150	200	350	400	300	200
конкурентом № 2	100	300	300	100	100	300	400	300	200	300
конкурентом № 3	200	400	200	400	200	100	200	400	400	200
конкурентом № 3	300	500	400	500	500	500	300	100	300	400
Количество предпочтений, отданных десятью экспертами оцениваемой услуге по сравнению:										
с конкурентом № 1	5	4	6	4	8	9	4	7	5	3
с конкурентом № 2	6	5	7	6	6	7	5	6	4	5
с конкурентом № 3	7	8	9	5	5	8	6	7	6	6

и (цены, соблюдение сроков поставки, качество, сеть сбыта) установлены значения каждого критерия в баллах, их удельный вес, определены взвешенные значения критериев для рассматриваемой турфирмы и ее конкурентов. По значению взвешенных оценок критериев для рассматриваемой турфирмы и ее конкурентов и строится конкурентный профиль турфирмы. Анализ конкурентного профиля турфирмы показывает, что необходимо обратить особое внимание на цену продукции (1-я степень приоритетности), качество продукции (2-я степень приоритетности), сеть сбыта (3-я степень приоритетности).

Таблица 2.18

**Определение относительных преимуществ в конкуренции**

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Взвешенная оценка показателя, баллы*			
		оцениваемого предприятия	конкурента № 1	конкурента № 2	конкурента № 3
1. Цены*	30	24(80)	21(70)	18(60)	27(90)
2. Соблюдение сроков поставки*	30	30(100)	27(90)	21(70)	27(90)
3. Качество*	30	30(100)	24(80)	15(50)	30(100)
4. Сеть сбыта*	10	8(80)	9(90)	8(80)	6(60)
<b>Итого</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>81</b>	<b>62</b>	<b>90</b>

В скобках даны экспертные оценки показателей по 100-балльной шкале.

**Выбор исходных данных**

Исходные данные для каждого варианта с целью проведения необходимых расчетов и построения конкурентного профиля выбираются на основе табл. 2.20. На основе конкурентного профиля для турфирмы устанавливается приоритетность решения ее проблем.

Таблица 2.19

**Конкурентный профиль оцениваемого предприятия по отношению к конкуренту № 3**

Показатель преимущества в конкуренции	Хуже			Лучше				Степень приоритетности
	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	
Цены								Первая
Соблюдение сроков поставки								Четвертая
Качество				1				Вторая
Сеть сбыта								Третья

а  
x  
o  
"

o <

>>

S 2 2 0 0 < = o o o o

& Ю

й<sup>5</sup> CN,

ю<sup>2</sup> о<sup>2</sup> P<sup>2</sup> с<sup>Т</sup> )<sup>0</sup>  
л с о о < о = > о<sup>0</sup> о<sup>0</sup> ?<sup>0</sup>

5  
о <  
й  
d  
5 -

СМГОч^юсо^-ООСЛО

### 3. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КАЧЕСТВО

#### 3.1. Актуальность проблемы качества

Проблема качества актуальна абсолютно для всех товаров и услуг. Для обеспечения качества нужны не только соответствующая материальная база и заинтересованный, квалифицированный персонал, но и системное управление качеством на основе четко определенной стратегии. Системы менеджмента качества на предприятиях разрабатываются с использованием международных стандартов ИСО серии 9000 или методологии всеобщего управления качеством (TQM).

При внедрении системного подхода к качеству предусматриваются постоянное совершенствование системы менеджмента качества, улучшение качества продукции и услуг, как следствие — повышение конкурентоспособности предприятия.

Следовательно, качество продукции и услуг в рыночных условиях становится наиболее важным фактором повышения конкурентоспособности предприятия.

В работе [22] доказана имеющаяся связь между показателями качества продукции и ее конкурентоспособностью.

#### 3.2. Выбор показателей (критериев) качества для оценки конкурентоспособности предприятий (услуг)

При установлении показателей качества для оценки конкурентоспособности туристских и гостиничных предприятий прежде всего необходимо ориентироваться на действующее законодательство, приказы и распоряжения Правительства РФ, государственные стандарты, стандарты общественных организаций, правила по сертификации и др. нормативные документы.

Распоряжением Правительства РФ от 15 июля 2005 г. № 1004-р одобрена, а приказом от 21 июля 2005 г. № 86 по Федеральному агентству по туризму утверждена Система классификации гостиниц и других средств размещения. Согласно данной Системе классификации, средства размещения могут иметь категорию от «одной звезды» до «пяти звезд» с диапазоном размаха балльной оценки: от 20 до 120 баллов для гостиниц, мотелей и пр. с количеством номеров более 50; от 18

до 70 баллов для гостиниц, moteley и пр. с количеством номеров менее 50; от 30 до 135 баллов для домов отдыха, пансионатов и аналогичных средств размещения. Все перечисленные средства размещения должны соответствовать требованиям, приведенным в приложение 5, и критериям балльной оценки для гостиниц, moteley и пр. с количеством номеров более 50 (табл. 3.9); для гостиниц, moteley и пр. с количеством номеров менее 50; для домов отдыха, пансионатов и аналогичных средств размещения.

Данным документом также вводится классификация номеров по категориям: высшая (сьюит, апартамент, люкс, студия с оценкой 45 баллов); первая (23 балла); вторая и третья (по 9 баллов); четвертая (8 баллов) и пятая (4 балла).

При выборе критериев качества средств размещения туристов и услуг средств размещения можно также ориентироваться на:

— Межгосударственный стандарт ГОСТ 28681.4-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» действует взамен отмененного Госстандартом ГОСТ Р 50645-94. Тексты обоих стандартов аутентичны. По мнению авторов работы [29], ГОСТ 28681.4-95 (ГОСТ Р 50645-94) не устарел, разработан на основе нормативного документа ВТО, его положения по своим качествам превосходят национальный стандарт Франции. На основе положений данного стандарта в настоящее время действуют добровольные системы сертификации. Однако в стандарте практически отсутствуют качественные характеристики. Кроме того, он касается только гостиниц и moteley;

— ГОСТ Р 51 185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования». Стандарт содержит минимальные требования к средствам размещения и услугам, которые не гарантируют минимального качества обслуживания [29]. Стандарт используется при добровольной сертификации услуг средств размещения [30];

— ГОСТ Р 50644- 94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов». Стандарт содержит требования по безопасности при оказании туристских и экскурсионных услуг, указывает на возможные факторы риска в туризме, устанавливает методы контроля безопасности. Многие требования стандарта дублируются в других стандартах;

— ГОСТ Р 50 690-2000 «Туристские услуги. Общие требования». Стандарт используется при добровольной сертификации услуг туризма [30]. Однако стандарт не учитывает нормы европейского законодательства, поэтому его применение не способствует повышению конкурентоспособности туристского продукта [29]. Стандарт содержит критерии качества, сформулированные в общем виде;

— Ст ОО 01-03 «Порядок и правила предоставления туристских услуг. Общие положения» (Стандарт общественных организаций: Российской ассоциации туризма, Национальной туристской ассоциации). Стандарт может быть использован при проведении добровольной сертификации туристских услуг всеми субъектами индустрии туризма. Стандарт содержит нормативы по организации туристской фирмы, правила обслуживания и требования к персоналу, меры и мероприятия по безопасности, меры по обеспечению качества, правила по предоставлению туристских услуг. Стандарт учитывает европейские нормы и в связи с этим имеет преимущество перед ГОСТ Р 50 690-2000. Стандарт содержит критерии качества, сформулированные в общем виде. В стандарте приводятся меры, способствующие обеспечению качественного обслуживания туристов [29] (приложение 6);

— Ст ОО РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения». Стандарт устанавливает классификационные группы средств размещения — гостиничных комплексов, придорожных гостиниц и гостиниц с оказанием лечебно-оздоровительных услуг, молодежных гостиниц, moteley, апартаментов, меблированных комнат, пансионатов, общежитий, туристских спортивных баз и баз отдыха по материально-техническому обеспечению, номенклатуре услуг и качеству в целях их последующей классификации и категоризации, методы оценки качества и обобщенного классификационного индекса (ОКИ). Стандарт может быть применен в качестве нормативного документа при добровольной сертификации услуг средств размещения всеми субъектами туристской индустрии. Стандарт содержит конкретные критерии качества, используемые при балльной оценке средств размещения с целью их классификации;

— Правила по сертификации. Система сертификации ГОСТ Р. Правила функционирования системы добровольной сертификации услуг, введенные Госстандартом России в 2003 г., основываются при сертификации туристских услуг и услуг средств размещения на критериях, взятых из ГОСТ Р 50 690-2000 и ГОСТ Р 51185-98.

Следовательно, при выборе критериев качества для оценки конкурентоспособности средств размещения и услуг туризма необходимо ориентироваться прежде всего на Систему классификации гостиниц и других средств размещения, Ст ОО РАСТ 02-04 и Ст ОО 01-03, а затем и на остальные документы, указанные выше [29].

### 3.3. Оценка конкурентоспособности предприятий и услуг с использованием показателей качества, предлагаемая в данном издании для практического закрепления

В этот раздел включено шесть заданий, в которых основное внимание в рамках данного раздела сконцентрировано на:

— выяснении наличия связи показателей конкурентоспособности с показателями качества. Эта задача решается на примере транспортного средства, которое собирается приобрести гостиница (задание 15);

— сопоставлении качества услуг гостиничных предприятий графическим способом (по ограниченному числу показателей). Выбираются наиболее важные с точки зрения потребителей и обслуживающего персонала показатели услуг, дается их оценка экспертами по пятибалльной шкале для гостиницы и ее конкурентов, оценки наносятся на график и делается заключение об относительном качестве услуг гостиницы (задание 16);

— определении комплексного показателя качества гостиничных услуг (по ограниченному числу показателей) на основе установленных экспертами коэффициентов весомости (значимости) показателей качества и их значения для гостиницы и ее конкурентов. В этом же задании определяется также целесообразность введения показателей весомости (задание 17);

— определении комплексного показателя качества кулинарного изделия на основе установленных коэффициентов весомости (значимости) показателей качества и значений показателей качества, определенных органолептическим путем (задание 18);

— оценке уровня конкурентоспособности гостиницы по отношению к ее конкуренту с использованием критериев государственной системы классификации средств размещения различных категорий (задание 19);

— проведении самооценки деятельности предприятия в области качества с использованием упрощенных критериев национальных премий по качеству и выявлении слабых мест в области качества (задание 20).

#### Задание 15. Определение связи показателей конкурентоспособности с показателями качества [22]

##### *Теоретические предпосылки*

Оценка конкурентоспособности производится на основе сопоставления данной продукции с соответствующей продукцией других предприятий. Показатель конкурентоспособности продукции выражается

отношением ее полезного эффекта к цене потребления. В экономической литературе понятие уровня конкурентоспособности ( $K^w$ ) связывается с отношением показателей конкурентоспособности нашей продукции ( $K^j$  и конкурента ( $K^h$ )). Если  $K^v > 1$ , то наша продукция считается конкурентоспособной.

Показатели конкурентоспособности выражаются как частное от деления суммы относительных показателей качества продукции на относительную цену потребления этой продукции:

$$K^w = \frac{\sum_{i=1}^N X_i}{C} \quad (3.1)$$

где  $K^w$  — конкурентоспособность продукции нашей ( $K^j$ ) и конкурента ( $K^h$ );  $C$  — относительная цена потребления;  $X_i$  — относительные показатели качества, общим числом  $N$ .

Относительные значения показателей качества и цены потребления получаются из сравнения показателей качества и цены потребления нашей продукции с аналогичными показателями и ценой потребления у базовой продукции. За базовую продукцию принимают идеальную потребительскую модель (ИПМ) продукции, т.е. ту продукцию, которую желают приобрести потребители. Часто исследователи учитывают значимость (вес) показателей качества и цены потребления.

Попытаемся теперь ответить на вопрос: как числовые значения показателей конкурентоспособности связаны с показателями качества?

Ответ на этот вопрос вытекает из примера, приведенного в табл. 3.1.

##### **Пример, иллюстрирующий связь показателей конкурентоспособности с показателями качества**

Гостиница собирается купить транспортное средство для перевозки гостей из аэропорта в гостиницу. На рынке транспортных средств соперничают новое транспортное средство (нововведение) и его конкурент. Для сопоставления их качества создается идеальная потребительская модель (ИПМ), которая служит эталоном.

В качестве показателей качества транспортного средства установлены скорость и расход горючего (табл. 3.1). Считаем, что показатели качества ИПМ, нововведения и конкурента соответствуют нормативным документам. Известны также веса (значимости) показателей качества. Теперь можно определить расчетные значения показателей качества путем умножения их значений на их веса, а также относительные значения этих показателей по отношению к ИПМ. Затем находят сумму относительных значений показателей качества для нововведения и конкурента по отношению к ИПМ и числовые значения оценки конкурентоспо-

Пример оценки уровня конкурентоспособности

Оцениваемые транспортные средства и состояние их показателей	Показатель*				* <sub>н(к)</sub>
	Скорость*	Расход горючего*	Цена	Сумма относительных значений показателей качества	
ИПМ:					
исходное значение	100	500	1000		
вес		0,7	0,3		
расчетное значение	70	150			
Нововведение:					
исходное значение	200	1000	500		
расчетное значение	140	300			
относительное значение	2,0	0,5	0,5	2,50	5,0
Конкурент:					
исходное значение	75	400	500		
расчетное значение	52,5	120			
относительное значение	0,75	1,25	0,5	2,0	4,0

\* Конкурентоспособность транспортного средства находится в прямой зависимости от его скорости и в обратной — от расхода горючего.

способности нововведения ( $K^u$ ) и конкурента ( $K^к$ ), а также  $K = K^к : K^к$ . Если  $K$  больше единицы, то нововведение будет конкурентоспособным. В рассматриваемом примере  $K^у = 1,25$ . Следовательно, нововведение будет конкурентоспособным.

#### Выбор варианта для проведения расчетов

Исходные данные, касающиеся ИПМ, остаются одинаковыми для всех вариантов. Необходимо рассчитать уровень конкурентоспособности нововведения ( $K^u$ ) и дать анализ полученного результата (табл. 3.2).

#### Задание 16. Графический способ сопоставления качества услуг гостиничных предприятий по ограниченному числу показателей [35]

##### Теоретические предпосылки

Гласность рынка позволяет предприятию провести прямое сравнение своего пакета услуг с предложениями конкурентов. Отсюда и про-

Выбор варианта оценки уровня конкурентоспособности

Вариант	Нововведение			Конкурент		
	Скорость	Расход горючего	Цена	Скорость	Расход горючего	Цена
1	150	650	600	80	600	450
2	170	750	480	90	650	490
3	190	700	500	60	450	400
4	200	750	450	65	480	460
5	220	780	490	70	400	500
6	210	790	500	75	450	550
7	230	500	450	85	470	500
8	230	600	600	90	480	500
9	240	850	650	95	490	530
10	250	900	550	100	1000	500

исходит понятие «относительное качество», которому присущи следующие характеристики:

- возможность сравнения с услугами самых сильных конкурентов;
- возможность рассмотрения с точки зрения потребителя;
- независимость от структуры цен на предприятии;
- возможность охвата не только материальных, но и нематериальных услуг, включая поведение персонала.

Методика выявления относительного качества включает два этапа.

**Первый этап.** Следует выделить важнейшие с точки зрения потребителя критерии (5–10), которые приводят к принятию решения о приобретении услуг. При этом цены не должны приниматься в расчет. Важность выделенных критериев необходимо согласовать с мнением персонала, который непосредственно контактирует с потребителем и имеет большой опыт общения.

**Второй этап** — оценка критериев по 5–10-балльной шкале и последующее сравнение с такой же оценкой идентичных критериев на важнейших предприятиях-конкурентах. Чем больше будет предприятий, тем точнее критерии относительного качества, которые лучше изобразить графически, в результате чего получится своеобразный профиль качества.

##### Пример графического способа сопоставления качества услуг гостиничных предприятий

Пусть гостиничные услуги с точки зрения потребителя характеризуются следующими критериями, оцененными потребителями в баллах: расположение; качество питания; безопасность; компетентность персонала;





№ П/П	Показатель	Вариант 5				Вариант 6			
		Пр	К1	К2	К3	Пр	К1	К2	К3
1.	Расположение	5	3	2,5	2,5	4	3	5	3,5
2.	Качество питания	3	2,5	4,5	3	3	2	4	2,5
3.	Безопасность	4,5	4	5	3	5	4	5	4,5
4.	Компетентность персонала	2,5	3,5	2,5	3	5	4,5	3,5	5
5.	Предложение дополнительных услуг	3	3	5	4,5	4	5	3	3,5
6.	Чистота в номерах, туалете, душе	3,5	4,5	3	2,5	3,5	3,5	5	4
7.	Вежливость и доброжелательность персонала	5	3	4,5	3,5	4	3	4,5	3,5
8.	Работа телевизора, видео-, аудиоаппаратуры	3	2,5	1,5	5	3,5	4	2,5	3
9.	Тишина и поведение соседей	2	4	3,5	4,5	5	3,5	4,5	4,5
10.	Мебель в номере	5	5	5	2,5	5	4,5	5	4,5
		Вариант 7				Вариант 8			
1.	Расположение	4	4,5	3,5	3	5	3	3,5	4,5
2.	Качество питания	4,5	5	3,5	4	4	4,5	3,5	5
3.	Безопасность	3,5	5	4	4,5	4,5	4	5	3
4.	Компетентность персонала	4,5	5	3,5	5	3,5	4,5	3,5	3
5.	Предложение дополнительных услуг	3,5	4,5	4	5	3	4	5	3,5
6.	Чистота в номерах, туалете, душе	4	5	3	3,5	4,5	3,5	5	4,5
7.	Вежливость и доброжелательность персонала	5	4,5	4	3,5	4	5	3,5	4,5
8.	Работа телевизора, видео-, аудиоаппаратуры	4,5	3	3,5	5	5	3,5	4,5	4
9.	Тишина и поведение соседей	5	4,5	4	4,5	4	5	3,5	4,5
10.	Мебель в номере	5	4,5	4	3,5	5	4	3	3,5
		Вариант 9				Вариант 10			
1.	Расположение	5	4	3	4,5	3	3,5	5	3
2.	Качество питания	5	3	4	3,5	4	4,5	3,5	5
3.	Безопасность	5	4	5	4,5	4,5	5	4	3,5
4.	Компетентность персонала	4	3,5	4,5	5	5	4,5	3,5	4
5.	Предложение дополнительных услуг	5	4	3	4,5	5	4,5	4	3,5
6.	Чистота в номерах, туалете, душе	4,5	3,5	5	4	4	5	3	3,5
7.	Вежливость и доброжелательность персонала	4	3	3,5	4,5	5	4	4,5	3,5
8.	Работа телевизора, видео-, аудиоаппаратуры	4,5	4	3,5	5	4	3	3,5	5
9.	Тишина и поведение соседей	5	3,5	3	4,5	5	4,5	4	3,5
10.	Мебель в номере	5	3,5	3	4,5	5	4	4,5	3,5

### Задание 17. Определение комплексного показателя качества гостиничных услуг (по ограниченному числу показателей)

#### Теоретические предпосылки

Определяем комплексный показатель по методу средневзвешенного показателя. Согласно данному методу, комплексный показатель качества определяется по формуле

$$K = \sum_{i=1}^N \frac{W_i \cdot C_i}{\sum_{i=1}^N W_i} \quad (3.1)$$

где  $C_i$  — единичные показатели качества услуг;  $N$  — общее число услуг;  $W_i$  — показатель весомости (значимости)  $i$ -го единичного показателя качества.

Коэффициенты весомости и значения показателей качества определяются экспертным путем. Часто при этом используется 5-балльная шкала. Для получения комплексного показателя качества с использованием 5-балльной шкалы производят нормирование коэффициентов весомости, определенных экспертами по 5-балльной шкале, путем нахождения суммы всех коэффициентов весомости и деления каждого коэффициента весомости на эту сумму.

#### Пример расчета комплексного показателя качества гостиничных услуг

Исходные данные для расчета приведены в табл. 3.5 и касаются весомости показателей качества, а также самих показателей качества гостиничного предприятия и двух его конкурентов.

Воспользовавшись формулой (3.1), рассчитаем комплексные показатели для гостиничного предприятия ( $K$ ) и двух его конкурентов ( $K_{K1}$ ,

$$K = 0,25 \times 3,5 + 0,25 \times 3,5 + 0,20 \times 5 + 0,15 \times 3,5 + 0,05 \times 4 + 0,1 \times 3,5 = 3,825;$$

$$K_{K1} = 0,25 \times 4,5 + 0,25 \times 3 + 0,20 \times 4 + 0,15 \times 3 + 0,05 \times 4,5 + 0,1 \times 3 = 3,65;$$

$$K_{K2} = 0,25 \times 3 + 0,25 \times 4,5 + 0,20 \times 3,5 + 0,15 \times 4 + 0,05 \times 3,5 + 0,1 \times 5 = 3,85.$$

Результаты расчета показывают, что гостиничное предприятие по значению комплексного показателя ( $K = 3,825$ ) превосходит первого конкурента ( $K_{K1} = 3,65$ ) и уступает второму ( $K_{K2} = 3,85$ ).

Имеется также возможность рассчитать уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия по отношению к первому (ДПж1) и второму (Кпрк2) конкуренту:

$$K_{npKi-V}^{\wedge} = 3,825:3,65 - 1,05;$$

$$tf^{\wedge}V^{\wedge} = 3,825: 3,85 = 0,99.$$

Таблица 3.5

Исходные данные для расчета					
№ п/п	Показатель показателя	Вес	Пр.	K1	K2
1.	Расположение	0,25	3,5	4,5	3
2.	Качество питания	0,25	3,5	3	4,5
3.	Безопасность	0,20	5	4	3,5
4.	Компетентность персонала	0,15	3,5	3	4
5.	Предложение дополнительных услуг	0,05	4	4,5	3,5
6.	Чистота в номерах, туалете, душе	0,1	3,5	3	5
	<b>Итого</b>	<b>1</b>	<b>23</b>	<b>22</b>	<b>23,5</b>

Полученные результаты подтверждают сделанный ранее вывод.

Поставим теперь задачу определить целесообразность введения весомости показателей качества. Для этого определим комплексные показатели для рассматриваемых предприятий без учета веса единичных показателей:  $K^{*np} = 23,0$ ;  $K^{*k1} = 22,0$ ;  $K^{*k2} = 23,5$ . Относительное положение предприятий не изменилось, поэтому можно считать введение весомости показателей качества нецелесообразным.

#### Выбор исходных данных для расчета комплексного показателя качества ГОСТИНИЧНЫХ услуг

Исходные данные для каждого варианта расчета приведены в табл. 3.6. По номеру варианта в таблице установлены усредненные значения показателей качества гостиничного предприятия. Коэффициенты весомости для этих показателей, одинаковые для всех вариантов расчета, также приведены в табл. 3.6. Данные по конкурентам устанавливаются также с использованием табл. 3.6 как последующие два номера после номера варианта. Так, если номер исходных данных выбранного варианта гостиничного предприятия соответствует числу 5, то в качестве данных двух его конкурентов выбираются варианты с номером 6 и 7. Необходимо рассчитать для выбранного варианта комплексные показатели качества гостиничного предприятия и его двух конкурентов и дать обоснование полученных результатов.

#### Выбор исходных данных для расчета комплексного показателя качества

№ п/п	Показатель показателя	Вес	Вариант									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Расположение	0,25	3,5	4,5	4	3	4,5	5	5	4	3	4,4
2	Качество питания	0,25	4,5	3,5	5	4	3,5	4,5	4,5	3	4	3,5
3	Безопасность	0,20	4	4,5	5	4,5	4	3	3,5	4	5	4,5
4	Компетентность персонала	0,15	5	3,5	5	4,5	3,5	4	4,5	3	4	5
5	Предложение дополнительных услуг	0,05	4	4,5	3	4	5	3,5	3,5	4	3	4,5
6	Чистота в номерах, туалете, душе	0,1	3,5	3	4	3	4,5	5	4	3	3,5	4,5

#### Задание 18. Определение комплексного показателя качества кулинарного изделия

##### Теоретические предпосылки

Теоретические предпосылки в данном случае те же, что и в задании 17. Используется 5-балльная шкала как для оценки экспертами органолептическим путем показателей качества кулинарного изделия, так и для оценки весомости этих показателей, которые затем нормируются. Требуется рассчитать комплексный показатель качества кулинарного изделия.

##### Пример расчета комплексного показателя качества кулинарного изделия

Исходные данные для расчета приведены в табл. 3.7. и касаются весомости показателей качества, а также значений самих показателей качества.

Таблица 3.7

#### Исходные данные для расчета

№ п/п	Показатель	Вес показателя	Оценка показателя
1	Запах и вкус	0,35	5
2	Структура	0,25	4
3	Цвет	0,20	3
4	Форма	0,1	4
5	Поверхность и ее отделка	0,1	5

Воспользовавшись формулой (3.1), рассчитаем комплексный показатель качества кулинарного изделия:

$$K_m = 0,35 \times 5 + 0,25 \times 4 + 0,20 \times 3 + 0,1 \times 4 + 0,1 \times 5 = 4,25.$$

Полученное значение говорит о том, что качество кулинарного изделия хорошее.

#### **Исходные данные для расчета**

Исходные данные для каждого варианта расчета приведены в табл. 3.8. По номеру варианта в табл. 3.8 установлены усредненные значения показателей качества кулинарного изделия. Коэффициенты весомости для этих показателей, одинаковые для всех вариантов расчета, также приведены в табл. 3.8. Требуется рассчитать комплексный показатель качества кулинарного изделия и дать оценку полученного результата.

Таблица 3.8

#### **Выбор исходных данных для расчета комплексного показателя качества кулинарного изделия**

№ п/п	Показатель показателя	Вес	Вариант									
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Запах и вкус	0,25	5	4	3	3	5	4	3	4	3	4
2	Структура	0,25	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3
3	Цвет	0,20	3	4	5	5	4	3	5	4	5	4
4	Форма	0,15	5	3	4	4	3	4	4	3	4	5
5	Поверхность и ее отделка	0,05	4	4	3	3	5	3	3	4	3	4

### **Задание 19. Оценка конкурентоспособности гостиниц с использованием критериев Системы классификации гостиниц и других средств размещения**

#### **Теоретические предпосылки**

В соответствии с Системой классификации гостиниц и других средств размещения (приказ № 86 от 21 июля 2005 г. по Федеральному агентству по туризму) оценка соответствия средства размещения одной из категорий проводится в три этапа:

первый этап — проводится предварительная оценка соответствия средства размещения требованиям, приведенным в приложении 5. По результатам предварительной оценки составляется протокол соответствия средства размещения одной из категорий;

второй этап — проводится балльная оценка средства размещения по критериям, приведенным в табл. 3.9 и приложении 5. По результатам балльной оценки составляется протокол и указывается суммарное количество баллов;

третий этап — на основании вышеуказанных протоколов проводится окончательная оценка соответствия средства размещения определенной категории.

Средства размещения определенной категории должны соответствовать:

1. Гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров более 50:

— требованиям (приложение 5);

— критериям балльной оценки (табл. 3.9) с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории «пять звезд»	—	120 баллов
-»- «четыре звезды»	—	100 баллов
-»- «три звезды»		80 баллов
-»- «две звезды»		50 баллов
-»- «одна звезда»	—	20 баллов.

2. Гостиницы, мотели и пр. с количеством номеров менее 50:

— требованиям;

— критериям балльной оценки с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории «пять звезд»	—	70 баллов
-»- «четыре звезды»	—	60 баллов
-»- «три звезды»		45 баллов
-»- «две звезды»		35 баллов
-»- «две звезды»	—	18 баллов.

3. Дома отдыха, пансионаты и аналогичные средства размещения:

— требованиям;

— критериям балльной оценки с учетом следующего суммарного количества баллов:

для категории «пять звезд»	—	135 баллов
-»- «четыре звезды»	—	115 баллов
-»- «три звезды»		95 баллов
-»- «две звезды»		60 баллов
-»- «одна звезда»	—	30 баллов

Допускается уменьшение требуемого количества баллов на 10%.

Если средство размещения по суммарному количеству баллов не соответствует категории, установленной при предварительной оценке (1-й этап), то принимаются следующие решения:

— в случае если суммарное количество баллов ниже значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается более низкая категория по отношению к предварительной оценке;

**Критерии балльной оценки гостиниц и других средств размещения различных категорий с количеством номеров более 50, оцениваемой гостиницы и ее конкурента**

— в случае если суммарное количество баллов выше значений, установленных для данной категории, то средству размещения присваивается категория, соответствующая предварительной оценке.

В результате имеется возможность гостинице или любому средству Смещения произвести количественную самооценку своей деятельности, также сопоставить ее (его) деятельность с ближайшими конкурентами /тем оценки уровня конкурентоспособности по формуле:

к,

где  $K^0$ ,  $K^к$  — соответственно комплексный показатель конкурентоспособности соответственно оцениваемой гостиницы (средства размещения) и гостиницы-конкурента (конкурирующего средства размещения).

При  $K > 1$  (более единицы) оцениваемая гостиница считается конкурентоспособной.

**Пример оценки конкурентоспособности гостиницы и ее конкурента с использованием критериев Системы классификации гостиниц**

В табл. 3.9 приведены критерии балльной оценки гостиниц и других средств размещения различных категорий с количеством номеров более 50, критерии для оцениваемой гостиницы и ее конкурента, проведены также расчеты комплексного показателя конкурентоспособности анализируемой гостиницы и ее конкурента. Расчеты показали, что для анализируемой гостиницы комплексный показатель (суммарное количество баллов) равен 106 баллам, а для конкурента — 76 баллам. Следовательно, рассматриваемая гостиница соответствует категории «четыре звезды», более конкурентоспособна по отношению к гостинице — конкуренту, которая относится к категории «три звезды». Имеется также возможность определить уровень конкурентоспособности анализируемой гостиницы ( $K^у$ ):

$$K^у = 106:76 = 1,39.$$

Вывод: рассматриваемая гостиница конкурентоспособна.

**Выбор исходных данных для оценки конкурентоспособности**

Используя приведенные в табл. 3.9 нормативные значения критериев, предлагается самостоятельно проставить значения критериев для гостиницы и ее конкурента, произвести необходимые расчеты и определить:

- комплексные показатели качества гостиницы и ее конкурента;
- категорию гостиницы и ее конкурента;
- уровень конкурентоспособности гостиницы.

Требование

Количество баллов  
нормативное гостиницы

- |        |  |  |
|--------|--|--|
|        | Здания и общественные помещения  |  |
|        | Расположение средства размещения в здании являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения |  |
|        | Расположение средства размещения в здании являющемся историко-архитектурным памятником местного значения     |  |
| 12.    | Внешний вид: фасад, балконы, лоджии, ставни:   |  |
|        | отличное   |  |
|        | хорошее  |  |
|        | удовлетворительное   |  |
| 1.3.   | Наличие гостевых лифтов:   |  |
|        | 2 лифта и более  |  |
|        | 1 лифт   |  |
|        | Наличие гостиных (салонов)   |  |
|        | Наличие этажей (номеров) для некурящих   |  |
|        | Наличие отдельного входа с улицы в ресторан, кафе или бар  |  |
|        | Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования              |  |
| 1.7.1. | Напольное покрытие:  |  |
|        | отличное   |  |
|        | хорошее  |  |
|        | удовлетворительное   |  |
| 1.7.2. | Стены, состояние:  |  |
|        | отличное   |  |
|        | хорошее  |  |
|        | удовлетворительное   |  |
| 1.7.3. | Занавеси, состояние:   |  |
|        | отличное   |  |
|        | хорошее  |  |
|        | удовлетворительное   |  |
| 1.7.4. | Освещение:   |  |
|        | отличное   |  |
|        | хорошее  |  |
|        | удовлетворительное   |  |

Продолжение табл. 3.9

Требование	Количество баллов		
	нормативное	гостиницы	конкурента
1.7.5. Мебель, состояние:			
отличное	3		
хорошее	2	2	2
удовлетворительное	1		
1.8. Площадь, занятая ресторанами:			
1,8 м <sup>2</sup> на 1 проживающего	3	3	
1,6 м <sup>2</sup> на 1 проживающего	2		2
1,2 м <sup>2</sup> на 1 проживающего (допускается уменьшение данного показателя на 20% в случае расположения средства размещения в местности с достаточным количеством близко расположенных предприятий общественного питания)	1		
1.9. Площадь, занятая барами:			
1,8 м <sup>2</sup> на 1 проживающего	3		3
1,3 м <sup>2</sup> на 1 проживающего	2	2	
0,39 м <sup>2</sup> на 1 проживающего	1		
2. Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)			
2.1. Напольное покрытие, состояние:			
отличное (новое)	3		
хорошее	2	2	2
удовлетворительное		1	
2.2. Мебель, состояние:			
отличное	3		
хорошее	2	2	2
удовлетворительное	1		
2.3. Занавеси, состояние:			
отличное	3	3	3
хорошее	2		
удовлетворительное	1		
2.4. Постельные принадлежности, состояние:			
отличное	3	3	
хорошее	2		2
удовлетворительное	1		
3. Телевидение в номерах:			
телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеоманитона, видеокассет с предварительной оплатой в 100% номеров	3	3	3

Продолжение табл. 3.9

Требование	Количество баллов		
	нормативное	гостиницы	конкурента
4. Качество, состояние оборудования ваннных комнат			
Стены, пол, состояние:			
отличное	3	3	
хорошее	2		2
удовлетворительное	1		
Сантехническое оборудование, состояние:			
отличное	3		3
хорошее	2	2	
удовлетворительное	1		
4.3. Краны, состояние:			
отличное	3	3	
хорошее	2		
удовлетворительное	1		1
Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2	2	2
4.5. Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения	2	2	
16. Подогрев пола в ванной комнате	3		2
4.7. Наличие банной простыни (махрового халата)	2	2	2
>. Наличие покрытия стен в ванной комнате из кафеля или камня:			
от потолка	3	3	
не менее чем на 1/3 от потолка	1		1
4.9). Состояние покрытия стен в ванной комнате:			
отличное	3	3	
хорошее	2		2
удовлетворительное	1		
0. Наличие биде не менее чем в 50% номеров (в ванной комнате)	2	2	
1. Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1		
Чистка обуви персоналом гостиницы	3	3	3
Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородней связью	По 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов	3	3
7. Телекс или электронная почта	2	2	2
Телефакс	2		

Продолжение табл.3.9

Требование	Количество баллов		
	нормативное	гости-ницы	конкурента
Транспортное обслуживание (доставка проживающих и багажа)			
10. Дополнительные услуги:			
10.1. Наличие парикмахерской (косметического салона)			
10.2. Наличие ресторанов, кафе, других предприятий питания	По 1 баллу за каждое предприятие питания, но не более 6 баллов		
10.3. Наличие ресторана национальной кухни или специализированного ресторана с фирменными блюдами	5		
10.- Работа предприятий питания не менее:			
14 часов в сутки			
12 часов в сутки			
8 часов в сутки			
10.5. Время работы баров не менее:			
14 часов в сутки			
12 часов в сутки			
8 часов в сутки			
10.6. Наличие постоянных или временных торговых точек	По 1 баллу за торговую точку, но не более 4 баллов		
10.7. Наличие казино	1		
10.8. Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки (кроме мотелей) с количеством мест:			
50% от количества мест в средстве размещения в закрытом или открытом паркинге на расстоянии до 100 метров от средства размещения с возможностью предоставления услуги подачи автомобиля;			

Продолжение табл. 3.9

Требование	Количество баллов		
	нормативное	гости-ницы	конкурента
50% от количества мест в средстве размещения в паркинге на расстоянии до 200 м от средства размещения в районах (кварталах, местах) без автомобильного движения;	4	4	
30% от количества мест в средстве размещения	2		
10.9. Наличие проката: автотранспорта	1	1	
курортно-бытовых товаров и инвентаря	1		1
10.10. Наличие комнаты площадью не менее 30 м <sup>2</sup> с естественным освещением для детских игр: под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки)	3		
без наблюдения квалифицированного персонала	2		
10. 11. Наличие сервиса для инвалидов	10		
10.12. Наличие прочих услуг (аттракционы, зал игровых автоматов, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика, обмен валюты и другие)	По 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов	4	6
10.13. Наличие спортзала площадью не менее 30 м <sup>2</sup> с не менее чем 6 гимнастическими снарядами или тренажерами	2	2	
10.14. Наличие теннисного корта/4-стенного корта для сквоша 7 x 10 м	2		2
10.15. Наличие плавательного бассейна с площадью водной поверхности:			
более 80 м <sup>2</sup>	6		6
более 60 м <sup>2</sup>	4	4	
менее 35 м <sup>2</sup>	2		
1	1		
10.16. Наличие сауны: на 6 и более человек			
менее чем на 6 человек			
<b>Итого</b>		<b>106</b>	<b>76</b>

## **Задание 20. Проведение самооценки деятельности предприятий в области качества с использованием критериев национальных премий по качеству и выявление слабых мест в этой области [37]\***

### **Теоретические предпосылки**

При проведении самооценки часто не требуется детального и подробного анализа деятельности предприятия на основе всей совокупности критериев, применяемых для оценки соискателей национальной премии по качеству. Поэтому сам процесс самооценки желательно сделать достаточно простым. Главное, чтобы была сохранена модель оценки. Метод самооценки, разработанный в BNFL, получил название метода матрицы улучшений дел (ВІМ).

В основу метода ВІМ положена модель оценки, основанная на использовании совокупности следующих девяти критериев, каждый из которых имеет собственный вес (значимость в баллах).

1. Руководство (10). Как высшее звено и все руководители участвуют и управляют процессом изменений в фирме в целях достижения признания ее организацией высокого качества?

2. Политика и стратегия (8). Как политика и стратегия фирмы отражают обязательства и направляют движение в сторону непрерывного совершенствования?

3. Управление людьми (9). Насколько фирма реализует потенциал своих работников для непрерывного улучшения деятельности фирмы?

4. Ресурсы (9). Насколько эффективно используются ресурсы для поддержки политики и стратегии фирмы?

5. Процессы (14). Как выявляются, анализируются и пересматриваются ключевые производственные процессы с целью обеспечения непрерывного улучшения?

6. Удовлетворение заказчиков (20). Какова оценка заказчиков предоставленной им продукции или оказанных услуг?

7. Удовлетворение персонала (9). Какова оценка деятельности фирмы самими сотрудниками?

8. Влияние на общество (6). Каково мнение о фирме в обществе с точки зрения ее влияния на качество жизни, окружающую среду, сохранение глобальных ресурсов?

9. Результаты бизнеса (15). Как соотносятся результаты деятельности фирмы с планами?

\* Предложено использовать на семинарских занятиях д.э.н., профессором Н. А. Зайцевой.

Первые пять критериев составляют группу, характеризующую возможности предприятия, последние четыре помогают оценить результаты его деятельности. Сумма значимости всех критериев составляет 100. Общей оценкой по этой модели является сумма произведений оценки каждого критерия в баллах на вес этого критерия. Таким образом, если соискатель, например, по каждому из критериев получает 10 баллов, то сумма всех взвешенных критериев будет составлять максимальное число, равное 1000.

Для каждого из девяти критериев используются ряд из десяти показателей и специальная система их оценки. Оценка каждого показателя строится на основе следующих четырех принципов.

1. Не предпринято никаких действий по разработке или внедрению плана мероприятий, связанных с реализацией данного показателя, — 0,00.

2. Разработан метод решения задачи и начата его реализация. Метод документально оформлен, проверен и утвержден, а доказательства внедрения доступны. Имеются определенные доказательства того, что благодаря методу достигнут желаемый эффект, — 0,25.

3. Метод внедрен приблизительно в половине подразделений. Он внедряется на системной основе, улучшения наблюдаются по итогам периодического анализа. Применение метода принесло успех. Негативные тенденции при этом выявлены и поняты — 0,50.

4. Существуют доказательства, что метод полностью внедрен во всех подразделениях. Метод утвержден, постоянно анализируется его применение, он стал составной частью регулярной деятельности. Метод принес успех и сравним с подходами первоклассных организаций — 1,00.

Особенно хотелось бы обратить внимание на то, что в BNFL не ограничились просто разработкой метода, а предприняли необходимые меры по его широкому распространению и практическому использованию на разных уровнях.

### **Пример применения метода ВІМ**

Результаты оценки всех показателей заносят в матрицу (табл. 3.10). Для самооценки экспертным путем оценивается каждый из 90 показателей, при этом их оценки, как указывалось выше, могут принимать лишь четыре значения: 0,00; 0,25; 0,50; 1,00.

Максимальное значение оценки соискателя Британской или Европейской премии качества — 1000. Для внутреннего применения на фирме BNFL в качестве верхнего предела принят уровень, равный 750. Поэтому при расчетах в модели BNFL полученную оценку критерия, перед тем как умножить на его вес, предварительно умножают еще на 0,75 (табл. 3.11).

Далее в каждой строке подсчитывают количество одинаковых оценок, умножают их на соответствующее значение оценки (0,25; 0,50; 1,00), складывают и полученную сумму умножают на 0,75 (табл. 3.11) Затем



Таблица 3.10

## Исходная таблица оценок показателей по совокупности критериев

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
2	Политика и стратегия	0,25	1,00	1,0	0,50	0,50	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5	Процессы	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Таблица 3.11

## Расчетная таблица

№ п/п	Критерий	Итоговая оценка по критерию	Итоговая оценка по критерию, умноженная на 0,75	Вес критерия	Скорректированная оценка по критерию
1	Руководство	2,50	1,875	10	18,750
2	Политика и стратегия	5,75	4,312	8	34,496
3	Управление людьми	2,00	1,500	9	13,500
4	Ресурсы	4,50	3,375	9	30,375
5	Процессы	4,00	3,000	14	42,000
6	Удовлетворение заказчика	2,50	1,875	20	37,500
7	Удовлетворение персонала	4,50	3,375	9	30,375
8	Влияние на общество	2,00	1,500	6	9,000
9	Результаты бизнеса	2,00	1,500	15	22,500
	Итоговая оценка по совокупности критериев				238,496

подсчитывают итоговый результат. Для этого полученные оценки по каждому критерию умножают на вес критерия и суммируют. Например, по критерию «руководство» получена итоговая оценка 2,50. Умножив ее на 0,75, получим 1,875, и затем на вес критерия (10), получим 18,750, и т.п. В конце выводится общая оценка деятельности данного подразделения в области качества, равная 238,496 (в соответствии с табл. 3.11).

На этом расчетная часть анализа считается законченной. Далее полученное значение может быть сопоставлено с предыдущей оценкой или сравнено с оценкой деятельности другого подразделения на предприятии. Кроме того, анализ матрицы позволяет руководству подразделения выделить направления деятельности, которые нуждаются в улучшении. К ним относятся те виды деятельности, которые получили самые низкие оценки как по отдельному критерию, так и по отдельным показателям.

**Выбор варианта исходных данных  
для проведения расчетов и анализа**

Исходные данные для каждого варианта расчета приведены в табл. 3.12-3.21. Необходимо:

- 1) рассчитать итоговую оценку по каждому критерию;
- 2) рассчитать итоговую оценку по совокупности критериев;
- 3) дать предложения по улучшению деятельности предприятия по критериям, получившим наименьшие оценки;
- 4) дать анализ полученных результатов.

Таблица 3.12

## Исходные данные для варианта 1

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,25	1,00	0,50	0,25	0,25	0,25	0,00	1,00	0,50	0,25
2	Политика и стратегия	0,50	1,00	0,25	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00
5	Процессы	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	1,00	0,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00

Таблица 3.13

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,00	0,00	0,25	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50
2	Политика и стратегия	0,25	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5	Процессы	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Таблица 3.14

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,25	1,00	0,50	0,25	0,25	0,25 <sup>4</sup>	0,00	1,00	0,50	0,25
2	Политика и стратегия	0,50	1,00	0,25	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00
5	Процессы	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	1,00	0,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00

f

Таблица 3.15

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,50	0,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,00	1,00	0,50	0,25
2	Политика и стратегия	0,50	0,00	0,25	0,00	0,50	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00
5	Процессы	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	1,00	0,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	0,00	1,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00

Таблица 3.16

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	1,00	1,00	0,25	0,50	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50
2	Политика и стратегия	0,25	0,50	0,00	1,00	0,25	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,25	0,25	0,25	0,00	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5	Процессы	0,25	0,25	0,25	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	1,00	0,25	0,25	0,25
9	Результаты бизнеса	0,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Таблица 3.17

## Исходные данные для варианта 6

	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,25	1,00	0,50	0,25	0,25	0,25	0,00	1,00	0,50	0,25
2	Политика и стратегия	0,50	1,00	0,25	1,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	1,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,00	0,00	0,50	0,50	0,25	1,00	0,00	0,50	0,00
5	Процессы	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	1,00	0,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	1,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00

Таблица 3.18

## Исходные данные для варианта 7

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,25	0,50	0,25	0,50	1,00	0,50	0,00	0,50	0,25	0,50
2	Политика и стратегия	0,25	1,00	0,50	1,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,25	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5	Процессы	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,25	0,25	0,00	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	1,00	0,25	0,25	0,25
9	Результаты бизнеса	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Таблица 3.19

## Исходные данные для варианта 8

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,25	0,25	0,25	0,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50
2	Политика и стратегия	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,25	0,50	0,00	0,00	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,25	0,25	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5	Процессы	1,00	0,25	0,25	1,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,25	0,25	0,00	0,00	0,25	0,00	1,00	0,25	0,25	0,25
9	Результаты бизнеса	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Таблица 3.20

## Исходные данные для варианта 9

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	0,00	0,50	0,50	0,50	0,25	0,25	0,25	0,50	0,25	0,50
2	Политика и стратегия	0,00	0,25	0,00	0,50	0,25	1,00	0,25	0,25	0,50	0,25
3	Управление людьми	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,00	0,00	0,25	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,25	0,25
5	Процессы	0,25	1,00	1,00	0,25	0,25	0,25	0,25	0,25	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,25	0,25	0,00	0,00	1,00	0,50	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,00	0,25	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,00	1,00	0,25	0,25	0,25
9	Результаты бизнеса	0,25	0,25	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25

Исходные данные для варианта 10

№ п/п	Критерий	Значение показателя									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Руководство	1,00	0,25	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00
2	Политика и стратегия	0,50	1,00	0,25	1,00	1,00	0,50	0,25	1,00	0,50	0,25
3	Управление людьми	0,50	0,00	0,00	0,00	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25	0,00
4	Ресурсы	0,50	0,00	0,25	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,50	0,00
5	Процессы	0,25	0,25	0,25	1,00	0,00	0,50	0,50	0,00	0,50	0,50
6	Удовлетворение заказчика	1,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,25	0,25	0,00	0,25	0,25
7	Удовлетворение персонала	0,50	0,00	1,00	0,25	0,25	0,50	0,00	0,25	0,50	0,00
8	Влияние на общество	1,00	0,50	0,00	0,00	0,25	0,25	0,50	0,25	0,25	0,50
9	Результаты бизнеса	1,00	0,25	0,00	0,25	0,25	1,00	1,00	0,25	1,00	1,00

## 4 АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

### 4.1. Направления анализа потребителей [10, 20]

В условиях глобализации бизнеса и усиления конкуренции предприятия должны ориентировать свой бизнес на запросы потребителей. Но разные потребители желают воспользоваться разными услугами или приобрести разные товары. Для того чтобы удовлетворить эти различные потребности, производители услуг и товаров должны выявить группы потенциальных потребителей и ориентировать свою маркетинговую деятельность на эти группы. В отношении потребителей действует закономерность, которую открыл Парето, согласно которой 20% потребителей приобретают и покупают 80% товаров и услуг. Эти потребители и составляют обобщенную группу целевых потребителей, или рыночный сегмент. Производители услуг и товаров должны свою маркетинговую деятельность направить на выяснение мотивов покупки, потребительских предпочтений, установление влияния моды на приобретение услуг и товаров, на выявление неудовлетворенных потребностей клиентов.

Таким образом, анализ потребителей должен дать ответ на три группы стратегических вопросов, касающихся:

— сегментации рынка. Кто покупает товары и услуги предприятий? Кто самый крупный покупатель? Кто является потенциальным потребителем среди не покупающих товары? Как сегментировать рынок? Каково текущее состояние рынка и перспективы его развития?

— мотивации потребителя. Каковы мотивы покупки и потребления товара? Каковы потребительские предпочтения, обычаи, мода? Каковы вероятные изменения мотивации потребителя?

— выявления нужд и потребностей потребителей. Удовлетворены ли потребности покупателей? Существуют ли проблемы у потребителей?

Завоевав признание потребителей в условиях рыночной конкуренции, предприятия должны направить свои усилия на его удержание, так как цена потери постоянных потребителей может быть очень высокой.

### 4.2. Инструменты установления прочных связей с потребителями

Прочные связи, установленные предприятием с потребителями, необходимо поддерживать и в дальнейшем. На это и нацелен «маркетинг отношений» с потребителями. Маркетинг отношений охватывает созда-

ние, поддержание и развитие прочных связей с потребителями, рассчитанных на длительный срок.

Для обеспечения прочных связей с потребителями предприятие может использовать несколько подходов:

— обеспечение потребителям дополнительных финансовых выгод. С этой целью может быть разработана специальная программа поощрения постоянных потребителей;

— предоставление потребителям дополнительных социальных льгот. Персонал компании изучает индивидуальные потребности каждого клиента, а затем подстраивает свои услуги и товары под их пожелания. Услуги при этом оказываются конкретными высококвалифицированными служащими, к которым уже привык клиент;

— подключение специальных структур, которые способствуют более быстрому обслуживанию клиентов. Например, клиент может воспользоваться специальной телефонной линией для связи с предприятием.

### 4.3. Методы анализа потребителей

Для развернутого ответа на вопросы, поставленные в п. 4.1, часто используют анкетные опросы потребителей, беседы со служащими, которые непосредственно обслуживают потребителей и имеют большой опыт общения. Анализ полученной информации позволяет выявить возможные недопонимания или имеющиеся проблемы между клиентами и служащими. Однако работа с качественной информацией является более сложной, чем с количественной. Кроме того, подобная информация имеет налет субъективности, что может привести к неверным выводам.

Для обобщения и анализа полученной таким путем информации, выявления существующих проблем между клиентами и предприятием могут быть использованы простейшие математико-статистические методы, например «семь инструментов качества» [22], частично рассмотренные в задании 8.

### 4.4. Анализ потребителей, предлагаемый в данном издании для практического закрепления

Используется анкетирование потребителей турфирмы. В анкете присутствует ряд вопросов, ответы потребителей на которые позволяют выявить: насколько удовлетворены они предоставляемыми услугами, какие источники информации они используют при покупке путевок, с какой целью они приобретают путевки и по каким направлениям, ка-

кой у них среднемесячный доход в семье и др. [2]. В задании 21 проведен анализ потребителей при их ответах на два вопроса: «Что вас не устраивает в работе предприятия?» и «Какой среднемесячный доход в вашей семье?»

## Задание 21. Оценка потребителей предприятия [2]

### Теоретические предпосылки

Проанализировать потребителей предприятия представляется возможным по результатам их ответов на вопросы анкеты. Количественные результаты ответов на вопросы анкеты потребителей следует перевести в проценты и на этой основе построить круговые диаграммы, отражающие структуру ответов по различным вопросам, и дать их оценку.

### Пример проведения расчетов и построение круговой диаграммы

На вопрос: «Какой среднемесячный доход в вашей семье?» ответили 100 потребителей предприятия, из которых 41 человек указал на доход в размере до 350 долл., 34 на человека — на доход от 351 до 500 долл., 21 человек — на доход от 501 до 1000 долл. и 4 человека — на доход свыше 1000 долл. Пример построения круговой диаграммы приведен в рис. 4.1.

Анализ ответов потребителей позволит предприятию более правильно с учетом их доходов строить свою ценовую политику.

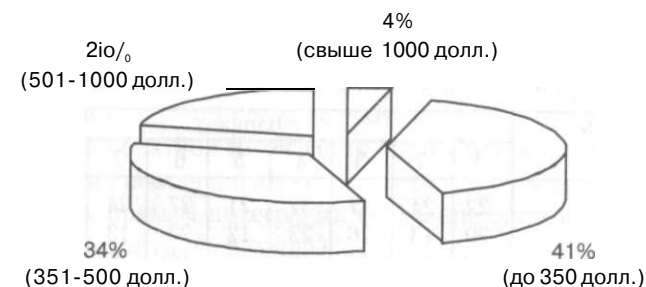


Рис. 4.1. Распределение ответов клиентов предприятия ООО «Прогресс» на вопрос: «Какой среднемесячный совокупный доход в вашей семье?»

### Выбор исходных данных

Исходные данные для каждого варианта с целью проведения необходимых расчетов выбираются на основе данных табл. 4.1 и 4.2. По номеру варианта в табл. 4.1 и 4.2. приводятся количественные результаты ответов потребителей на возможные конкретные вопросы. Требуется провести анализ анкетных опросов и дать предложения по повышению удовлетворенности потребителей.

Таблица 4.1

#### Исходные данные для выбора варианта ответов на вопрос: «Что вас не устраивает в работе предприятия?»

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Качество обслуживания	14	12	12	19	13	12	6	10	12	8
Цены на продукцию	15	19	10	17	12	10	24	13	15	10
Продолжительность гарантийного обслуживания	13	7	4	23	6	19	34	12	25	13
Ассортимент продукции	5	4	15	19	2	17	23	3	14	12
Другое	9	7	30	10	13	2	16	6	6	11
ИТОГО ответов										

Таблица 4.2

#### Исходные данные для выбора варианта ответов на вопрос: «Какой среднемесячный доход в вашей семье?»

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
До 350 долл.	22	24	17	37	21	22	24	17	37	21
351-500 долл.	20	13	26	23	12	20	13	26	23	12
501-1000 долл.	10	7	15	19	10	10	7	15	19	10
Свыше 1000 долл.	4	5	13	9	3	4	5	13	9	3
ИТОГО ответов										

## 5. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ [10,15,17]

### 5.1. Планирование стратегического поведения

Планирование стратегии заключается в определении наиболее эффективного способа достижения поставленных целей. В теории стратегического менеджмента установлена система стратегий и разработаны модели выработки стратегического поведения. Рассмотрим существующую систему стратегий предприятия и модели, которые позволяют реализовать выбор того или иного направления развития.

Система стратегий предприятия включает в себя три уровня принятия стратегических решений: общий, или корпоративный; деловой, или конкурентный; функциональный.

**Корпоративная стратегия** описывает общие направления роста всего предприятия, развитие его производственно-сбытовой деятельности.

**Деловая стратегия (бизнес-стратегия)** разрабатывается на уровне хозяйственного подразделения, обеспечивает конкурентные преимущества конкретного подразделения. Стратегия воплощается в бизнес-планах.

**Функциональная стратегия** разрабатывается конкретными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.д.

Представим содержательную сторону каждого уровня в иерархии стратегий.

Разновидности корпоративного развития в системе стратегий сводятся к трем основным типам: роста, стабильности и сокращения. Ведущими видами стратегий роста являются:

- стратегия обратной интеграции (приобретение или установление контроля над поставщиками);
- стратегия прямой интеграции (владение системой распределения и сбыта или контроль над ней);
- стратегия горизонтальной интеграции (объединение или скупка предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию);
- стратегия «первопроходца» (компания предлагает принципиально новый товар или услугу).

Конкретными видами стратегии стабильности могут быть:

- стратегия лидерства в снижении издержек (формирования более Низкой цены по сравнению с конкурентами);

— дифференциация продукции (создание уникальных свойств продукта за счет условий сервисного обслуживания, улучшенного дизайна или усовершенствованных характеристик самого товара);

— фокусирование на определенном сегменте рынка (концентрация деятельности предприятия на одном из сегментов рынка или на особой группе потребителей).

Стратегия сокращения применяется в критической ситуации и может включать:

— стратегию «сбора урожая» (получение максимального дохода в краткосрочной перспективе);

— стратегию «разворота» (отказ от неэффективных продуктов);

— стратегию «отделения» (закрытие или продажа нерентабельных производств);

— стратегию «ликвидации» (закрытие всего предприятия).

Выбор той или иной корпоративной стратегии осуществляется, как правило, с помощью портфельного анализа. Планирование конкурентной стратегии в свою очередь производится на основе модели «пяти сил конкуренции» М. Портера [6, 17].

Согласно М. Портеру, разработка конкурентной стратегии включает в себя два основных этапа: анализ отрасли, в которой действует предприятие, и определение конкурентной позиции в ней.

Анализ пяти сил конкуренции в отрасли связан с выявлением угроз, связанных с появлением новых конкурентов; появлением товаров-заменителей; со способностью поставщиков и покупателей торговаться; с соперничеством уже имеющихся конкурентов между собой.

Каждая функциональная структура разрабатывает свой план действий для достижения выбранных корпоративных и деловых (конкурентных) стратегий и формирует свою функциональную стратегию.

Постановкой задач завершается этап планирования стратегии.

## 5.2. Цели и основные этапы портфельного анализа

**Портфель предприятия (корпоративный портфель)** — совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений, стратегических единиц бизнеса (СЕВ), принадлежащих одному и тому же владельцу.

**Портфельный анализ (ПА)** — инструмент, позволяющий руководству предприятия оценить свою деятельность для вложения средств в прибыльные ее направления и сокращения инвестиций в неэффективные проекты.

Отметим, что ПА может также использоваться предприятиями как для выяснения положения их самих в отрасли относительно конкурентов,

так и для оценки сравнительного положения СЕВ в рамках самого предприятия. В первом случае одновременно при использовании ПА может определяться и привлекательность отрасли, в которой действует предприятие.

Теоретической базой ПА являются концепция жизненного цикла продукции, опытная кривая и база данных PIMS (установление закономерностей влияния факторов производства и рынка на долгосрочную прибыльность предприятий).

Основной прием портфельного анализа — построение двухмерных матриц, с помощью которых СЕВ, продукты или сами предприятия могут сравниваться друг с другом по темпам роста продаж, относительной конкурентной позиции, стадии жизненного цикла, доле рынка, привлекательности отрасли и др.

Портфельный анализ состоит из следующих этапов.

1. Все виды деятельности предприятия разбиваются на стратегические единицы бизнеса (СЕБ).

2. Определяется относительная конкурентоспособность этих бизнес-единиц и перспективы развития соответствующих рынков.

3. Разрабатывается стратегия каждой бизнес-единицы (бизнес-стратегия), и бизнес-единицы со схожими стратегиями объединяются в однородные группы.

4. Руководство оценивает бизнес-стратегии всех подразделений предприятия с точки зрения их соответствия корпоративной стратегии, соизмеряя прибыль и ресурсы, потребные каждому подразделению. На основе такого сравнительного анализа возможно принятие решений о корректировке бизнес-стратегий.

Главный недостаток портфельного анализа — использование данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее.

## 5.3. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ)

В ее основе лежит модель жизненного цикла товара (ЖЦТ). Рассматриваются четыре стадии жизненного цикла товара:

— выход на рынок (товар «проблема» характеризуется отрицательными финансовыми потоками. Исследователям необходимо уловить момент для исключения этого продукта из корпоративного портфеля);

— рост (товар «звезда» находится в пике своего продуктового цикла. Он требует инвестиций для обеспечения высоких темпов роста. Когда темп роста рынка замедляется, товар «звезда» становится «дойной коровой»);

— зрелость (товар «дойная корова» не требует больших инвестиций и обеспечивает большие денежные потоки для инвестирования в новые проекты);

— спад (товар «собака» имеет низкую долю рынка и не имеет возможности роста, денежные доходы от него нулевые или отрицательные).

СЕБ предприятия или сами предприятия классифицируются по показателям **относительной доли рынка (ОДР)** и **темпам роста отраслевого рынка**. **Показатель ОДР** — это доля рынка, деленная на долю рынка крупнейшего конкурента. **Темп роста рынка** — вторая переменная — основан на прогнозах продаж продукции отрасли и связан с анализом жизненного цикла продукции.

При построении матрицы БКГ по одной оси откладываются значения относительной доли рынка, а по другой — темпы роста отраслевого рынка (рис. 5.1). В основе матрицы БКГ лежат две гипотезы.

*Первая* гипотеза основана на эффекте опытной кривой (существующая доля рынка означает наличие конкурентного преимущества).

*Вторая* гипотеза основана на модели жизненного цикла продукции. Если темп роста рынка невелик (зрелый или стагнирующий рынок), то товар не нуждается в значительном финансировании.

Желаемая последовательность развития продукта следующая:

«проблема» — «звезда» — «дойная корова»  
и (если это неизбежно) — «собака».

Анализ на основе матрицы БКГ позволяет:

- 1) определить возможную стратегию СЕБ, товара или предприятия;
- 2) оценить потребности в финансировании и потенциал рентабельности;
- 3) определить равновесие корпоративного портфеля (оптимальное сочетание возможных товаров с целью обеспечения долгосрочной прибыльности предприятия).

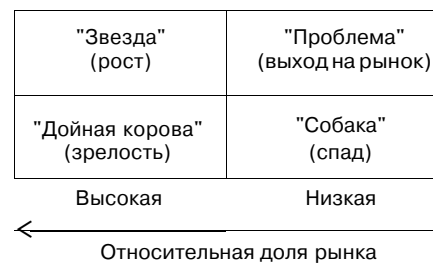


Рис. 5.1. Матрица БКГ

*Недостатки матрицы БКГ:*

- 1) она предусматривает только два измерения;
- 2) не всегда ясно, как рост рынка или доли рынка влияет на прибыльность бизнеса;
- 3) не учитывается взаимозависимость хозяйственных единиц;
- 4) не учитывается циклическое развитие товарных рынков.

#### 5.4. Матрица Маккинси (McKinsey-General Electric)

Эта матрица получила название «экран бизнеса» (рис. 5.2). Она состоит из девяти частей и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и «силе»/конкретной позиции СЕБ (предприятия).

Так как факторы привлекательности отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках различны, то при анализе каждого рынка выделяют три уровня: низкий, средний и высокий. Аналогично поступают и с другой составляющей матрицы, затем строится матрица и определяется стратегия.

Структура данной матрицы включает в рассмотрение больше данных, чем матрица БКГ. Фактор роста рынка в данной модели трансформируется в понятие «привлекательность рынка» (отрасли), а фактор доли рынка — в стратегическое положение (конкурентные позиции; бизнес-единиц).

*Характеристика зон:*

- 1) Зона С. Рекомендуемая стратегическая ориентация — агрессивный рост. Данный случай аналогичен «звездам» в матрице БКГ.

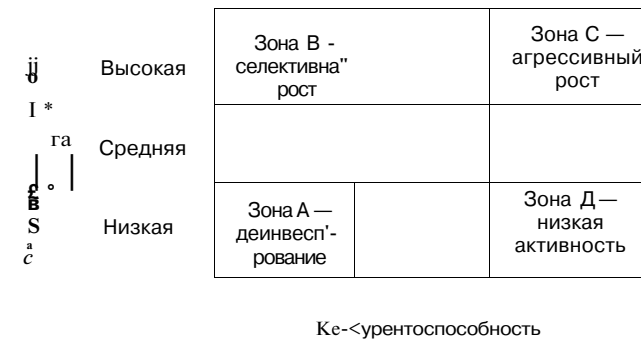


Рис. 5.2. Матрица порвгельного анализа Маккинси



2) Зона А. Стратегическая ориентация — продолжение деятельности без инвестиций или деинвестирование (ликвидация бизнеса), как в случае «собак».

3) Зона В. Типичная ситуация «проблемы» в матрице БКГ. Стратегия — селективный рост.

4) Зона D. Это эквивалент «дойной коровы». Характерна стратегия низкой активности (защиты своего положения без существенных затрат). Промежуточные позиции трудно интегрировать. В соответствии с данной матрицей фирма может выбрать следующие стратегии:

1. Инвестировать для удержания занятой позиции;
2. Инвестировать в целях улучшения занимаемых позиций, смещаясь по матрице вправо;
3. Инвестировать, чтобы восстановить утерянную позицию.

Для построения матрицы выполняют следующие шаги.

1. Необходимо оценить привлекательность отрасли:

- выбрать существенные критерии оценки;
- присвоить каждому фактору вес;

— дать оценку рынка по каждому из выбранных критериев по пятибалльной шкале;

— умножив вес на оценку и просуммировав полученные значения по всем факторам, получим взвешенную оценку.

2. Оценить «силу» бизнеса/конкурентную позицию (аналогично п. 1).

3. Все подразделения корпоративного портфеля, проранжированные на предыдущих этапах, и их параметры вносятся в матрицу.

Построенная матрица характеризует текущее состояние корпоративного портфеля.

4. Текущее состояние корпоративного портфеля проецируется в будущее.

*Преимущества матрицы:*

1. Она более совершенна, так как рассматривает большее количество факторов.

2. Это более гибкая матрица: ее показатели отражают конкретную ситуацию.

3. Область применения метода существенно шире, так как метод не основывается на какой-либо частной гипотезе.

*Слабые стороны матрицы:*

1. Отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками.

2. Субъективность оценок позиций стратегических единиц бизнеса.

3. Общий характер рекомендаций и трудность выбора стратегий из множества вариантов.

## 5.5. Использование портфельного анализа для практического закрепления

В настоящей работе портфельный анализ для практического закрепления используется для:

— установления стратегической позиции предприятия и его конкурентов с использованием матрицы Маккинси (задание 22);

— определения привлекательности отрасли на основе характеризующей ее системы показателей — роста рынка, возможности для изменения цен, сложности вступительных барьеров, власти клиентов (задание 22);

— формирования стратегии предприятия по каждому продукту с использованием матрицы БКГ (задание 22);

— определения корпоративной стратегии предприятия на основе известных стратегий по каждому продукту (задание 23).

### Задание 22. Определение привлекательности отрасли и стратегической позиции предприятия с использованием матрицы Маккинси [б]

#### *Теоретические предпосылки*

Матрица Маккинси является разновидностью портфельной матрицы. Она строится в координатах — «привлекательность отрасли (рынка)» и «относительное преимущество в конкуренции (конкурентной позиции)» для предприятия и его конкурентов. В рассматриваемых координатах на матрице выделяют девять секторов, предварительно разбив каждый из показателей (привлекательность отрасли и относительное преимущество в конкуренции) на три уровня: низкий, средний и высокий. Наиболее информативными являются сектора, находящиеся по краям матрицы (аналоги матрицы БКГ). На матрице определяют позицию рассматриваемого предприятия и его конкурентов и анализируют ее.

#### *Пример проведения расчетов и построения матрицы Маккинси*

Необходимые расчеты приведены в табл. 5.1, 5.2, а построенная матрица Маккинси — на рис 5.3. В табл. 5.1 для установленных критериев оценки привлекательности отрасли рассчитываются итоговые оценки по каждому критерию (путем умножения оценки критерия в баллах на его удельный вес), которые затем суммируются по всем критериям. Полученное значение привлекательности отрасли, равное 76, откладывается на соответствующей координате матрицы. Аналогично с использованием данных табл. 5.2 поступают и в отношении второй координаты — относительного преимущества в конку-

Таблица 5.1

## Определение привлекательности отрасли

Критерий оценки	Удельный вес, %	Оценка в баллах	Итоговая оценка
Рост рынка	40	80	32
Возможность для изменения цен	20	50	10
Сложность вступительных барьеров	30	90	27
Власть клиентов	10	70	7
<b>Итого</b>	<b>100</b>	—	<b>76</b>

Таблица 5.2

## Определение относительных преимуществ в конкуренции

Относительные преимущества в конкуренции	Удельный вес, %	Взвешенная оценка показателя, баллы*			
		оцениваемой турфирмы	конку-рента № 1	конку-рента № 2	конку-рента № 3
Цены*	30	24(80)	21(70)	18(60)	27(90)
Соблюдение сроков поставки*	30	30(100)	27(90)	21(70)	27(90)
Качество*	30	30(100)	24(80)	15(50)	30(100)
Сеть сбыта*	10	8(80)	9(90)	8(80)	6(60)
<b>Итого</b>	<b>100</b>	<b>92</b>	<b>81</b>	<b>62</b>	<b>90</b>

\* В скобках даны экспертные оценки показателей по 100-балльной шкале.

ренции, но подобные расчеты проводят для анализируемой турфирмы и ее трех конкурентов.

Полученные значения второй координаты — 92 для турфирмы и 81, 62, 90 соответственно для трех конкурентов также откладывают на соответствующей координате матрицы. Зона, в которой находится турфирма на матрице, обладает высоким уровнем привлекательности отрасли (рынка) и относительным преимуществом в конкуренции. Выявлены наиболее вероятные конкуренты для турфирмы (3-й и 1-й) и их положение на матрице (сектор соответствует «звездам» для турфирмы и ее ближайших конкурентов. Их стратегическая ориентация — агрессивный рост.

## Исходные данные для проведения расчетов

Исходные данные для каждого варианта с целью проведения необходимых расчетов выбираются на основе данных табл. 5.3 и 5.4. По номеру варианта в табл. 5.3. устанавливаются критерии для оценки привлекательности отрасли (рост рынка, возможность для изменения цен,

сложность вступительных барьеров, власть клиентов), значения каждого критерия в баллах и их удельный вес. Аналогично для второй координаты — относительного преимущества в конкуренции — в табл. 5.4 приведены свои критерии (цены, соблюдение сроков поставки, качество, сеть сбыта), значения каждого критерия в баллах и их удельный вес для рассматриваемой турфирмы и ее конкурентов. Необходимо построить матрицу Маккинси, определить наиболее вероятных конкурентов и оценить стратегические ориентации рассматриваемых предприятий.

Таблица 5.3

## Выбор варианта исходных данных для расчета привлекательности отрасли (в баллах)

Вариант	Критерий оценки*			
	Рост рынка	Возможность для изменения цен	Сложность вступительных барьеров	Власть клиентов
1	50	60	80	80
2	80	40	90	40
3	90	60	60	90
4	70	80	90	20
5	90	80	80	70
6	80	60	90	50
7	90	80	90	80
8	70	90	80	90
9	80	70	90	80
10	90	90	90	60

\* Удельный вес 1-го критерия оценки (роста рынка) принимаем равным 40%, 2-го — 20%, 3-го — 30% и 4-го (власти клиентов) — 10% для всех вариантов.

Таблица 5.4

## Выбор варианта исходных данных оцениваемого предприятия (Пр.) и трех его конкурентов (К1, К2, К3) для расчета относительного преимущества в конкуренции (в баллах)

Вариант	Предприятие	Критерий оценки			
		Цены	Соблюдение сроков поставки	Качество	Сеть сбыта
1	Пр.	90	90	80	70
	К1	60	50	80	60
	К2	50	60	70	80
	К3	80	90	60	50

Продолжение табл. 5.4

Вариант	Предприятие	Критерий оценки*			
		Цены	Соблюдение сроков поставки	Качество	Сеть сбыта
10	Пр.	100	90	90	90
	K1	70	100	80	80
	K2	90	80	100	50
	K3	100	70	60	100
	Пр.	100	90	90	90
	K1	80	70	80	80
	K2	100	90	70	50
	K3	90	80	60	100
	Пр.	100	100	50	30
	K1	70	90	80	70
	K2	90	90	60	100
	K3	100	80	70	90
Пр.	70	100	90	90	
K1	80	90	40	90	
K2	60	90	80	60	
K3	70	80	80	80	
Пр.	90	80	80	60	
K1	80	80	70	50	
K2	70	60	80	50	
K3	60	50	60	60	
Пр.	90	90	90	90	
K1	70	100	80	70	
K2	80	60	50	60	
K3	60	80	80	90	
Пр.	100	90	100	90	
K1	70	100	90	100	
K2	80	60	80	90	
K3	60	100	60	90	
Пр.	100	90	90	90	
K1	90	100	70	60	
K2	70	90	90	80	
K3	80	60	90	100	
Пр.	90	90	80	100	
K1	70	90	90	70	
K2	90	70	80	80	
K3	70	100	90	100	

\* Удельный вес первых трех критериев (цены, соблюдение сроков поставки, качества) принимаем равным 30% и 4-го (сеть сбыта) - 10% для всех вариантов.

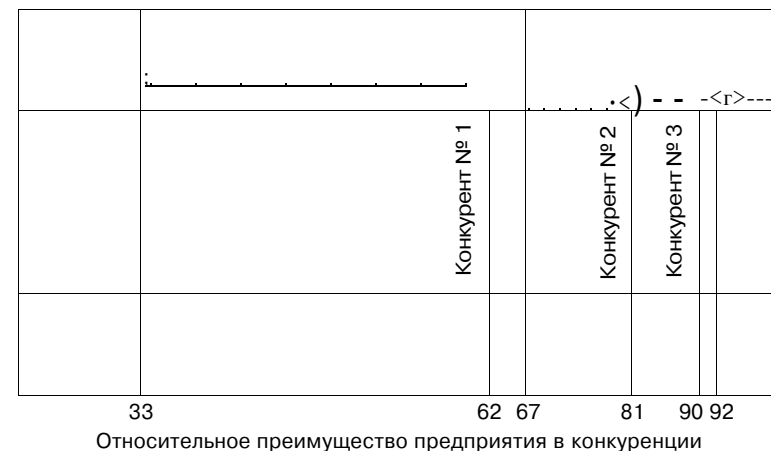


Рис. 5.3. Матрица Маккинси выбора исходных данных

### Задание 23. Формирование продуктовой стратегии предприятия [5]

#### Теоретические предпосылки

Предприятие (турфирма «LA-America Latina») располагает несколькими стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), отвечающими за оказание конкретных туристских услуг. Заданы объем реализации продуктового портфеля за последние годы и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду услуг (табл. 5.5). Используя матрицу БКГ (Бостонской консультационной группы), необходимо сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Построение двухмерной матрицы БКГ производится в координатах: темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия (ТРР) и относительная доля рынка (ОДР).

ТРР по каждому виду услуг определяется как отношение объема реализации этой услуги за текущий год к объему ее реализации за предыдущий год. ТРР для СЕБ № 1 (табл. 5.6) равны 1,05 (39 : 37).

ОДР, занимаемая предприятием на рынке, по каждому виду услуг определяется отношением доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Например, ОДР для СЕБ № 1 (см. табл. 5.6) равна 3,31 (53 : 16). Это означает, что объем реализации предприятием Услуги № 1 превышает реализацию аналогичной услуги сильнейшей конкурирующей фирмой в 3,31 раза.

Рассчитывается также доля (в %) каждого вида услуг (ДЛ) в общем объеме реализации предприятия по данным последнего года.

**Данные по объему реализации и доле рынка  
для стратегических единиц бизнеса\***

Туры (СЕБ)	Объем продаж, ед.		Доля рынка, %	
	за 2003 г.	за 2004 г.	«LA-America Latina»	Конкурент
«Легендарный остров Пасхи»	37	39	53	16
«Перу-Боливия»	27	42	18	8
«Перу-Боливия. Программа А»	26	20	16	8
«Перу-Боливия. Программа В»	26	28	13	5
«Большое путешествие в Чили»	12	18	21	9
«Эквадор и Амазония»	12	19	12	7
3-дневный круиз	56	36	10	35
4-дневный круиз	27	32	15	30
7-дневный круиз	33	35	12	21
«Чили-Аргентина»	17	21	41	12
«Чили-Аргентина». Вариант А	21	34	7	3
«Чили-Аргентина». Вариант В	44	48	47	23
«Затерянный мир Венесуэлы». 15 дней	25	19	11	5
«Затерянный мир Венесуэлы». 11 дней	19	24	8	3
<b>Итого</b>	<b>382</b>	<b>415</b>		

\* Предполагается, что цена каждого из рассматриваемых туров одинакова.

Рассчитанные величины ТРР, ОДР и ДЛ по каждому виду услуг (СЕБ) заносятся в таблицу (табл. 5.6).

Для построения матрицы (рис. 5.4) определяют положение ее центральных линий ( $ТРР_{ном}$ ,  $ОДР_{ноч}$ ). Могут быть использованы два метода. При этом центральные линии матрицы для ТРР и ОДР определяются следующим образом:

$$1. \quad ТРР_{ти}(ДР_{тм}) - ТРР_{(ОДР_{тм})} : 2;$$

$$2. \quad ТРР_{иш}(ДР_{лои}) = [ТРР \cdot ОДР] - ТРР_{(ОДР_{тм})} : 2.$$

Затем координаты ТРР и ОДР по каждому виду услуг заносят в матрицу (рис. 5.4). Диаметр круга для изображения услуги выбирается пропорционально доле объема конкретной услуги в общем объеме реализа-

**Исходные данные для построения матрицы БКГ**

СЕБ	Показатель			
	Темпы роста рынка	Относительная доля рынка	Доля СЭБ в общем объеме реализации, %	Место СЭБ по объему реализации, ед.
1	1,05	3,31	9,4	3
2	1,55	2,25	10,1	2
3	0,77	2	4,8	11
4	1,08	2,6	6,7	8
5	1,5	2,33	4,3	14
6	1,58	1,71	4,6	12
7	0,64	0,28	8,7	4
8	1,18	0,5	7,7	7
9	1,06	0,57	8,4	5
10	1,23	3,42	5,1	10
11	1,62	2,33	8,2	6
12	1,09	2,04	11,6	1
13	0,76	2,2	4,6	13
14	1,26	2,66	5,8	9

ции предприятия (на рис. 5.4 эти данные отсутствуют из-за скученности).

При формировании продуктовой стратегии на основе матрицы БКГ можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля [5]:

- «звезды» следует оберегать и укреплять;
- по возможности надо избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «проблемы» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- оптимальная комбинация продуктов «проблем», «звезд» и «дойных коров» приводит к наилучшим результатам функционирования — Умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «проблем» и «звезд» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению как продаж, так и рентабельности.

**Пример формирования продуктовой стратегии предприятия**

Показатели продуктового портфеля турфирмы «LA-America Latina» приведены в табл. 5.5. Рассчитанные величины ТРР, ОДР и ДЛ, необходимые для построения матрицы БКГ, занесены в табл. 5.6. Строится матрица БКГ, определяется положение центральных линий матрицы и устанавливается положение каждой услуги (СЕБ) в виде точки с цифрой на матрице (рис. 5.4). На основе текущего положения СЕБ прогнозируются их положение на перспективу. Вариант продуктовой стратегии предприятия на 2007 г. представлен в табл. 5.7.

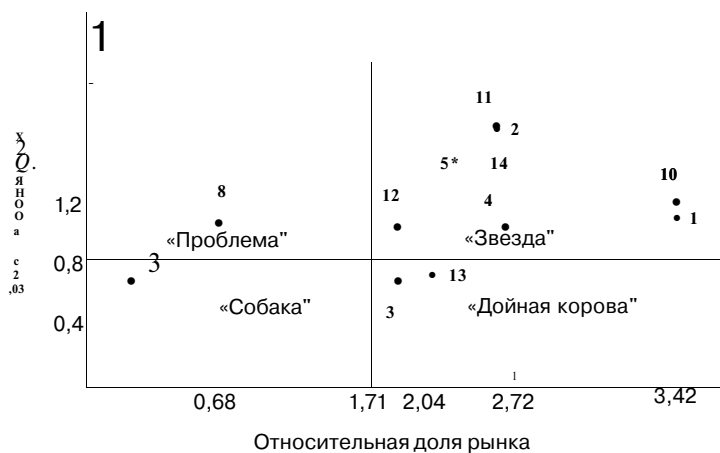


Рис. 5.4. Матрица БКГ фактического состояния

Таблица 5.7

**Вариант продуктовой стратегии предприятия на 2007 г.**

Сегмент	Стратегические единицы бизнеса	Стратегия
i Проблема»	6, 8,9	За счет рекламы увеличить долю рынка 7-дневных круизов. За счет инвестиций тур «Эквадор и Амазония» переместить в «звезды». 4-дневный тур убрать из ассортимента фирмы
*(Звезда»	I, 2, 4, 5, 10, II, 12, 14	За счет инвестиций увеличить объем реализации этих услуг. За счет инвестиций переместить в «дойные коровы» № 1, 12
«Дойная корова»	3,13	Удерживать. Избыток денежных средств направить в поддержание «звезд»
«Собака»	7	3-дневный круиз убрать из ассортимента фирмы

ются их положение на перспективу. Вариант продуктовой стратегии предприятия на 2007 г. представлен в табл. 5.7.

По совокупности стратегий СЕБ определяют корпоративную стратегию турфирмы «LA-America Latina» как стратегию роста.

**Выбор исходных данных для формирования продуктовой стратегии предприятия**

Выбор исходных данных для каждого варианта расчета (включая объем реализации в 2003 и 2004 гг. и доли рынка предприятия и конкурента в 2004 г. по каждому продукту) производится на основе табл. 5.8-5.9.

Необходимо построить матрицу БКГ, определить ее центральные положения, разместить продукты на матрице, определить их стратегию и общую стратегию предприятия.

Таблица 5.8

**Объем реализации предприятия, д.е.**

Вариант	Год	Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	2003	1400	290	45	900	140	30	290	490	450
	2004	1200	320	65	1200	220	50	170	340	200
2	2003	1680	348	54	1080	168	36	348	588	540
	2004	1440	384	70	1440	264	60	204	408	240
3	2003	1170	242	38	750	116	25	242	408	375
	2004	1000	267	54	1000	183	42	141	283	167
4	2003	1933	393	60	1299	185	40	386	653	609
	2004	1666	433	87	1603	299	67	323	457	267
5	2003	3480	708	108	2220	336	72	696	1176	1080
	2004	3000	778	156	2886	538	120	418	823	480
6	2003	9640	944	144	2951	448	96	896	1568	1440
	2004	4000	1038	208	3848	717	160	557	1098	2560
7	2003	1812	368	56	1156	175	38	362	612	562
	2004	1562	405	81	1503	280	62	217	448	250
8	2003	5220	1062	162	3330	504	108	1044	1764	1620
	2004	4500	1168	234	4329	806	180	626	1235	720
9	2003	5800	1180	180	3700	560	120	1160	1960	1800
	2004	5000	1298	260	4810	896	200	696	1372	800
10	2003	7250	1475	225	4625	700	150	1450	2450	2250
	2004	6250	1625	325	6012	1120	250	870	870	1000

Таблица 5.9

## Доля рынка в 2004 г. (%)

Стратегическая единица бизнеса (СЕБ)

	1		2		3		4		5		6		7		8		9	
	Пр	К	Пр	К	Пр	К	Пр	К	Пр	К	Пр	К	Пр	К	Пр	К	Пр	К
1	40	21	35	20	6	8	12	10	17	13	1	8	50	25	20	18	3	5
2	42	22	37	23	7	9	13	12	20	15	2	16	45	22	18	16	5	7
3	45	23	39	24	8	12	10	8	22	18	3	24	48	24	19	17	6	10
4	48	24	40	25	7	10	15	12	25	20	4	20	20	9	18	16	9	15
5	17	8	20	15	14	20	30	24	50	40	8	40	40	18	36	32	4	7
6	35	16	22	17	18	40	15	12	25	20	4	20	20	9	18	17	16	28
7	20	10	11	7	18	16	30	24	10	8	2	10	10	4	9	16	8	14
8	35	16	20	12	5	7	15	18	20	16	2	16	18	9	10	9	9	15
9	18	9	10	6	10	14	30	24	10	8	1	8	9	4	5	4	18	30
10	40	20	20	12	30	42	15	12	22	11	2	17	27	12	15	12	36	60

*Примечание.* Пр - предприятие; К - конкурент.

## 6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ. ВЫБОР ЭФФЕКТИВНЫХ ВАРИАНТОВ ПРОЕКТА [17, 10, 15]

### 6.1. Последовательность реализации стратегии

При реализации стратегии осуществляются: установление конкретных исполнителей мероприятий в подразделениях предприятия, определение сроков исполнения этих мероприятий, а также распределение всех видов ресурсов. При этом особое внимание уделяется ресурсному обеспечению.

Характер действий, предпринимаемых для реализации поставленных целей, зависит от особенностей конкретных предприятий. Можно использовать следующую последовательность шагов при реализации стратегии: разработка комплексной системы планов (долгосрочных — на срок более 5 лет; среднесрочных — до 5 лет; текущих — до 1 года), их координация на всех уровнях управления (корпоративном, бизнес-единиц, функциональном) и по разделам планов, а также приведение структуры управления предприятия в соответствие с выбранной стратегией.

Стратегия воплощается в жизнь через разработку стратегических программ, направленных на реализацию среднесрочных стратегических целей, бизнес-планов, бюджетов, а также оперативных планов и процедур.

Бизнес-план имеет особое назначение в системе планов предприятия. Он может служить средством реализации стратегии бизнес-единицы (СЕБ). Но у него есть еще одно важное назначение, рассчитанное для внешнего пользования, — этот документ содержит финансово-экономическое обоснование любого новшества СЕБ для привлечения инвесторов.

Текущие планы и бюджеты ориентируют персонал на обеспечение текущей рентабельности, а стратегические программы закладывают основы будущей рентабельности. Стратегические программы часто подкрепляются проектами для лучшей увязки текущей деятельности со стратегическими задачами, т.е. используется отдельная система исполнения — управление проектами и процедурами. Проекты создаются на временной, а не на постоянной основе. В управлении проектами разбивка по позициям отлична от годового периода. Процедура определяется как система последовательных шагов или приемов, которые подробно описывают процесс выполнения отдельных задач и работ, связанных с реализацией программ.

Любое крупное стратегическое решение на корпоративном уровне обычно требует и изменения структуры управления предприятием. Если

структура управления не соответствует стратегии, то необходимо установить, выполняема ли вообще данная стратегия. А. Чандлер указывает на следующую закономерность: выбор стратегии приводит к появлению новых административных проблем; далее следует ухудшение результатов функционирования предприятия; оно влечет за собой разработку новой организационной структуры; и в результате достигается прежний уровень прибыльности.

Исследования других авторов подтверждают вывод о том, что структура предприятия определяется его стратегией [10].

## 6.2. Контроль реализации стратегии

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический, тактический и операционный.

Для корпоративного уровня характерен стратегический контроль, который направлен на поддержание баланса между видами бизнеса. На уровне отделений преобладает тактический контроль, который сосредоточен на улучшении конкурентной позиции предприятия. Для функционального уровня характерен в основном операционный и тактический контроль, в рамках которых отслеживаются выполнение заказов, число рекламаций и др.

Важным инструментом контроля стратегических программ, а также результатов деятельности конкретных подразделений или проектов являются бюджеты.

Правильно организованная система оценки и контроля с помощью механизма обратной связи обеспечивает информацией процесс реализации стратегических планов, а также способствует первоначальной разработке стратегии.

Для оценки деятельности подразделений предприятия используются такие показатели, как доход от инвестиций (отношение чистой прибыли к общим активам), чистая прибыль, доход на одну акцию, производительность труда и др.

## 6.3. Направления реализации стратегии, предлагаемые в данном издании для практического закрепления

В настоящей работе основное внимание в рамках реализации стратегии сконцентрировано на:

— выборе одной из двух взаимоисключающих промежуточных целей (для последующей реализации проекта). Он производится путем

расчета комплексного показателя на основе установленной системы показателей, их важности и экспертной оценки (задание 24);

— сравнении конкурирующих вариантов проекта и выборе наиболее эффективного путем расчета порога рентабельности, запаса финансовой прочности и прибыли (задание 25);

— обеспечении сопоставимости конкурирующих вариантов управленческих решений с учетом фактора времени (задание 26);

— определении рационального объема продажи продукции, выборе цены на продукцию, максимизации прибыли, поддержании приемлемого уровня эффективности хозяйственной деятельности. Эти задачи являются стратегически важными для предприятия и рассматриваются на примере турфирмы (задание 27);

— оценке эффективности разработанной стратегии — достижении цели предприятия. При этом особое значение придается финансовой оценке стратегии и реализующего ее стратегического плана. Финансовая оценка стратегического плана в задании 28 основывается на сравнении ожидаемых будущих доходов (чистой прибыли) от его реализации с предполагаемыми затратами;

— разработке проекта совершенствования деятельности турфирмы и экономическом обосновании выбранного стратегического курса. Разрабатываемый проект совершенствования деятельности предприятия турфирмы включает три раздела: аналитический, проектный и экономический, краткая характеристика которых приведена в задании 29.

## Задание 24. Выбор одной из двух взаимоисключающих промежуточных целей

### *Теоретические предпосылки*

Установлены две взаимоисключающие промежуточные цели:

— расширение сбытовой сети компании путем создания собственных филиалов;

— расширение сбытовой сети компании путем аренды предприятий других фирм.

Выбор одной из двух взаимоисключающих промежуточных целей осуществляется на основе определенной системы показателей (конкурентные преимущества; меньший риск; минимизация расходов; укрепление рыночного потенциала), относительной важности последствий и расчета комплексного показателя для принятия решения.

### Пример проведения расчетов

Пример проведения расчетов для обоснования выбора одной из двух взаимоисключающих промежуточных целей приведен в табл. 6.1. Комплексный показатель каждой из конкурирующих целей определяется путем умножения оценки относительной важности каждого последствия на его оценку и суммирования полученных результатов по всем последствиям. Полученные данные по взвешенным оценкам (14 — для варианта расширения сбытовой сети компании путем создания собственных филиалов и 29 — для варианта расширения сбытовой сети компании путем аренды предприятий других фирм) говорят о преимуществе последнего.

Таблица 6.1

#### Обоснование выбора одной из двух взаимоисключающих промежуточных целей

Последствия	Вес (относительная важность последствий)	Оценка последствий		Взвешенная оценка	
		создание собственных филиалов	аренда предприятий	создание собственных филиалов	аренда предприятий
Конкурентные преимущества	2	2	3	4	6
Меньший риск	3	1	2	3	6
Минимизация расходов	2	1	3	2	9
Укрепление рыночного потенциала	2	2	3	4	6
Минимизация проблем найма рабочей силы	1	1	2	1	2
<b>Итого:</b>	<b>10</b>	—	—	<b>14</b>	<b>29</b>

#### Выбор исходных данных

Исходные данные для каждого варианта с целью проведения необходимых расчетов выбираются на основе данных табл. 6.2. По номеру варианта в табл. 6.2 устанавливаются исходная система показателей последствий для каждого варианта и относительная важность последствий (одинаковая для всех вариантов).

Оценка вариантов Цели	0	ЕКНадЕ	СЧ	СЧ	СЧ	ЧЧ	СО
		тенгаф	СЧ	СЧ	СЧ	Ч	СО
01			СЧ	Ч	СЧ	СО	Ч
	ГЕИИГиф	Ч	СЧ	СО	Ч	СЧ	
00	ЕСнэёв	Ч	СЧ	СО	Ч	СЧ	
	ГЕИИГиф	СЧ	Ч	СЧ	СО	СО	
	в1/нэс1в	СО	СЧ	СЧ	Ч	СО	
	юзиккф	СО	СО	СЧ	СЧ	СЧ	
	еКнэсьз	Ч	СО	СЧ	СЧ	СЧ	
	ГЕИИГиф	СЧ	Ч	СЧ	Ч	СЧ	
ю	Шэ&е	СО	СЧ	СЧ	СЧ	Ч	
	шзивпф	Ч	СЧ	СО	СЧ	СО	
	вишен?	СЧ	Ч	СЧ	СО	Ч	
	ГГВИИГиф	Ч	СЧ	Ч	СЧ	СО	
0	Е»НЗдЕ	СЧ	Ч	СЧ	СО	Ч	
	ГГВИИГиф	СО	СЧ	Ч	СЧ	СО	
СЧ	ЕтГН9де	СО	СЧ	СЧ	СЧ	ЧЧ	
	ГГВИИГиф	Ч	СЧ	Ч	СЧ	СО	
I	ЕГГН9дЕ	СЧ	Ч	СЧ	СО	ЧЧ	
	ЛЗЗИГиф	СО	СЧ	Ч	СЧ	СО	
Вес (значимость последствий)		СО	СЧ	СЧ	СЧ	Ч	
Последствия		Конкурентные преимущества* Меньший риск* Минимизация расходов* Укрепление рыночного потенциала* Минимизация проблем найма рабочей силы*					

Я  
S  
I  
Ч  
Я

и



### Задание 25. Сравнение и выбор наиболее эффективного варианта проекта

#### Теоретические предпосылки

Представлены на рассмотрение два проекта организации производства турфирмой: вариант А и вариант В. Каждый вариант характеризуется системой показателей, включая объем спроса, цену продукции, постоянные затраты с входящими статьями затрат, а также переменные затраты, тоже с входящими статьями затрат. Необходимо рассчитать порог рентабельности для каждого проекта и сделать вывод относительно более эффективного проекта.

#### Пример расчета порога рентабельности для выбора наиболее эффективного варианта проекта

Исходные данные по анализируемым проектам приведены в табл. 6.3.

Таблица 6.3

#### Характеристика сравниваемых проектов

Показатель	Вариант проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./год	1 200	5 000
Цена, д.е.	10 000	10 000
Постоянные затраты, д.е.:		
затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
общезаводские накладные расходы	1 000 000	2 500 000
затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, д.е.:		
сырье, основные материалы	2 000	2 500
прочие материалы	1000	800
заработная плата рабочих	3 700	3 000
энергия на технологические нужды	500	400

Результаты расчета порога рентабельности для конкурирующих проектов приведены в табл. 6.4. Так как порог рентабельности для проекта А (16 071 428 д.е.) существенно выше предполагаемой выручки от реализации (12 000 000 д.е.), то данный проект убыточный.

Проект В является эффективным, так как порог рентабельности для него (30 303 030 д.е.) существенно ниже предполагаемой выручки от

#### Расчет порога рентабельности для конкурирующих проектов

Показатель	Вариант проекта	
	А	В
Объем спроса, шт./год	1200	5 000
Цена, д.е.	10 000	10 000
Предполагаемая выручка от реализации, д.е. (Объем спроса x Цена)	12 000 000	50 000 000
Переменные затраты на единицу продукции, д.е.:		
сырье, основные материалы	2 000	2 500
прочие материалы	1000	800
заработная плата рабочих	3 700	3 000
энергия на технологические нужды	500	400
Итого переменных затрат, д.е.	7 200	6 700
Переменные затраты на объем спроса, д.е.	8 640 000	33 500 000
Валовая маржа (Выручка от реализации - - Переменные затраты на объем спроса), д.е.	3 360 000	16 500 000
Коэффициент валовой маржи (Валовая маржа : Выручка от реализации)	0,28	0,33
Постоянные затраты, д.е.:		
затраты на НИОКР	2 000 000	4 500 000
обслуживание и ремонт	500 000	1 000 000
общезаводские накладные расходы	1 000 000	2 500 000
затраты на реализацию	1 000 000	2 000 000
Итого постоянных затрат, д.е.	4 500 000	10 000 000
Порог рентабельности (Постоянные затраты : Коэффициент валовой маржи), д.е.	16 071 428	30 303 030
Запас финансовой прочности (Выручка от реализации - Порог рентабельности), д.е.	-4 071 428 (убыток)	+19 696 970
Прибыль, д.е. (Запас финансовой прочности x x Коэффициент валовой маржи)	-1 140 000 (прибыль)	+ 6 500 000 (убыток)

реализации (50 000 000 д.е.). Кроме того, запас финансовой прочности и прибыль по проекту А имеют отрицательные значения.

#### Выбор исходных данных

Выбор исходных данных для каждого варианта расчета осуществляется на основе табл. 6.5.

Таблица 6.5

## Выбор варианта исходных данных для расчета

Показатель	Вариант задания									
	1		2		3		4		5	
	Вариант проекта		Вариант проекта		Вариант проекта		Вариант проекта		Вариант проекта	
	А	В	А	В	А	В	А	В	А	В
Объем спроса, шт./год	1 000	6 000	1 100	6 300	1 200	6 300	1 300	6 400	1 400	6 500
Цена, млн д.е.	0,011	0,011	0,012	0,012	0,013	0,013	0,014	0,014	0,015	0,015
Постоянные затраты, млн д.е.:										
затраты на НИОКР	3	4,6	3,2	4,8	3,3	4,9	3,4	4,7	3,5	4,8
обслуживание и ремонт	6	1,2	6,2	1,3	6,3	1,4	6,4	1,5	6,4	1,6
общезаводские накладные расходы	1Д	2,5	1,2	2,6	1,3	2,7	1,4	2,8	1,5	2,3
затраты на реализацию	1,2	2,1	1,3	2,3	1,4	2,4	1,5	2,2	1,6	2,5
Переменные затраты на единицу продукции, Д.е.:										
сырье, основные материалы	3 000	2 000	3 500	2 800	3 600	2900	3 700	2850	3 550	2 700
прочие материалы	2 000	900	2 300	1 000	2 400	1100	2 400	1150	2 350	1 200
заработная плата рабочих	2 700	3500	2 800	3 700	2 900	3800	2 930	3750	2 850	3 900
энергия на технологические нужды	600	500	650	550	670	570	670	580	680	650
	6		7		8		9		10	
	Вариант проекта		Вариант проекта		Вариант проекта		Вариант проекта		Вариант проекта	
	А	В	А	В	А	В	А	В	А	В
Объем спроса, шт./год	1 600	7 000	1 500	6 900	1 480	6 800	1 450	6 700	1 400	6 500
Цена, млн д.е.	0,018	0,018	0,017	0,017	0,016	0,016	0,014	0,014	0,013	0,013
Постоянные затраты, млн д.е.:										
затраты на НИОКР	4	5,6	4,2	5,8	3,9	5,1	3,8	5,0	3,7	4,9
обслуживание и ремонт	7	2,2	7,2	2,3	6,8	1,8	7,4	1,7	6,3	1,4
общезаводские накладные расходы	3,1	3,5	2,2	2,9	1,5	3,0	1,4	2,9	1,6	2,5
затраты на реализацию	1,3	3,1	2,3	2,8	1,7	2,8	1,6	2,4	1,7	2,6
Переменные затраты на единицу продукции, Д.е.:										
сырье, основные материалы	4000	3 700	3 700	2 900	3 600	3 000	3 900	2 750	3 650	2 800
прочие материалы	3 000	1 000	2 800	1 400	2 700	1 300	2 500	1 250	2 450	1 250
заработная плата рабочих	2 900	4 500	3 000	3 800	2 800	3 900	2 980	3 750	2 950	3 950
энергия на технологические нужды	800	600	750	570	690	670	700	580	690	670

**Задание 26. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов управленческих решений по фактору времени [12]**
**Теоретические предпосылки**

Для учета фактора времени прошлые затраты приводятся к будущему году пуска объекта в эксплуатацию при помощи умножения номинальных прошлых затрат ( $ZJ$  на коэффициент накопления ( $K^n$ ), который определяется по формуле

$$Y = (1 + a)^t, \quad (6.1)$$

где  $a$  — ставка накопления, доли единицы;  $t$  — количество лет между годом вложения инвестиций и годом пуска объекта в эксплуатацию (годом реализации мероприятия, расчетным годом).

Приведенные к будущему периоду текущие затраты ( $ZJ$  определяются по формуле

$$Z = Z \cdot K. \quad (6.2)$$

В рамках данного задания необходимо выбрать наиболее эффективный вариант строительства объекта среди трех конкурирующих. Эти варианты различаются только суммой вкладываемых инвестиций по годам, хотя общие суммарные инвестиции без учета фактора времени одинаковы. Наиболее эффективный вариант строительства объекта выбирается по суммарным инвестициям с учетом фактора времени.

**Пример проведения расчетов**

Пример проведения необходимых расчетов представлен в табл. 6.6. Здесь приведены начальные значения инвестиций  $Z^n$  в 2002, 2003, 2004 г. для трех вариантов строительства объекта и их значения  $Z^n$  в конце каждого года и в год пуска объекта — 2005 г., а также суммарные значения инвестиций без учета ( $Z^n$ ) и с учетом ( $Z^n$ ) фактора времени. По значению суммарных инвестиций определяют эффективность варианта строительства объекта. Наиболее эффективным вариантом строительства объекта оказывается третий вариант с суммарными инвестициями с учетом фактора времени, равными 205,00 д.е., а для конкурирующих вариантов эти инвестиции составили соответственно 232,05 и 215,50 д.е.

**Выбор исходных данных для проведения расчетов**

Выбор варианта исходных данных производят с использованием табл. 6.7. По номеру варианта в табл. 6.7 устанавливаются варианты вложения инвестиций в 2002, 2003, 2004 и 2005 годах для трех вариантов строительства объекта. Зная год вложения инвестиций и их величины, по формуле (6.2) можно определить суммарные инвестиции, приведенные к году пуска объекта.

Таблица 6.6

Исходные данные для учета фактора времени при оценке эффективности вариантов строительства объекта при ставке накопления, равной 0,1

Вариант инвестиций	Год вложения инвестиций								Суммарные инвестиции	
	2002		2003		2004		2005 (пуск)			
	з	з	з	з	з	з	з	з	з	з
Первый	50	66,55	50	60,50	50	55	50	50	200	232,05
Второй	—	—	50	60,50	50	55	100	100	200	215,50
Третий	-	-	-	-	50	55	150	150	200	205,00

Таблица 6.7

Выбор варианта исходных данных для расчета З<sub>1</sub> и З<sub>2</sub>

Варианты задания	Варианты инвестиций	Год вложения инвестиций			
		2002	2003	2004	2005
1	1	100	100	100	100
	2		100	100	200
	3			100	300
2	1	115	115	115	115
	2		115	115	230
	3			115	345
3	1	120	120	120	120
	2		120	120	240
	3			120	360
4	1	130	130	130	130
	2		130	130	260
	3			130	390
5	1	135	135	135	135
	2		135	135	270
	3			135	405
6	1	200	200	200	200
	2		200	200	400
	3			200	600
7	1	300	300	300	300
	2		300	300	600
	3			300	900
8	1	400	400	400	400
	2		400	400	800
	3			400	1 200
9	1	500	500	500	500
	2		500	500	1 000
	3			500	1500
10	1	600	600	600	600
	2		600	600	1200
	3			600	1800

## Задание 27. Определение рационального объема реализации услуг турфирмой [5]

### Теоретические предпосылки

Стратегически важными задачами для турфирмы являются определение рационального объема продажи туров, выбор цены на них, максимизация прибыли, поддержание приемлемого уровня эффективности хозяйственной деятельности.

Осуществляется стратегическое планирование деятельности турфирмы.

*Исходные данные:*

— турфирма собирается организовать тур А, примерная себестоимость которого может быть определена по смете расходов на производство 1000 аналогичных туров в год у конкурента (табл. 6.8);

— вероятность потери капитала при реализации проекта турфирмой не должна превышать 20%;

— известна динамика продаж тура-аналога у основного конкурента (табл. 6.9);

— имеется возможность использования известных закономерностей, включая кривую Стейнера (зависимость процента прибыли от вероятности ее получения, рис. 6.1), жизненный цикл продукта (рождение продукта или услуги, стадия роста, стадия зрелости и стадия стагнации, рис. 6.3), кривую опыта (зависимость удельных издержек от объема производства, рис. 6.5), правило рычага (определение точки равновесия, в которой рассматриваемые варианты производства продукции оказываются равноценными в отношении суммарных затрат, рис. 6.6).

*Необходимо:*

— определить цену тура А;  
 — определить стратегию роста предприятия по туру А;  
 — определить точку окупаемости (ВЕР — break-even point) по туру А;  
 — рассчитать доход предприятия при производстве 1000 и 2000 туров А;

— рассчитать экономическую эффективность производства в первый год работы и в перспективе, после увеличения объемов производства до 2000 туров в год;

— сделать вывод о целесообразности реконструкции предприятия, если переменные издержки снизятся на 20%, а постоянные издержки одновременно вырастут на 70%. Используя «правило рычага», произвести графическое отображение расчетов. Указать как на положительные, так и на отрицательные стороны такого изменения структуры затрат.

**Пример определения рационального объема производства и реализации продукции**

Приемлемая величина риска потери капитала для турфирмы не должна превышать 20%, т.е. вероятность получения прибыли не должна быть ниже 80%, что по кривой Стейнера (рис. 6.1) соответствует прибыльности производства, равной примерно 15–18%.

Тогда ориентировочная цена продукта А может быть вычислена по формуле

$$C = c^A + n^A, \quad (6.3)$$

где  $c^A$  — себестоимость тура;  $n^A$  — прибыль.

Учитывая, что суммарные издержки на производство 1000 туров составляют 350 тыс. д.е. (табл. 6.8), то

$$c^A = 350\,000 : 1000 = 350 \text{ (д.е.)}$$

Таблица 6.8

**Постатейное деление затрат на постоянные и переменные**

Переменные затраты		Постоянные затраты	
Статья расходов	д.е./тур	Статья расходов	тыс. д.е.
1. Расходные материалы	20	1. Заработная плата управленцев	50
2. Заработная плата производственного персонала	200	2. Амортизация	20
3. Другие переменные расходы	30	3. Коммунальные платежи	10
		4. Прочие постоянные расходы	20
<b>Итого</b>	<b>250</b>	<b>Итого</b>	<b>100</b>

Вероятность

30  
20  
10

Вероятность получения прибыли, ~

Рис. 6.1. Кривая Стейнера

Приемлемая величина прибыли

$$Y = 350 \times 0,15 = 52,5 \text{ (д.е.)}$$

Следовательно, цена тура

$$Y = 350 + 52,5 = 402,5 \text{ (д.е.)}$$

Проанализируем динамику продаж аналогичного продукта основным конкурентом (табл. 6.9), построив график изменения продаж за последний отчетный год (рис. 6.2).

Таблица 6.9

**Динамика продаж тура-аналога у основного конкурента**

	Квартал отчетного года			
	I	II	III	IV
Объем реализации, шт.	150	200	250	350

На рис. 6.2 виден значительный рост объема продаж тура-аналога, из чего следует вывод о том, что, скорее всего, тур А будет находиться на втором этапе своего жизненного цикла, который соответствует стратегии роста предприятия (рис. 6.3), усиления позиций на рынке.

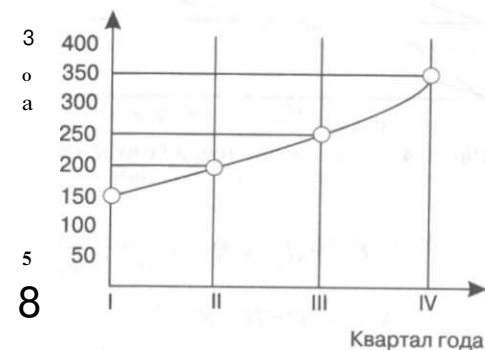
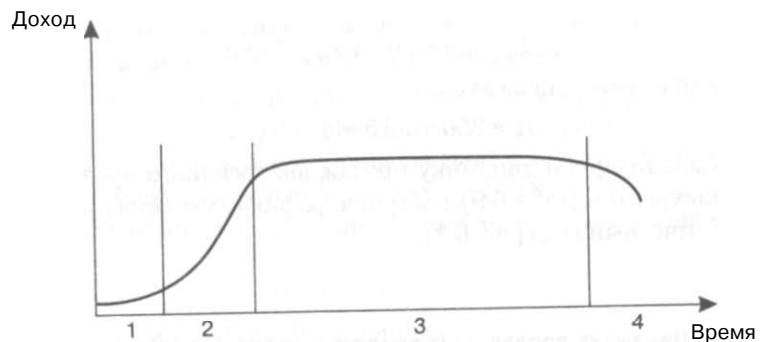


Рис. 6.2. Динамика продаж тура-аналога у основного конкурента

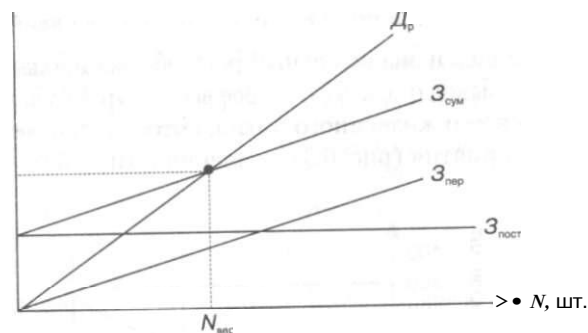
Определим точку окупаемости ( $NEEP$ ), используя постоянные и переменные затраты, которые будет нести фирма при производстве тура А (табл. 6.1).

Точка окупаемости может быть определена исходя из равенства в ней затрат на производство и выручки от реализации (рис. 6.4).



**Рис. 6.3.** Стадии жизненного цикла продукта(услуги):  
1 - рождение; 2 - рост; 3 - зрелость; 4 - стагнация

Доход, затраты



**Рис. 6.4.** Определение точки безубыточности

Если

$$Z = Z_{пер} \times N + Z_{пост} \quad (6.4)$$

и

$$Z = Z_{пер} \times N + Z_{пост} \quad (6.5)$$

где  $Z_{сум}$ ,  $Z_{пер}$ ,  $Z_{пост}$  — соответственно суммарные, переменные (на один тур) и постоянные издержки, д.е.;  $D_p$  — выручка от реализации, д.е.,  $C$  — цена тура, д.е./шт.;  $N$  — объем производства в турах,

то балансовое уравнение выглядит так:

$$Z_{сум} = D_p \text{ или } Z_{пер} \times N_{ЛГВЕР} + Z_{пост} = C \times N_{ЛГВЕР},$$

т.е. объем производства, соответствующий точке ЛГВЕР, определится как  $N_{ЛГВЕР} = \frac{Z_{пост}}{C - Z_{пер}}$ .

Полученный объем производства, соответствующий ЛГВЕР, есть минимальный объем, при котором фирма еще покрывает свои издержки;

уменьшение этого объема повлечет за собой убытки, и фирма неминуемо разорится.

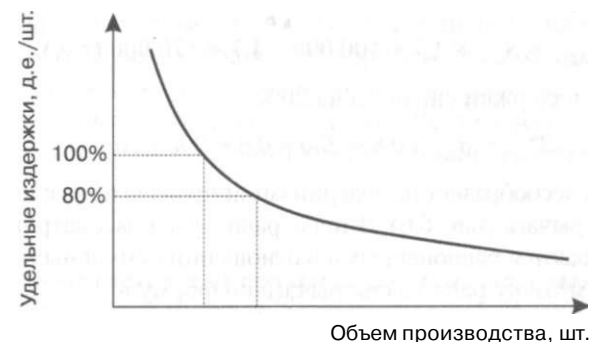
Минимальный объем производства и реализации тура А, обеспечивающий окупаемость, вычислим по формуле (6.6):

$$N_{ВЕР} = 100\,000 : (402,5 - 250) = 100\,000 : 152,5 = 656 \text{ (туров)}.$$

При планируемом объеме производства в 1000 туров в год валовая прибыль фирмы определится как разность между выручкой от реализации туров и суммарными издержками:

$$\Pi = D_p \times N - (Z_{пер} \times N + Z_{пост}) = 402,5 \times 1000 - (100\,000 + 250 \times 1000) = 52\,500 \text{ (д.е.)}.$$

С ростом объемов производства тура А до 2000 шт. туров в год (т.е. удвоении) при определении затрат следует учитывать кривую опыта — при удвоении объема продаж удельные издержки производства уменьшаются примерно на 20% (рис. 6.5).



**Рис. 6.5.** Кривая опыта

Положим, что удельные издержки снизятся на 20%, тогда себестоимость одного тура составит  $C_1$

$$C_1 = 350 \times 0,8 = 280 \text{ (д.е.)}.$$

В этом случае величина общих затрат на производство удвоенного объема составит:

$$Z_{сум}^* = 280 \times 2000 = 560\,000 \text{ (д.е.)},$$

а прибыль от реализации при том же уровне цены окажется равной:

$$\Pi^* = (402,5 - 280) \times 2000 = 245\,000 \text{ (д.е.)}.$$

Эффективность производства можно определять по коэффициенту Рентабельности:

Показатели, определяемые для объема производства туров в 2000 шт., обозначены  $^1$

$$\mathcal{E} = \left( \frac{П:З}{V_p \text{ сум.}} \right) \times 100\%, \quad (6.3)$$

где Я - прибыль, полученная турфирмой (по варианту), д.е.; З - суммарные издержки, связанные с производством и реализацией (по варианту), д.е.

Тогда эффективность производства, вычисленная по формуле 6.7, в первый год работы составит

$$\mathcal{E} = (52\,500 : 350\,000) \times 100\% = 15\%,$$

а в перспективе, после удвоения объемов производства,

$$\mathcal{E}^* = (244\,000 : 560\,000) \times 100\% = 43,8\%.$$

Таким образом, эффективность производства возрастет почти в три раза:

В соответствии с условиями задачи удвоение выпуска продукции повлечет за собой изменение структуры затрат. Постоянные издержки возрастут на 70%:

$$З_{\text{пост.}}^* = З_{\text{пост.}} \times 1,7 = 1\,700\,000 \times 1,7 = 2\,890\,000 \text{ (д.е.)},$$

а переменные издержки снизятся на 20%:

$$З_{\text{пер.}}^* = З_{\text{пер.}} \times 0,8 = 2\,500 \times 0,8 = 2\,000 \text{ (д.е.)}.$$

Оценим целесообразность модернизации производства с использованием правила рычага (рис. 6.6). В точке равновесия рассматриваемые варианты оказываются равноценными в отношении суммарных затрат.

Определим точку равновесия рычага по формуле

$$N_R = \frac{Я_{\text{пост.}} - Я_{\text{пер.}}^*}{З_{\text{пер.}}^* - З_{\text{пер.}}}$$

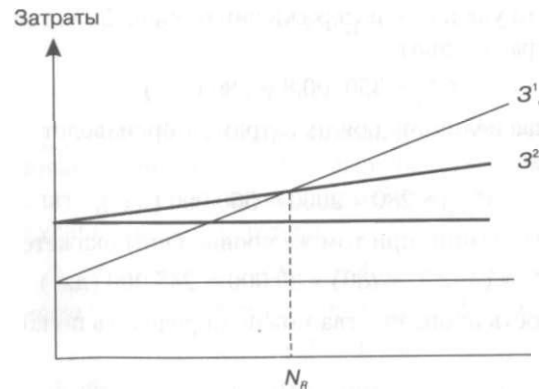


Рис. 6.6. Правило рычага

$$NR = (100\,000 - 170\,000) : (200 - 250) = (-70\,000) : (-50) = 1\,400 \text{ (туров)}.$$

Точка самокупаемости после модернизации производства

$$L_{\text{вер}} = 1\,700\,000 : (350 - 200) = 1\,133 \text{ (тура)}.$$

Таким образом, можно сделать вывод о том, что объем валовой прибыли при росте объемов производства (вариант 2) вырос на 192500 д.е. (245000 - 52500), эффективность производства возросла почти в три раза и составила 43,8%, однако при этом скорость окупаемости снизилась (Lвер1 = 656 туров, в то время как Lвер2 = 1133 тура), ликвидность капитала фирмы также снизилась из-за роста доли постоянных издержек.

### Исходные данные для определения рационального объема производства и реализации продукции

Исходные данные по смете расходов на производство и по динамике продаж аналога для конкретного варианта приведены в табл. 6.10 - 6.11. Остальные исходные данные и порядок проведения расчета содержатся в теоретическом обосновании и примере. Необходимо определить рациональный объем производства, установить цену на производимую продукцию, осуществить максимизацию прибыли для поддержания приемлемого уровня эффективности хозяйственной деятельности.

Таблица 6.10

Смета расходов на производство 10 тыс. шт. изделий

Статья расходов	Затраты, тыс. д.е.									
	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Расходные материалы (сырье)	15	10	5	8	12	13	14	17	16	6
Заработная плата производственного персонала	480	140	210	380	190	960	420	550	750	160
Заработная плата управленцев	140	35	52	95	45	280	105	170	220	45
Амортизационные отчисления	20	5	8	15	10	40	15	25	30	7
Коммунальные платежи	16	14	6	11	15	13	12	10	8	9
Другие переменные расходы	12	13	14	8	7	6	9	10	11	7
Прочие накладные расходы	14	13	5	9	15	10	5	8	12	6

Таблица 6.11

## Динамика продаж у основного конкурента

Квартал отчетного года	Объем реализации									
	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
I	30	75	12	135	65	70	50	30	40	10
II	40	100	15	180	90	90	30	50	60	30
III	50	125	21	225	ПО	ПО	80	70	80	60

## Задание 28. Оценка эффективности разработанной стратегии [15]

## Теоретические предпосылки

Главным критерием оценки стратегии является достижение цели фирмы. При этом особое значение придается финансовой оценке стратегии и реализующего ее стратегического плана.

Финансовая оценка стратегического плана основывается на сравнении ожидаемых будущих доходов (чистой прибыли) от его реализации с предполагаемыми затратами. Ограничиваются анализом только тех потоков денежных средств, которые непосредственно связаны с конкретным планом.

Большинство методов основано на понятии приведенной стоимости.

Будущие поступления денежных средств должны быть дисконтированы, т. е. приведены к их настоящему эквиваленту по соответствующей процентной ставке. Настоящая текущая стоимость будущих поступлений денежных средств вычисляется с помощью формулы сложных процентов:

$$1: (1 + a)^t,$$

где  $a$  — ставка процента;  $t$  — количество лет.

Цель дисконтирования денежных поступлений заключается в учете двух факторов: изменения реальной стоимости денег с течением времени и компенсации риска возможных потерь в процессе реализации плана.

Высокий коэффициент дисконтирования уменьшает прогнозируемый приток наличных средств быстрее, чем меньший коэффициент. В силу этого фирма может компенсировать рискованность стратегического плана, используя более высокий коэффициент дисконтирования.

Метод расчета чистого приведенного эффекта (чистой прибыли) может быть использован для оценки эффективности стратегического плана и основан на сопоставлении величины исходной инвестиции в реализацию стратегического плана с общей суммой дисконтированных чистых денежных потоков, генерируемых ею в течение прогнозируемого срока. Поскольку приток денежных средств распределен во времени, он дисконти-

руется с помощью коэффициента  $a$ , устанавливаемого исходя из ежегодного процента возврата, который можно получить на инвестируемый капитал.

Пусть инвестиция  $IC$  будет генерировать в течение  $t$  лет годовые доходы (чистую прибыль) в размере  $P_1, P_2, \dots, P_t$ . При ставке дисконтирования  $a$  общая накопленная величина дисконтированных доходов  $PV$  и чистый приведенный эффект  $NPV$  соответственно рассчитываются по формулам:

$$NPV = Y \frac{1}{(1+a)^t} - IC$$

Возможны следующие решения:

при  $NPV > 0$  план следует принять;

при  $NPV < 0$  план следует отвергнуть;

при  $NPV = 0$  план ни прибыльный, ни убыточный.

## Пример оценки эффективности разработанного стратегического плана

Инвестиция  $IC = 155$  д.е., вложенная в реализацию разработанного стратегического плана, будет генерировать в течение 3 лет ( $t$ ) годовые доходы (чистую прибыль) в размере  $P_1 = 66,55$ ;  $P_2 = 60,50$ ;  $P_3 = 55$  д.е. При ставке дисконтирования  $a = 0,1$  общая накопленная величина дисконтированных доходов  $PV$  и чистый приведенный эффект  $NPV$  (в д.е.) соответственно рассчитываются по формулам:

$$PV = \sum_{t=1}^3 \frac{P_t}{(1+a)^t} = \frac{66,55}{(1+0,1)^1} + \frac{60,50}{(1+0,1)^2} + \frac{55}{(1+0,1)^3} = 151,822;$$

$$NPV = Y \frac{P_t}{(1+a)^t} - IC = 151,822 - 155 = -3,178.$$

Так как  $NPV < 0$ , разработанный стратегический план следует отвергнуть.

## Выбор исходных данных

Исходные данные для каждого варианта с целью проведения необходимых расчетов выбираются на основе данных табл. 6.12. По номеру варианта в табл. 6.12 для конкретного стратегического плана устанавливаются величины  $IC$ ,  $P_1$ ,  $P_2$ ,  $P_3$  и  $a$ . Рассчитываются величина дисконтированных доходов ( $PV$ ) и чистый приведенный эффект ( $NPV$ ). При  $NPV > 0$  план следует принять, при  $NPV < 0$  план следует отвергнуть, а при  $NPV = 0$  план ни прибыльный, ни убыточный.

Выбор исходных данных

Показатель	Вариант									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IC, д.е.	200	100	80	40	160	270	480	520	340	580
P, Д.е.	70	40	48	55	90	140	180	185	220	270
V	65	35	42	50	85	135	170	170	215	250
Pз, Д.е.	60	30	38	45	80	120	160	160	200	240
a	0,10	0,10	0,20	0,15	0,10	0,25	0,15	0,18	0,25	0,30

### Задание 29. Разработка проекта совершенствования деятельности турфирмы и экономическое обоснование выбранного стратегического курса

#### Теоретические предпосылки

Разрабатываемый проект совершенствования деятельности турфирмы включает три раздела: аналитический, проектный и экономический.

Аналитический раздел содержит общую характеристику турфирмы, анализ организационной структуры, материально-технической базы, ассортиментной и ценовой политики, а также основные технико-экономические показатели ее деятельности. На основе анализа внутренней и внешней среды вырабатывается стратегическое поведение турфирмы.

Проектный раздел содержит проработку конкретных мероприятий, которые помогут турфирме реализовать выбранный стратегический курс, а также включает дополнительные меры, способствующие реализации выбранной стратегии.

Экономический раздел содержит бизнес-план турфирмы, включающий производственный, организационный и маркетинговый планы, план затрат на разработку мероприятий и финансовый план с обоснованием эффективности предлагаемого стратегического курса.

#### Пример разработки проекта совершенствования. Выбор исходных данных

Исходные данные для разработки проекта совершенствования деятельности предприятия определяются задачей, поставленной перед пользователем. Это может быть разработка проекта по повышению конкурентоспособности предприятия, по вводу в действие новой продукции или услуги, по совершенствованию структуры управления предприятием и т.д.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

### Возможный набор сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для предприятий [16, 17]

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выдающаяся компетентность;</li> <li>• адекватные финансовые ресурсы;</li> <li>• высокая квалификация;</li> <li>• хорошая репутация у покупателей;</li> <li>• известный лидер рынка;</li> <li>• возможность получения экономии от роста объема производства;</li> <li>• защищенность от сильного конкурентного давления;</li> <li>• подходящая технология;</li> <li>• преимущества в области издержек;</li> <li>• преимущества в области конкуренции;</li> <li>• наличие инновационных способностей и возможности их реализации</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• нет ясных стратегических направлений;</li> <li>• ухудшающаяся конкурентная позиция;</li> <li>• устаревшее оборудование;</li> <li>• более низкая прибыльность;</li> <li>• недостаток управленческих знаний;</li> <li>• плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;</li> <li>• сложности с внутренними производственными проблемами;</li> <li>• уязвимость по отношению к конкурентному давлению;</li> <li>• отставание в области исследований и разработок;</li> <li>• очень узкий производственный ассортимент;</li> <li>• слабое представление о рынке;</li> <li>• слабое представление о конкурентах;</li> <li>• низкие маркетинговые способности</li> </ul>
<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• выход на новые рынки или сегменты рынка;</li> <li>• расширение производственной линии;</li> <li>• увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;</li> <li>• добавление сопутствующих продуктов;</li> <li>• возможность перейти в группу с лучшей стратегией;</li> <li>• вертикальная или горизонтальная интеграция;</li> <li>• ускорение роста рынка</li> </ul>	<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• возможность появления новых конкурентов;</li> <li>• рост продаж замещающего продукта;</li> <li>• замедление роста рынка;</li> <li>• неблагоприятная политика правительства;</li> <li>• возрастающее конкурентное давление;</li> <li>• затухание делового цикла;</li> <li>• возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;</li> <li>• изменение потребностей и вкуса покупателей;</li> <li>• неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения</li> </ul>



Направления проведения PEST- анализа [10]

<p><b>Политико-правовые факторы:</b>                  правительственная стабильность;                  налоговая политика и .                  законодательство в этой сфере;                  антимонопольное                  законодательство;                  законы по охране природной среды;                  регулирование занятости населения;                  внешнеэкономическое законодательство;                  позиция государства по отношению к иностранному капиталу;                  профсоюзы и другие группы давления (политического, экономического и т.п.)</p>	<p><b>Экономические факторы:</b>                  тенденции валового национального продукта;                  стадия делового цикла;                  процентная ставка и курс национальной валюты;                  количество денег в обращении;                  уровень инфляции;                  уровень безработицы;                  контроль над ценами и заработной платой;                  цены на энергоресурсы;                  инвестиционная политика</p>
<p><b>Социокультурные факторы:</b>                  демографическая структура населения;                  стиль жизни, обычаи и привычки;                  социальная мобильность населения;                  активность потребителей</p>	<p><b>Технологические факторы;</b>                  затраты на НИОКР из разных источников;                  защита интеллектуальной собственности;                  государственная политика в области НТП;                  новые продукты (скорость обновления, источники идей)</p>

Форма EFAS [10]\*

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Экономическая интеграция стран СНГ	0,2	4	0,80
Благоприятная демографическая ситуация в стране	0,1	5	0,50
Экономическое развитие регионов	0,05	1	0,05
Европейские рынки	0,05	2	0,10
Развитие дилерской сети	0,1	2	0,20
<b>Угрозы</b>			
Усиление государственного регулирования	0,1	4	0,40
Конкуренция на внутреннем рынке	0,1	4	0,40
Сильная позиция конкурента № 1	0,15	3	0,45
Новая технология конкурента № 2	0,05	1	0,05
Предполагаемый спад	0,1	2	0,20
Суммарная оценка	1	3,15	

\* Whellen T., Hunger D. Strategic Management & Business Policy. N.Y.: Addison-Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

Формы для проведения управленческого анализа [10]

Финансовый анализ

Возможные вопросы	Вариант ответа		
	1	2	3
1. Каким образом на вашем предприятии осуществляется управление себестоимостью продукции?	Проводится только учет	Проводится нормирование и анализ отклонений	Осуществляется планирование
2. Известна ли структура себестоимости вашей продукции?	В целом	Отдельной партии	Каждой операции
3. Какова динамика накладных расходов (их доля в структуре затрат)?	Рост	Без изменений	Снижение
4. Какова динамика дебиторской задолженности (доля в оборотных средствах)?	Рост	Без изменений	Снижение
5. Какова динамика кредиторской задолженности (ее доля в оборотных средствах)?	Рост	Без изменений	Снижение
6. Какова величина просроченной кредиторской и дебиторской задолженности?	Нулевая	Менее 5%	Более 10%
7. Налагались ли на ваше предприятие штрафные санкции налоговой инспекцией?	Нет	Однажды	Многokrатно
8. Есть ли у вашего предприятия безнадежные долги?	Нет	Меньше 5% от кредиторской задолженности	Больше 10% от кредиторской задолженности
9. Сколько показателей вы используете для финансового анализа?	1	3	10
10. Как меняется уровень запасов на вашем предприятии?	Растет	Снижается	Без изменений
11. Сколько методов вы используете для оценки эффективности инвестиций (приобретение оборудования, строительство и др.)?	0	1	3
12. Какова динамика денежных средств вашего предприятия (в составе оборотных средств)?	Снижение	Колебания	Без изменений

Анализ организации маркетинга на предприятии

Возможные вопросы	Вариант ответа				
	1	2	3	4	5
1. Знает ли фирма свои сегменты рынка и требования рынка к услугам?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
2. Знает ли фирма пожелания потребителей относительно ее услуг?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
3. Хорошо ли фирма представляет структуру затрат и прибыльность каждой услуги?	Нет	Смутно	Мало	Неплохо	Очень хорошо
4. Каково качество услуг фирмы в сравнении с аналогичными услугами конкурентов?	Гораздо ниже	Ниже	Примерно одинаковое	Выше	Гораздо выше
5. Какова степень изменения услуг за последние 3-5 лет (%)?	10	20	30	40	50
7. Как давно используется торговая марка?	Совсем не используется	Только разрабатывается	Недавно зарегистрирован;	Несколько лет	Давно
8. Каков уровень предоставляемого сервиса?	Очень низкий	Низкий	Средний	Высокий	Очень высокий
9. Каковы затраты на товародвижение?	Весьма значительные	Значительные	Средние	Небольшие	Отсутствуют
10. Каковы выгоды от продажи туров через торговую сеть?	Отсутствуют	Весьма незначительные	Незначительные	Существенные	Весьма существенные
11. Какую долю в продажах занимают пять наиболее важных потребителей (%)?	30	40	50	60	80
12. Когда фирма в последний раз сообщала о своей деятельности в газетах, журналах?	Вообще не сообщала	3 года назад	2 года назад	В прошлом году	1 к'давно

### Анализ производственных проблем

Возможные вопросы	Вариант ответа				
	1	2	3	4	5
1. Какова доля прямых затрат в стоимости товара (материалы, труд, оборудование), %?	0	10	40	70	90
2. Когда фирма в последний раз анализировала затраты сырья и материалов на производство товаров?	Вообще не анализировала	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	Постоянно анализирует
3. Когда в последний раз оценивались достоинства и недостатки развития производственной кооперации?	Совсем не оценивались	5 лет назад	3 года назад	2 года назад	Постоянно оцениваются
4. Число фирм, поставляющих большую часть комплектующих изделий	1	4	8	12	15
5. Какова степень использования производственных мощностей фирмы, %?	30	40	50	70	90
6. Какова доля оборудования фирмы, подлежащего замене на более эффективное, %?	50	30	20	10	5
7. Какая система контроля качества товаров (услуг) используется на предприятии?	Вообще отсутствует	Неформальная	Существуют элементы контроля	Выборочный контроль	Контроль по образцам
8. Насколько увеличилась производительность труда в прошлом году, %?	0	1	2	3	4
9. Когда фирма в последний раз приглашала консультантов?	Вообще не приглашала	5 лет назад	3 года назад	В прошлом году	Постоянно приглашает

### Анализ системы управления персоналом

Возможные вопросы	Вариант ответа				
	1	2	3	4	5
1. Осведомлен ли персонал фирмы о ее целях?	Нет	Вероятно, нет	Мало	Хорошо	Прекрасно
2. Участвует ли персонал фирмы в получении части прибыли?	Нет	Очень мало	Мало	Частично	Более чем в 15% прибыли
3. Как фирма распределяет полномочия и устанавливает ответственность с помощью составления рабочих инструкций?	Не распределяет, не устанавливает	Плохо	Фрагментарно	Сравнительно хорошо	Хорошо
4. Как фирма определяет потребность в кадрах на перспективу?	Не определяет	Плохо	Фрагментарно	Частично	Хорошо
5. Сколько работников выполняет (точно) такую же работу, как и 5 лет назад, %?	80	60	40	30	20
6. Какова процедура приема на работу?	Простая	Несущественная	Приблизительная	Детализированная	Сверхдетализированная
7. Какая часть персонала не прошла обучение за последние 2 года, %?	95	75	50	40	30
8. Как изменился уровень травматизма и «ропусков по болезни»?	Значительно увеличился	Увеличился	Почти без изменений	Уменьшился	Значительно уменьшился
9. Как оценивается работа по регулированию оплаты труда на фирме?	Оценка отсутствует	Плохо	Сносно	Вполне удовлетворительно	Хорошо
10. Каков уровень понимания, юридически обязательств фирмы?	Нулевой	Очень низкий	Довольно высокий	Высокий	Очень высокий

Анализ административной деятельности

Возможные вопросы	Варианты ответа				
	1	2	3	4	5
1. Можно ли получить необходимую информацию (доступность информации)?	Совершенно невозможно	Трудно	Относительно легко	Легко	Очень легко
2. Какой объем информации фирма в состоянии контролировать?	Очень малый	Малый	Средний	Большой	Очень большой
3. Сколько данных, рассчитанных вручную, заносится ежедневно в гроссбухи?	600	400-599	200-399	100-199	Менее 100
4. Сколько писем и документов установленного образца готовится вручную каждый день?	40	30	20	10	Менее 10
5. Каково время прохождения заказа?	5 дней	4 дней	3 дня	2 дня	1 день
6. Входит ли фирма в разницы (биржи, торговые дома, союзы и ассоциации)? Если да, то как используются эти возможности?	Нет	Плохо используются	Незначительно используются	Хорошо используются	Очень хорошо используются

Требования к гостиницам и другим средствам размещения различных категорий [27]

(Знак "+" означает необходимость выполнения требования)

Требование	Категория гостиницы				
	*	**	***	****	% I * % II
1. Здание и прилегающая к нему территория Вывеска: — освещаемая или светящаяся Вход для гостей: — отдельный от служебного входа — с козырьком для защиты от атмосферных осадков на пути от автомобиля — воздушно-тепловая завеса — в ресторан (кафе, бар и т.п.) из средства размещения	+	+	+	+	+
2. Техническое оборудование Аварийное освещение и энергоснабжение: — аварийное освещение (аккумуляторы, фонари) — стационарный генератор, обеспечивающий основное освещение и работу основного оборудования (в том числе лифтов) в течение не менее 24 часов Водоснабжение: — горячее, холодное — горячее от резервной системы ГВС на время аварии, профилактических работ — установка по обработке воды с целью обеспечения ее пригодности для питья — наличие бутилированной питьевой воды в номере (бесплатно) Кондиционирование воздуха во всех помещениях круглогодично Внутреннее радиовещание с возможностью радиотрансляции во всех помещениях, включая лифты Лифт в здании: — более пяти этажей — более трех этажей — более двух этажей — служебный, грузовой (или грузоподъемник) Время ожидания лифта (при наличии): — не более 45 сек. — не более 30 сек.	+	+	+	+	+

Требование	Категория гостиницы				
	**	***	****	*****	*****
Круглосуточная работа лифта (при наличии)					
Телефонная связь из номера:					
— внутренняя (без выхода за пределы гостиницы) или кнопка вызова обслуживающего персонала в 100% номеров					
— внутренняя в 100% номеров					
— внутренняя и городская в 100% номеров					
— внутренняя, городская, междугородная и международная в 100% номеров					
Телефоны коллективного пользования в общественных помещениях (вестибюле) в кабине или под акустическим колпаком:					
— городской, междугородный					
— городской, междугородный, международный					
3. Номерной фонд					
Мест в одно/двухместных номерах не менее:					
- 80 %					
- 100%					
Многокомнатные номера или номера, которые могут быть соединены					
Многокомнатные номера					
Многокомнатные номера и номера, которые могут быть соединены					
Не менее 5% от общего количества номеров - многокомнатные номера					
Площадь номера должна позволять гостю свободно, удобно и безопасно передвигаться и использовать все оборудование и мебель					
Площадь номера (не учитывая площади санузла, лоджии, балкона), м <sup>2</sup> , не менее:					
Номера, предназначенные для приема большего числа гостей, должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего, м <sup>2</sup> , не менее:					
однокомнатного					
одноместного	9				
<b>В</b>					
однокомнатного					
двухместного		12			
		15			
		16			

Требование	Категория гостиницы				
	*	**	***	****	*****
Номера, предназначенные для приема большого числа гостей, должны иметь площадь, определяемую из расчета на каждого проживающего, м <sup>2</sup> , не менее:					
— 6 — для средств размещения круглогодичного функционирования;	+	+			
— 4,5 — для средств размещения сезонного функционирования	+	+			
Санузел в номере (умывальник, унитаз, ванна или душ):					
— не менее 25% номеров		+			
— не менее 50% номеров			+	+	+
— 100% номеров				+	+
Площадь санузла, м <sup>2</sup> , не менее:					
- 1,75		+			
- 2,5			+	+	
- 3,8				+	+
4. Техническое оснащение					
Охранная сигнализация, электронные замки или видеоредакторы в коридорах				+	+
Звукоизоляция:					
повышенная, обеспечивающая уровень шума менее 35 ДБ				+	+
Отопление	+	+	+	+	+
Вентилятор (в районах с жарким климатом)	+	+			
Охлаждение (или кондиционирование) воздуха для обеспечения теплового комфорта 18-25°C (в районах с жарким климатом)			+		
Термостат для индивидуальной регулировки температуры				+	+
5. Санитарные объекты общего пользования					
Туалеты:					
— общий туалет из расчета один на 20 человек, проживающих в номерах без туалета, но не менее двух на этаж	+	+			
— вблизи общественных помещений	+	+	+	+	+
Оборудование туалетов: туалетные кабины, умывальник с зеркалом, электророзетка, туалетная бумага, мыло*, махровые или бумажные полотенца (или электрополотенце), крючки для одежды, корзина для мусора (* Допускается наличие диспенсера с жидким мылом)	+	+	+	+	+

Требование	Категория гостиницы **** *****
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 30 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	
Ванная или душевая общего пользования из расчета одна на 20 человек, проживающих в номерах без ванны или душа	
Оборудование ванных комнат/душевых: ванны, душевые кабины, туалетная кабина, умывальник с зеркалом и полкой для туалетных принадлежностей, крючки для одежды, корзина для мусора	
6. Общественные помещения	
Общественные помещения должны иметь мебель и другое оборудование, соответствующее функциональному назначению помещения	
Площадь холла не менее:	
— 9 м <sup>2</sup> плюс по 1 м <sup>2</sup> из расчета на каждый номер начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 25 м <sup>2</sup>	
— 20 м <sup>2</sup> плюс по 1 м <sup>2</sup> из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 40 м <sup>2</sup>	
— 30 м <sup>2</sup> плюс по 1 м <sup>2</sup> из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 80 м <sup>2</sup>	
— 30 м <sup>2</sup> плюс по 1 м <sup>2</sup> из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 120 м <sup>2</sup>	
— 30 м <sup>2</sup> плюс по 1 м <sup>2</sup> из расчета на каждый номер, начиная с 21-го, максимальная площадь может не превышать 160 м <sup>2</sup>	
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания	
Служба приема и размещения с зоной для отдыха и ожидания с соответствующей мебелью (кресла, диваны, стулья, журнальные столики), с газетами, журналами	+
— с подачей напитков и музыкальным вещанием	+
Ковры, ковровое или иное напольное покрытие в зоне отдыха	
Декоративное озеленение, художественные композиции, музыкальное вещание	
Индивидуальные сейфовые ячейки для хранения ценностей гостей _____	

Требование	Категория гостиницы				
	*	**	***	****	*****
Гардероб вблизи общественных помещений				+	+
Вешалки в холле и в общественных помещениях	+	+	+	+	+
Помещение (часть помещения) для просмотра Конференц-зал с соответствующим оборудованием	+	+			
Бизнес-центр (электронные средства связи, копировальная техника, помещения для переговоров, компьютеры)				+	+
Спортивно-оздоровительный центр с тренажерным залом				+	+
Плавательный бассейн					+
Плавательный бассейн или сауна с мини-бассейном				+	
Ковровое покрытие (ковры) в коридорах			+	+	+
Медицинский кабинет					+
Магазины и торговые киоски				+	+
7. Помещения для предоставления услуг питания					
Ресторан или другие типы предприятий питания		+	+		
Ресторан:					
— несколько залов				+	+
— банкетный зал (залы)				+	+
— ночной клуб (бар)					+
Кафе/бар				+	+
8. Услуги					
Служба приема — круглосуточный прием	+	+	+		+
(В домах отдыха, пансионатах и аналогичных средствах размещения допускается наличие службы приема, с которой можно связаться круглосуточно.					
Для средств размещения с оказанием оздоровительных услуг допускается замена ночных дежурных медработниками, оказывающими неотложную медицинскую помощь)	+	+	+	+	+
Вручение корреспонденции гостям	+	+	+	+	+
Служба поиска проживающих				+	+
Швейцар				+	+
Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно:					
— обязательно				+	+
— по просьбе			+	+	
Утренняя побудка (по просьбе)	+	+	+	+	+
Ежедневная уборка номера горничной, включая заправку постелей	+	+	+	+	+
Вечерняя подготовка номера				+	+

Требование	Категория гостиницы				
	*	**		***	****
Смена постельного белья:					
— один раз в пять дней		+			
— один раз в три дня			+	+	
— ежедневно				+	+
Смена полотенец:					
— один раз в три дня		+	+	+	
— ежедневно			+	+	+
Стирка и глажение:					
— исполнение в течение суток			+	+	+
— экспресс-обслуживание				+	+
Глажение:					
— исполнение в течение 1 часа				+	+
— предоставление утюга, гладильной доски	+	+	+		
Химчистка:					
— исполнение в течение суток				+	
— экспресс-обслуживание				+	+
Мелкий ремонт одежды				+	+
Автомат для чистки обуви				+	+
Почтовые и телеграфные услуги				+	+
Отправление и доставка корреспонденции, телексов/телефаксов				+	+
Хранение ценностей в сейфе администрации	+	+	+	+	+
Хранение багажа	+	+	+	+	+
Обмен валюты или прием платежей по кредитным картам				+	+
Организация встреч и проводов (в аэропорту, на вокзале и т.д.)				+	
Вызов такси				+	+
Аренда (прокат) автомашины				+	+
Бронирование и/или продажа билетов на различные виды транспорта				+	+
Бронирование и/или продажа билетов в театры, на спортивные, зрелищные мероприятия				+	+
Туристские услуги:					
— туристская информация	+	+	+	+	+
— экскурсии, гиды-переводчики				+	+
Медицинские услуги:					
вызов скорой помощи, пользование аптечкой	+	+	+	+	+
9. Услуги питания					
Обслуживание:					
— возможность выбора любого из вариантов предоставляемого питания (завтрак, двухразовое, трехразовое питание)				+	+

Требование	Категория гостиницы				
	*	**	***	****	*****
— предоставление завтрака (7.00-10.00)		+	+	+	+
— круглосуточное предоставление услуг питания				+	+
Обслуживание в номере:					
— в часы завтрака				+	
— круглосуточно				+	+
— меню завтрака в номере				+	+
10. Требования к персоналу и его подготовке					
Письменные стандарты для персонала, фиксирующие функциональные обязанности и установленные правила работы	+	+	+	+	+
Квалификация: руководители и персонал должны соответствовать квалификационным требованиям (профессиональным стандартам) к основным должностям работников туристской индустрии — сектор «Гостиницы»	+	+	+	+	+
Внешний вид персонала: форменная одежда, служебные значки		+	+	+	+

**Критерии балльной оценки гостиниц и других средств размещения различных категорий с количеством номеров менее 50**

№ п/п	Требование	Количество баллов
1	Расположение средства размещения у моря (океана), на берегу реки или естественного водоема:	
	— первая линия	3
	— вторая линия	2
	— третья линия	1
2	Здания и общественные помещения	
2.1	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения	6
	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником местного значения	4
2.2	Внешний вид (фасад, балконы, лоджии, ставни):	
	— отличные	3
	— хорошие	2
	— удовлетворительные	1
2.3	Наличие гостевых лифтов	3

№ п/п	Требование	Количество баллов
2.4	Наличие гостиных (салонов)	
2.5	Наличие этажей (номеров) для некурящих	
2.6	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	
2.6.1	Напольное покрытие:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
2.6.2	Стены:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
2.6.3	Занавеси:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
2.6.4	Освещение:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
2.6.5	Мебель:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
<b>3</b>	Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)	
3.1	Напольное покрытие:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
3.2	Мебель:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
3.3	Занавеси:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
3.4	Постельные принадлежности:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	

№ п/п	Требование	Количество баллов
<b>4</b>	Телевидение в номерах (телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомагнитофона, видеокассет в 100% номеров)	2
<b>5</b>	Качество, состояние оборудования ванных комнат	
5.1	Стены, пол:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
5.2	Сантехническое оборудование:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
5.3	Краны:	3
	— отличное	2
	— хорошее	1
	— удовлетворительное	
5.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
5.5	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	2
5.6	Подогрев пола в ванной комнате	3
5.7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
5.8	Состояние покрытия стен в ванной комнате:	3
	— отличное	2
	— удовлетворительное	1
5.9	Наличие биде не менее чем в 50% номеров (в ванной комнате)	2
5.10	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
<b>6</b>	Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородной связью	по 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов
<b>7</b>	Телекс или электронная почта	2
<b>8</b>	Телефакс	2
<b>9</b>	Транспортное обслуживание: доставка проживающих и багажа	6
<b>10</b>	Дополнительные услуги	
10.1	Время работы предприятий питания не менее:	
	— 14 часов в сутки	6
	— 12 часов в сутки	4
	— 8 часов в сутки	2



№ п/п	Требование	Прод*	Количество баллов
10.2	Время работы баров не менее:		
	— 14 часов в сутки		6
	— 12 часов в сутки		2
	— 8 часов в сутки		2
10.3	Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки		10
10.4	Наличие сервиса для инвалидов		По 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
10.5	Наличие прочих услуг (игровые автоматы, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика)		
10.6	Наличие сауны:		
	— на 6 и более человек		2
	— менее 6 человек		1
10.7	Наличие закрытого плавательного бассейна с площадью м <sup>2</sup> :		
	— не менее 150 (площадь водной поверхности не менее 80)		
	— не менее 100 (площадь водной поверхности не менее 60)		
	— не менее 80 (площадь водной поверхности не менее 35)		
	— менее 35		
10.8	Наличие открытого плавательного бассейна с подогреваемой водой с площадью водной поверхности м <sup>2</sup> :		
	— не менее 80		
	— не менее 60		
	— не менее 35		
	— менее 35		
10.9	Наличие открытого плавательного бассейна с неподогреваемой водой с площадью водной поверхности м <sup>2</sup> :		
	— не менее 80		
	— не менее 60		
	— не менее 35		
	— менее 35		

**Критерии балльной оценки домов отдыха, пансионатов и других аналогичных средств размещения**

№ п/п	Требование	Количество баллов
1	Расположение средства размещения у моря (океана), на берегу реки или естественного водоема:	
	— первая линия	3
	— вторая линия	2
	— третья линия	1
2	Площадь территории (включая площадь застройки) в расчете на одного отдыхающего, м <sup>2</sup> :	
	- более 200	3
	- от 100 до 200	2
	- от 50 до 100	1
3	Наличие парковой/лесопарковой зоны площадью:	
	— более 10 га	3
	— не менее 2 га	2
	— менее 1 га	1
4	Состояние паркового/лесопаркового хозяйства (деревьев, кустарников, декоративных растений, травяного покрова, дорожек, тропинок)	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
5	Расположение сооружений для развлечений и фитнеса на открытом воздухе в местах, наиболее удаленных от прилегающих улиц, зданий и технических зон средства размещения	2
6	Состояние навесов, беседок:	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
7	Здания и общественные помещения	
7.1	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником федерального значения	6
7.2	Расположение средства размещения в здании, являющемся историко-архитектурным памятником местного значения	4
7.3	Расположение средства размещения на территории историко-архитектурных памятников, религиозно-культурных объектов, заповедников, географических достопримечательностей	3
7.4	Наличие стилизованных средств размещения (замок, изба, юрта, плавсредство и др.)	1
7.5	Наличие балконов или лоджий:	
	— в 100% номеров	2

Продолжены

№ п/п	Требование	Количество баллов
	— в 50% номеров	
7.6	Внешний вид (фасад, балконы, лоджии, ставни):	
	— отличные	
	— хорошие	
	— удовлетворительные	
7.7	Наличие второго лифта (служебного), используемого исключительно для персонала и доставки багажа	
7.8	Наличие гостевых лифтов:	
	— 2 лифта и более	
	— 1 лифт	
7.9	Наличие гостиных (салонов)	
7.10	Наличие этажей (номеров) для некурящих	
8	Качество, состояние интерьера холлов, салонов и других общественных помещений и их оборудования	
8.1	Напольное покрытие:	
	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	
8.2	Стены:	
	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	
8.3	Занавеси:	
	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	
8.4	Освещение:	
	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	
8.5	Мебель:	
	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	
9	Качество и состояние оборудования номерного фонда (в 100% номеров)	
	Напольное покрытие:	
9.1	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	
	Мебель:	
9.2	— отличное	
	— хорошее	
	— удовлетворительное	

Продолжение

№ п/п	Требование	Количество баллов
9.3	Занавеси:	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
9.4	Постельные принадлежности:	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
10	Телевидение в номерах (телевизор с кабельным или спутниковым каналом для внутреннего показа фильмов или аренда видеомagneтoфона, видеокассет в 100% номеров)	2
11	Качество, состояние оборудования ванных комнат	
11.1	Стены, пол:	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
11.2	Сантехническое оборудование:	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
11.3	Краны:	
	— отличное	3
	— хорошее	2
	— удовлетворительное	1
11.4	Наличие табурета или стульчика в ванной комнате	2
11.5	Наличие в ванне специального покрытия, предохраняющего от падения при скольжении	2
11.6	Подогрев пола в ванной комнате	3
11.7	Наличие банной простыни (махрового халата)	2
11.8	Наличие фена в ванной комнате в 100% номеров	1
12	Телефонная кабина (телефонный автомат) с междугородной связью	По 1 баллу за кабину, но не более 4 баллов
13	Услуги связи: телефон, почта, телеграф, телефакс,	1
14	Транспортное обслуживание: доставка проживающих и багажа	6
15	Услуги питания	
15.1	Наличие ресторанов, кафе, других предприятий питания	По 1 баллу за каждое предприятие питания, но не более 6 баллов

№ п/п	Требование	Количество баллов
15.2	Обслуживание: — «шведский стол» — «а ля карт» — выбор меню при полном пансионе и полупансионе во время обеда или ужина: — меню из четырех блюд, выбор как минимум из трех основных блюд, двух закусок и двух десертов (для средств размещения с оказанием лечебно-оздоровительных услуг допускается во время обеда диетическое стандартное меню с возможностью замены блюд) — меню из четырех блюд, выбор как минимум из двух	
15.3	Напитки: — обслуживание напитками на этаже не менее 16 часов в сутки или мини-бар в 100% номеров — обслуживание напитками на территории пансионата, дома отдыха и средства размещения с оказанием лечебно-оздоровительных услуг не менее: — 16 часов в сутки — 12 часов в сутки — автомат для напитков или круглосуточная продажа напитков на территории средства размещения	4 6 16
16	Дополнительные услуги	
16.1	Наличие парикмахерской (косметического салона)	
16.2	Наличие постоянных или временных торговых точек	По 1 баллу за торговую точку, но не более 4 баллов
16.3	Обеспечение специализированного отдыха (охота, рыбалка и др.)	По 1 баллу за каждый вид, но не более 4 баллов
16.4	Наличие: - закрытого теннисного корта/четырёхстенного корта для сквоша размером не менее 7x10 м - площадок для тенниса, гольфа, футбола и пр.	По 1 баллу за каждую площадку, но не более 6 баллов
16.5	Наличие терренкура (пешеходного маршрута)	1
16.6	Наличие велосипедной дорожки для велопробегов	2

№ п/п	Требование	Количество баллов
16.7	Наличие закрытого плавательного бассейна с площадью м <sup>2</sup> : — не менее 150 (площадь водной поверхности не менее 80) — не менее 100 (площадь водной поверхности не менее 60) — не менее 80 (площадь водной поверхности не менее 35) — менее 35	5 4 2 1
16.8	Наличие открытого плавательного бассейна с подогреваемой водой с площадью водной поверхности м <sup>2</sup> : — не менее 80 — не менее 60 — не менее 35 — менее 35	6 4 2 1
16.9	Наличие открытого плавательного бассейна с неподогреваемой водой с площадью водной поверхности м <sup>2</sup> : — не менее 80 — не менее 60 — не менее 35 — менее 35	4 3 2 1
16.10	Наличие проката: автотранспорта, водного и водомоторного транспорта, катамаранов, аквалангов; животных (лошади, верблюды, собаки упряжки); курортно-бытовых товаров и инвентаря и пр.	1
16.11	Наличие комнаты для детских игр площадью не менее 30 м <sup>2</sup> с естественным освещением: — под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки) — без наблюдения квалифицированного персонала	3 2
16.12	Наличие детской игровой площадки: — под наблюдением квалифицированного персонала (не менее 5 часов в сутки) — без наблюдения квалифицированного персонала	2 1
16.13	Наличие прочих услуг (аттракционы, зал игровых автоматов, читальный зал, информационные услуги, экскурсионные услуги, услуги переводчика, обмен валюты и др.)	По 1 баллу за услугу, но не более 6 баллов
16.14	Наличие зала для фитнеса, площадью не менее 30 м <sup>2</sup> с не менее 6 гимнастическими снарядами или тренажерами	2
16.15	Наличие сауны: — на 6 и более человек	2

№ п/п	Требование	Количество баллов
	- менее 6 человек	1
16.16	Общий/косметический массаж	1
17	Охраняемая автостоянка с неограниченным временем парковки	1
18	Наличие сервиса для инвалидов	10
19	Оздоровительные услуги	
19.1	Наличие оздоровительных процедур	По 1 баллу за каждый вид лечения, но не более 6 баллов
19.2	Наличие природных факторов для оказания оздоровительных услуг	1
19.3	Наличие современного оборудования для оздоровительных процедур (не менее 40% от общего количества оборудования с датой изготовления не более пятилетней давности)	и
19.4	Наличие кабинетов бальнеогрязевых процедур	По 1 баллу за процедуру, но не более 6 баллов
19.5	Наличие кабинетов процедур талассотерапии	По 1 баллу за процедуру, но не более 6 баллов
19.6	Наличие кабинетов прочих оздоровительных процедур	По 1 баллу за процедуру, но не более 6 баллов
19.7	Квалифицированная медицинская помощь (консультации) врача специалиста	2

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Практикум по финансовому менеджменту: учебно-деловые ситуации, задачи и решения / Под ред. Е. С. Стояновой. 3-е изд., доп. и перераб. М.: Перспектива, 2000.
2. Зайцева Н. А. Задание на курсовую работу по курсу «Антикризисное управление». М.: Институт туризма и гостеприимства, 2001. С. 9, 13.
3. Козырева Т. В. Учет издержек в туризме: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2001.
4. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Практический менеджмент в деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2001.
5. Казанцев А. К., Подлесных В. И., Серова Л. С. Основы менеджмента. Практикум: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2002.
6. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
7. Хасбид. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. М.: Контур, 1998.
8. Фомин В. Н. Квалиметрия. Управление качеством. Сертификация. Курс лекций. М.: ЭКМОС, 2000.
9. Янкович В. С., Безруков Н. Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме. М.: Финансы и статистика, 2002.
10. Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Курс лекций. Москва—Новосибирск.: ИНФРА-М.: Сибирское соглашение, 2001.
11. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.
12. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М.: ЗАО «Бизнес-школа "Интел-Синтез"», 1999. С. 71-94.
13. Лесник А. Л., Чернышев А. В. Корпоративное бизнес-планирование в гостиничной индустрии. М.: Интел-универсал, 2000.
14. Кривенс Д. В. Стратегический маркетинг / Пер. с англ.. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
15. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2000.
16. Томпсон-мл. А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.
17. Коробейников О. П., Колесов В. Ю., Трифилова А. А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации. М.: Менеджмент в России и за рубежом, № 3. 2002.
18. 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организацией». М.: ИНФРА-М, 1999.
19. Пивоваров К. В. Финансово-экономический анализ хозяйственной деятельности коммерческих организаций. 2-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 200.
20. Голубков Е. П. Основы маркетинга: Учебник. М.: Финпресс, 1999.

21. *Свирейко Н. Е.* Оценка конкурентоспособности масложировых продуктов. М.: Маркетинг в России и за рубежом, № 3(41), 2004.
  22. *Окрепилов В. В.* Управление качеством М.: Экономика, 1998.
  23. *Гличев А. В.* Основы управления качеством продукции. М.: Изд-во стандартов, 1998.
  24. Методика оценки уровня качества продукции с помощью комплексных показателей и индексов. М.: ВНИИС, 1974.
  25. *Дуровым А. П.* Маркетинг в туризме. Минск: Новое знание, 2004.
  26. ГОСТ Р 51 185-98 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».
  27. Приказ Федерального агентства по туризму РФ от 21 июля 2005 г. № 86 «Об утверждении Системы классификации гостиниц и других средств размещения».
  28. *Путрик Ю. С., Терещенко А. А.* Стандарты туристских общественных организаций. М.: Институт наследия, 2004.
  29. Правила по сертификации. Система сертификации ГОСТ Р. Правила функционирования системы добровольной сертификации услуг. М.: Госстандарт России (ВНИИСертификации), 2003.
  30. ГОСТ Р 50644-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Требования по обеспечению безопасности туристов и экскурсантов».
  31. Межгосударственный стандарт ГОСТ 28681.4-95 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц».
  32. ГОСТ Р 50 690-2000 «Туристские услуги. Общие требования».
  33. Ст. ОО 01-03 «Порядок и правила предоставления туристских услуг. Общие положения» (Стандарт общественных организаций: Российской ассоциации туризма, Национальной туристской ассоциации).
  34. Ст. ОО РАСТ 02-04 «Гостиничный стандарт РАСТ. Основные положения».
  35. *Кабушкин Н. И.* Менеджмент гостиниц и ресторанов: Учеб. пособие. М.: ООО «Новое знание».
  36. *Качалов В. А.* Зарубежный опыт проведения самооценки деятельности в области качества. М.: Стандарты и качество, № 5, 1997.
  37. *Балабанов И. Т., Балабанов А. И.* Экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 1999.
  38. Гостиничный и туристический бизнес / Под ред. проф. А. Д. Чудновского. М.: Ассоциация авторов и издателей ТАНДЕМ, Издательство ЭКМОС, 2000.
  39. *Дурович А. П.* Маркетинг в туризме. М.: Новое знание, 2001.
  40. *Котлер Ф.* Основы маркетинга / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1996.
  41. Менеджмент туризма: Учебник / Под ред. проф. В. А. Квартальнова. М.: РМАТ 1996.
  42. *Савицкая Г. В.* Анализ хозяйственной деятельности предприятия: 5-е изд., доп. и перераб. Минск: ООО «Новое знание», 2001.
  43. *Соболев И. И., Соболева Е. А.* Финансово-экономический анализ деятельности турфирмы. М.: Финансы и статистика, 2001.
- Журнал «Туризм: практика, проблемы, перспективы». 2001-2005.  
Журнал «Турбизнес». 2004-2005.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
<b>1. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ.....</b>	<b>5</b>
1.1. Цели, принципы и методы управленческого анализа.....	5
1.2. Цели, задачи и методы анализа внешней среды.....	7
1.3. Миссия, цели и задачи предприятия.....	8
1.4. Направления управленческого анализа и анализа внешней среды, предлагаемые в данном издании для практического закрепления.....	9
<b>2. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ, ПРОДУКЦИИ, УСЛУГ.....</b>	<b>48</b>
2.1. Определение понятия «конкурентоспособность».....	48
2.2. Факторы (критерии), определяющие конкурентоспособность.....	48
2.3. Методы, используемые для определения комплексного показателя конкурентоспособности.....	50
2.4. Оценка уровня конкурентоспособности организации (продукции) ...	53
2.5. Экспертные методы прогнозирования уровня конкурентоспособности услуг (продукции).....	54
2.6. Позиционная карта стратегических групп конкурентов (конкурирующих услуг) организации.....	55
2.7. Предлагаемые направления анализа конкурентоспособности.....	56
<b>3. КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И КАЧЕСТВО.....</b>	<b>79</b>
3.1. Актуальность проблемы качества.....	79
3.2. Выбор показателей (критериев) качества для оценки конкурентоспособности предприятий (услуг).....	79
3.3. Оценка конкурентоспособности предприятий и услуг с использованием показателей качества, предлагаемая в данном издании для практического закрепления.....	82
<b>4. АНАЛИЗ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ.....</b>	<b>109</b>
4.1. Направления анализа потребителей.....	109
4.2. Инструменты установления прочных связей с потребителями.....	109
4.3. Методы анализа потребителей.....	110
4.4. Анализ потребителей, предлагаемый в данном издании для практического закрепления.....	110
<b>5. ПЛАНИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ.....</b>	<b>113</b>
5.1. Планирование стратегического поведения.....	113
5.2. Цели и основные этапы портфельного анализа.....	114
5.3. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).....	115
5.4. Матрица Маккинси (McKinsey—General Electric).....	117
5.5. Использование портфельного анализа для практического закрепления.....	119

6. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ. ВЫБОР ЭФФЕКТИВНЫХ ВАРИАНТОВ ПРОЕКТА.....	129
6.1. Последовательность реализации стратегии.....	129
6.2. Контроль реализации стратегии.....	130
6.3. Направления реализации стратегии, предлагаемые в данном издании для практического закрепления.....	130
Приложения.....	149
Список литературы.....	173

*Учебное издание*

**Баумгартен** Леонид Владимирович

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ**

**Практикум**

Редактор *Е. Н. Ковалева*

Корректор *Ж. Ш. Арутюнова*

Художник *Д. А. Сенчагов*

Компьютерная верстка *О. С. Коротковой*

Подписано к печати 18.04.2006. Формат 60х90<sup>1</sup>/<sub>6</sub>.

Гарнитура Тайме. Печать офсетная. Усл. печ. л. 11.

Тираж 2500 экз. Заказ № 3230

ЗАО Издательство «Аспект Пресс»

111141, Москва, Зеленый проспект, 8

Тел. 306-78-01, 306-83-71

E-mail: [info@aspectpress.ru](mailto:info@aspectpress.ru) [www.aspectpress.ru](http://www.aspectpress.ru)

Отпечатано

в ОАО «Можайский полиграфический комбинат»

143200, г. Можайск, ул. Мира, 93.