

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВПО «БАЙКАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ЭКОНОМИКИ И ПРАВА»

На правах рукописи

Арбатская Елена Анатольевна

**МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ**

Специальность 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами:
сфера услуг)»

ДИССЕРТАЦИЯ

на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Научный руководитель
доктор экономических наук, профессор
Н.Н. Даниленко

Иркутск – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	14
1.1. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: подходы к определению и факторы конкурентоспособности.....	14
1.2. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: сущность и специфика.....	29
1.3. Механизм управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и подходы к его формированию	45
2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	59
2.1. Научно-практические разработки построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий.....	59
2.2. Исследование взаимосвязи структурных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг	70
2.3. Оценка конкурентоспособности как основной структурный элемент механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг	82
3. РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ	96
3.1. Основания методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг.....	96
3.2. Методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг	104
3.3. Апробация методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг (на примере гостиниц г. Иркутска).....	112
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	131
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	135
ПРИЛОЖЕНИЯ	155

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В настоящее время сфера услуг остается одним из важнейших секторов экономики как в России, так и в других странах. В 2011 г. руководством нашей страны на ближайшее десятилетие была поставлена сложная задача: войти в пятерку крупнейших экономик мира путем проведения новой индустриализации, что непосредственно отразится и на развитии сферы услуг. Новая индустриализация предполагает перевод всего народного хозяйства страны на принципиально иную технологическую базу, что позволит достигнуть передовых мировых показателей производительности труда, возродить традиционные и создать новые отрасли промышленности и сферы услуг, придать устойчивость развитию национальной экономики.

Отмечается, что высокотехнологичные сектора экономики могут стать базовыми в ближайшие годы лишь в некоторых регионах. При этом всем регионам необходима новая индустриализация в ряде секторов, к числу которых, в частности, относится сфера услуг [31]. Данное положение напрямую затрагивает такой аспект функционирования предприятий сферы услуг как конкурентоспособность. Целенаправленное управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг предполагает оценку их конкурентоспособности, позволяющую, в свою очередь, определять направления совершенствования механизма управления конкурентоспособностью предприятий. В связи с этим, на наш взгляд, оценка конкурентоспособности предприятий сферы услуг может рассматриваться как один из основных элементов механизма управления их конкурентоспособностью.

Анализ исследований, посвященных проблеме оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг, показал недостаточность ее проработки. Во-первых, в научной литературе уделяется недостаточное внимание оценке конкурентоспособности предприятий с учетом специфики результатов их деятельности (услуг). Во-вторых, существующие методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг являются, как правило, узкоспециализированными, так как разрабатываются для предприятий, оказывающих тот или иной вид услуг, а

целостный устоявшийся методический подход к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг отсутствует. Все это определило выбор темы и актуальность диссертационного исследования.

Степень научной разработанности проблемы. В рамках диссертационного исследования были систематизированы результаты научных трудов отечественных и зарубежных ученых в области управления, экономики и теории конкурентоспособности.

Изучению проблемы оценки конкурентоспособности предприятий посвящены работы таких ученых, как А.Н. Захаров, И.У. Зилькарнаев и Л.Р. Ильясова, Э.М. Коротков, К.Н. Костромитинов и В.М. Лысков, И.Э. Сорокина, В.В. Царев, А.А. Контарович, В.В. Черныш и др. Вопросы оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг, в той или иной степени, освещены в работах таких исследователей, как И.В. Драгунова, Е.Ю. Кузнецова, И.М. Лифиц, Т.Ф. Мельникова, Н.А. Савельева, А.В. Савина, С.С. Скобкин, Н.Ю. Четыркина и др.

Методический подход к оценке конкурентоспособности базируется на теоретических положениях конкурентоспособности предприятий. Проблемами конкурентоспособности предприятий занимались такие отечественные ученые, как Г.Л. Азоев, А.А. Воронов, Е.П. Голубков, Е.И. Мазилкина и Т.Г. Паничкина, Ю.Б. Рубин, Н.З. Сафиуллин, Х.А. Фасхиев и др. Среди зарубежных ученых, занимающихся исследованием проблемы, связанной с конкурентоспособностью предприятий, можно отметить И. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлоффа и Х. Маккея, М. Мескона, М. Портера и др. Исследованию проблемы конкурентоспособности предприятий сферы услуг в том или ином аспекте посвящены работы И.А. Арташиной, О.Н. Барыгиной, Т.Д. Бурменко, Н.Н. Даниленко, Н.П. Кетовой, Е.А. Курносовой, О.Н. Наумовой, И.И. Сафоновой, А.В. Тюника, Н.Е. Уткина, К.В. Юрьева и др.

Ряд исследований посвящено проблеме управления конкурентоспособностью предприятий, среди которых можно отметить работы Р.А. Фатхутдинова, Н.А. Савельевой, Л.С. Егоровой и А.А. Макарычева, М.Н. Забаевой и др. Опреде-

ленный вклад в решение проблемы управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг и его механизма внесли О.Н. Барыгина, Е.А. Лысова, А.И. Прохорова, С.В. Сивкова, К.В. Симонов и др. Также можно отметить немногочисленные исследования, посвященные изучению механизма управления конкурентоспособностью предприятий, отдельные положения которого раскрываются в работах таких ученых, как А.О. Ильенок, С.В. Погонева и М.В. Шендо, Г.А. Лавреновой и Ю.О. Мониной и некоторых других.

При всей значимости исследований указанных ученых, считаем, что некоторые теоретико-методические положения оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг остаются дискуссионными и недостаточно изученными. Это определило цель и задачи диссертационного исследования.

Объектом исследования являются предприятия сферы услуг, в частности, гостиничные предприятия. Выбор последних обусловлен необходимостью развития туристской инфраструктуры в России, в том числе и в Прибайкальском регионе, а также ростом конкуренции на рынке гостиничных услуг.

Предметом исследования являются отношения, возникающие в процессе обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, связанные с оценкой их конкурентоспособности.

Рабочая гипотеза исследования. Развитие методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг является важным условием совершенствования механизма управления их конкурентоспособностью, а оценка конкурентоспособности выступает как его основной структурный элемент.

Цель и задачи исследования. Целью исследования является развитие теоретико-методических положений оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Для достижения данной цели потребовалось решить ряд следующих задач:

- исследовать теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, выявить факторы их конкурентоспособности; уточнить

соответствующий понятийный аппарат; установить особенности предприятий сферы услуг, влияющие на управление их конкурентоспособностью;

- рассмотреть сущность и подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, проанализировать имеющиеся исследования по его разработке и функционированию, выявить его основные и вариативные структурные элементы, включающие, в частности, и оценку конкурентоспособности;

- определить место оценки конкурентоспособности в структуре механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг посредством исследования взаимосвязей структурных элементов данного механизма;

- проанализировать имеющиеся методы оценки конкурентоспособности предприятий и методики расчета отдельных показателей, характеризующих уровень конкурентоспособности, и определить возможности их применения для оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг;

- сформулировать основания предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, определить факторы, критерии и показатели их конкурентоспособности, а также установить условия и ограничения применения данного подхода;

- разработать методические рекомендации по оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, провести их апробацию на примере гостиниц г. Иркутска, на основе полученных результатов определить основные направления совершенствования механизма управления их конкурентоспособностью.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности. Отраженные в диссертации научные положения соответствуют паспорту специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)», п. 1.6.109. «Совершенствование организации, управления в сфере услуг в условиях рынка» и п. 1.6.123 «Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы услуг».

Теоретической и методологической базой исследования послужили фундаментальные и прикладные труды классиков экономической теории, труды современных отечественных и зарубежных ученых, затрагивающие исследуемую проблему, а также соответствующие нормативно-правовые акты Российской Федерации. Методологическая база исследования сформирована на основе логического, системного, комплексного и процессного подходов. При разработке проблемы использовались методы анализа, синтеза, сравнений и группировок, а также табличные и графические приемы визуализации данных.

Информационную базу исследования составили положения нормативно-правовых актов, данные органов статистической службы России и Иркутской области, периодических изданий, монографических исследований, средств массовой информации и Интернет-ресурсов, а также результаты анализа конкурентной среды на рынке гостиничных услуг г. Иркутска, проведенного автором, на основе опросов руководящего персонала гостиниц г. Иркутска и открытой информации о состоянии данной сферы деятельности.

Основные научные результаты исследования и их научная новизна:

1. Расширены теоретические положения конкурентоспособности предприятий сферы услуг за счет уточнения и развития понятий, связанных с обеспечением конкурентоспособности, и факторов конкурентоспособности. Выделены пять подходов к определению конкурентоспособности предприятий: четыре частных подхода (маркетинговый, продуктовый, экономический, конкурентный) и комплексный подход. Обоснована целесообразность применения комплексного подхода к определению понятия «конкурентоспособность предприятия сферы услуг» на основе трех факторов конкурентоспособности: конкурентоспособности услуг (продуктовый подход), доли рынка (маркетинговый подход) и конкурентного потенциала (конкурентный подход). Конкурентоспособность предприятий сферы услуг определена как оцененное субъектами внешней и внутренней среды предприятия его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в определенный период времени, достигнутое в рамках существующих ограничений, определяемое конкурентоспособностью его услуг, долей, занимаемой пред-

приятием на рынке, а также конкурентным потенциалом предприятия сферы услуг. На основе существующих подходов к трактовке понятия «управление конкурентоспособностью», уточнено понятие «управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг», которое было определено как особый вид управленческой деятельности (процесс), интегрированный в общую систему управления предприятием сферы услуг и направленный на обеспечение его конкурентоспособности посредством разработки и реализации комплекса мероприятий по формированию конкурентного потенциала предприятия и обеспечению конкурентоспособности его услуг.

2. Уточнены и расширены особенности предприятий сферы услуг, влияющие на управление их конкурентоспособностью, позволившие в дальнейшем определить основные инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Особенности предприятий сферы услуг, влияющие на управление их конкурентоспособностью, связаны в основном с характеристиками услуг (неосязаемость, неотделимость услуг от их источника, непостоянство качества и др.). К особенностям предприятий сферы услуг, влияющим на управление их конкурентоспособностью, были отнесены следующие: 1) территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг; 2) субъективность и некоторая неопределенность для исполнителя требований, предъявляемых потребителем к оказываемой услуге; 3) особая роль корпоративной (организационной) культуры предприятия; 4) физическое окружение услуг как важный критерий при оценке качества услуг; 5) повышенная сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг; 6) менее значимая роль ценовых методов ведения конкурентной борьбы; 7) важность согласования объемов спроса и предложения услуг.

3. Уточнены и развиты теоретико-методические положения механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, что позволило установить место оценки конкурентоспособности в его структуре. Обоснована особая роль оценки конкурентоспособности в функционировании механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Механизм управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг был определен

как совокупность элементов подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия, предназначенных для обеспечения определенного уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг. На основе анализа имеющихся исследований, посвященных формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий различных отраслей и секторов экономики предложена структура механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, включающая основные (базовые) и вариативные (неосновные) элементы. К числу основных (базовых) элементов отнесены оценка конкурентоспособности и инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Показано влияние оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг на выбор инструментов управления их конкурентоспособностью, что позволило сделать вывод о том, что развитие методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг является важным направлением совершенствования механизма управления их конкурентоспособностью.

4. Предложена методика оценки конкурентного потенциала предприятий сферы услуг на основе разделения ресурсов, формирующих внутренний (ресурсный) потенциал предприятия сферы услуг на две условные группы: ресурсы, обеспечивающие текущее функционирование предприятия, и ресурсы, формирующие его конкурентный потенциал. Необходимость разработки метода оценки конкурентного потенциала и, в частности, группировка ресурсов, формирующих внутренний (ресурсный) потенциал предприятий, возникла в связи с тем, что в качестве одного из критериев конкурентоспособности предприятий сферы услуг был принят их конкурентный потенциал, являющийся основой для формирования конкурентных преимуществ, а проблема его оценки в настоящее время изучена недостаточно глубоко.

5. Разработанная в рамках предложенного методического подхода методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг учитывает внешние и внутренние факторы их конкурентоспособности, что позволяет охватить тактический, оперативный и стратегический уровни управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Обоснована применимость разработанной соис-

кателем методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг для различных предприятий сферы услуг с учетом определенных условий и ограничений. Проведена апробация методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг на примере гостиниц г. Иркутска, показавшая практическую применимость данной методики. На основе результатов апробации предложенной методики сформированы общие рекомендации по совершенствованию механизма управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий г. Иркутска.

Теоретическая и практическая значимость работы. В диссертационной работе уточнен понятийный аппарат проблемы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг, явившийся теоретическим обоснованием разработки методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг; выявлены особенности предприятий сферы услуг, влияющие на управление их конкурентоспособностью; разработана методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Содержащиеся в работе методические рекомендации по применению предлагаемой методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг носят научно-прикладной характер и могут быть использованы в практической деятельности при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Апробация и внедрение результатов исследования. Основные положения и выводы были изложены на ежегодных конференциях «Развитие сферы услуг: проблемы и тенденции», проходивших на кафедре экономики и менеджмента сервиса ФГБОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права» в 2010-2014 гг. Материалы исследования были представлены на круглом столе «Два взгляда на конкуренцию: государство и малый бизнес», проходившем в рамках VI Байкальского экономического форума (г. Иркутск, 7-10 сентября 2010 г.), на Международной научно-практической конференции «Проблемы модернизации экономики Монголии и России» (г. Иркутск, 12-13 мая 2011 г.), на международной конференции «Европейские прикладные науки: современные подходы к исследованиям» (European Applied Studies: modern approaches in

scientific researches, 1st International scientific conference) (Германия, Штутгарт, декабрь 2012 г., заочное участие) и др.

Результаты исследования были использованы в учебном процессе на кафедре менеджмента, маркетинга и сервиса ФБГОУ ВПО «Байкальский государственный университет экономики и права», в частности, при разработке курса «Организационное поведение»; при выполнении фундаментальной НИР ФБ-30 «Институциональные изменения в сфере социально значимых услуг и их влияние на устойчивое развитие Прибайкальского региона», выполняемому по государственному заданию Министерства образования и науки РФ (номер государственной регистрации в ЦИТиС 01201256018); в научно-исследовательских отчетах временного творческого коллектива Байкальского государственного университета экономики и права, выполненных в 2011-2013 гг. по теме «Модернизация социальной сферы муниципальных образований Сибирского региона как основы повышения качества жизни населения» (в рамках ФЦП «Научные и научно-педагогические кадры инновационной России» на 2009- 2013 гг., шифр 2011-1.2.2-301-012). Разработанные рекомендации по оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг нашли отражение в практической деятельности гостиничных предприятий г. Иркутска. Подтверждением являются соответствующие справки о внедрении.

Публикации по теме диссертации. Основные положения диссертационной работы отражены в 13 публикациях автора общим объемом 5,39 п.л. (из них авторский - 4,94 п.л.), в том числе четыре статьи объемом 1,83 п.л. (из них авторских - 1,53 п.л.) в изданиях, рекомендованных ВАК для публикации научных результатов кандидатских и докторских диссертаций.

Объем и структура работы определены поставленной целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, библиографического списка объемом 197 наименований. Текст диссертации изложен на 157 страницах, работа содержит 11 таблиц, 18 рисунков; приложения изложены на 3 страницах.

Во введении изложена актуальность темы исследования, обозначены цель и задачи, предмет и объект исследования, научная новизна и практическая значимость исследования.

В первой главе «Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг» уточнены понятия «конкурентоспособность предприятия сферы услуг», «управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг»; выявлены особенности предприятий сферы услуг, влияющие на управление их конкурентоспособностью; рассмотрены сущность и подходы к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Во второй главе «Исследование структуры механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг» рассмотрены разработки построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий, на основе чего был сделан вывод о том, что структура механизма управления конкурентоспособностью предприятия и входящих в нее элементов на сегодняшний день являются дискуссионными вопросами, что предопределило необходимость изучения проблемы, связанной с установлением основных элементов механизма управления конкурентоспособностью, а также их взаимосвязей применительно к предприятиям сферы услуг. Проведенный анализ взаимосвязи структурных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, позволил отнести к числу основных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг оценку конкурентоспособности и инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Предложена схема механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, встроенного в систему общего управления предприятием. Проведен критический анализ имеющихся методов оценки конкурентоспособности предприятий, который позволил выявить ряд ограничений их эффективного практического применения для предприятий сферы услуг, что предопределило актуальность разработки методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

В третьей главе «Развитие методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг» сформулированы основания предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Определены условия и ограничения применения предлагаемого методического подхода. На основании вышеизложенного разработаны методики оценки конкурентного потенциала и конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Проведена их апробация на примере гостиниц г. Иркутска, позволившая сформулировать общие рекомендации по совершенствованию механизма управления их конкурентоспособностью.

В заключении представлены результаты исследования, сформулированы основные выводы и предложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: подходы к определению и факторы конкурентоспособности

Наличие на одном и том же рынке большого числа производителей продукции, близкой по своим потребительским свойствам, в условиях свободного рынка порождает конкуренцию. Наличие конкуренции требует от хозяйствующих субъектов заниматься решением проблемы обеспечения конкурентоспособности своей деятельности и производимой продукции. Конкурентоспособность любого предприятия является важнейшим условием его выживания и успешности на рынке. Особое значение указанное выше обстоятельство приобретает в аспекте перманентно возрастающих ожиданий и требований со стороны потребителей на фоне расширения международных экономических отношений, а также роста благосостояния, информированности и мобильности населения.

Исследование и развитие теории конкурентоспособности предприятий сферы услуг целесообразно для разработки путей повышения эффективности управления их конкурентоспособностью. В связи с этим требуется формирование четкого представления о сущности данного явления. Первые попытки изучения конкурентоспособности были представлены в работах экономистов-классиков, в частности, в труде Адама Смита «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1768 г.). Он установил факторы, определяющие абсолютные преимущества государств в международной торговле (земля, капитал, природные ресурсы, труд), и доказывал преимущества открытости национальных экономик [145]. Однако, непосредственно проблемами конкурентоспособности предприятий стали заниматься лишь с 80-х гг. XX в. В настоящее время в научной литературе не сложилось единого подхода к определению конкурентоспособности предприятия, в том числе применительно к предприятиям сферы услуг. Одной из причин множественности определений являются различия в подходах к рассмотрению конкурентоспособности отдельными исследователями. Понятие конкурентоспособно-

сти может быть применено к субъектам и объектам разного рода (государство, регион, предприятие, его продукция и др.). Осложняет изучение конкурентоспособности предприятия также тот факт, что по своей сути конкурентоспособность - понятие относительное: конкурентоспособность зависит от уровня конкуренции конкретного рынка, временного периода и от степени развития экономики страны, к которой принадлежит предприятие.

В таблице 1.1. представлены некоторые трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия» и критерии конкурентоспособности, положенные в основу рассматриваемых определений.

Таблица 1.1

Трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия» и выделяемые критерии конкурентоспособности*

Авторы	Определение	Критерии конкурентоспособности
Т.Г. Философова, В.А. Быков	«способность конкурировать на рынках товаров и услуг» [177, с. 183].	способность конкурировать
И.У. Зулькарнаев, Л.Р. Ильясова	«интегральная конкурентоспособность предприятия по отношению к другим предприятиям – это его способность занимать определенную долю рынка продукции и способность увеличивать / уменьшать эту долю» [52, с. 17].	доля рынка
Ж.-Ж. Ламбен, Р.Чумпитас, И. Шулинг	«способность удовлетворять нужды потребителей лучше, чем это делают ее конкуренты» [76, с. 66].	удовлетворенность потребителей
Э.В. Минько, М.Л. Кричевский	«конкурентоспособность определяется совокупностью потребительских свойств продукции, необходимых и достаточных для того, чтобы она в определенный момент времени могла быть реализована по сопоставимым ценам на конкретном рынке» [94, с. 9].	конкурентоспособная продукция

* Составлено автором

Продолжение таблицы 1.1

Авторы	Определение	Критерии конкурентоспособности
Р.А. Фатхутдинов	«В понятие конкурентоспособности и организации вкладывается ее способность выпускать конкурентоспособную на конкретном рынке продукцию». [173, с. 9].	
З.А. Васильева	«способность удовлетворять потребности (решать проблемы) потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров» [34].	
А. А. Чурсин	«способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане» [184, с. 220].	экономический рост в средне- и долгосрочной перспективе
М. Портер	«конкурентоспособность обусловлена скорее эффективностью, с которой фирмы на местах используют мощности для производства товаров и услуг» [118, с. 162].	эффективность использования ресурсов
В. Грибов, В. Грузинов	«преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами» [39, с. 158].	конкурентное преимущество и конкурентный потенциал
А.Н. Захаров	«обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования» [51, с. 1].	
М.В. Маракулин	«способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде (лучше - с положительной динамикой возрастания» [89].	
Ю.Б. Рубин	«способность применять совокупный конкурентный потенциал для борьбы с соперниками и достижения конкурентных преимуществ» [131, с. 35].	

Окончание таблицы 1.1

Авторы	Определение	Критерии конкурентоспособности
Л.М. Калашникова	«понятие комплексное, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, на уровне системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы» [56, с. 15].	система и качество управления, эффективность использования ресурсов предприятия, качество продукции и ассортимент, инновации, имидж
Т.М. Плотицина	«конкурентоспособность предприятия – это оцененное субъектами внешней среды его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в данный момент времени, достигнутое без ущерба окружающим, определяемое конкурентоспособностью его конкретных товаров и уровнем конкурентного потенциала, характеризующего способность в будущем разрабатывать, изготавливать, сбывать и обслуживать товары, превосходящие по качеству и цене аналоги» [114, с. 209].	конкурентоспособность продукции, конкурентный потенциал

Так, Т.Г. Философова и В.А. Быков, исходя из этимологии термина «конкурентоспособность», определяют ее, как способность конкурировать.

С позиции маркетинга, конкурентоспособность предприятия определяется наличием спроса на продукцию предприятия и занимаемой долей рынка: чем больше доля рынка, тем конкурентоспособнее предприятие. В качестве примера можно назвать определение И.У. Зулъкарнаева и Л.Р. Ильясовой, которые рассматривают конкурентоспособность как способность занимать определенную до-

лю рынка продукции. В рамках данной трактовки увеличение доли рынка будет означать повышение конкурентоспособности предприятия, а уменьшение доли рынка – снижение. Однако следует понимать, что доля рынка – это скорее, конечный результат конкурентоспособности, при этом средства достижения этого результата и сущность исследуемого явления остаются за границами определения. В качестве положительного момента можно отметить то, что при данном подходе выявление уровня конкурентоспособности предприятия представляется относительно простым: для этого достаточно вычислить, какую долю занимает компания на том или ином рынке.

Г.И. Калмыков указывает на то, что конкурентоспособность не является показателем, который можно вычислить и победить в конкурентной борьбе, она является своеобразной философией, определяющей характер поведения в условиях рынка. Во-первых, это понимание нужд потребителя и тенденций их изменения. Во-вторых, это знание своих конкурентов, их возможностей и стратегий поведения. В-третьих, это знание внешней среды и тенденций развития рынка. В-четвертых, это умение так создавать и доводить продукцию до потребителя, чтобы он предпочитал именно ее, а не продукцию конкурентов [57, с. 67].

В рамках данного подхода определяют конкурентоспособность Ж.Ж. Ламбен, Р. Чумпитас и И. Шулинг, сравнивая предприятия по степени удовлетворенности потребителей.

Другая позиция заключается в сведении конкурентоспособности предприятия к конкурентоспособности его продукции. Такой позиции, в частности, придерживаются исследователи Э.В. Минько и М.Л. Кричевский, а также Р.А. Фатхутдинов.

Конкурентоспособность продукции (товаров, работ, услуг) предприятия – решающий фактор его успеха на развитом конкурентном рынке. Продукцией предприятий сферы услуг выступают услуги. Услуги, как результат хозяйственной деятельности, существуют давно. Однако дать научное определение услуги, которое бы учитывало все многообразие услуг, оказалось проблемой. Принято считать, что впервые термин «услуга» был введен в научный оборот француз-

ским экономистом Жаном Батистом Сэем (1767—1832 гг.) в 1803 г. в работе «Трактат политической экономии, или Простое изложение способа формирования, распределения и потребления богатства» (франц. *Traité d'économie politique ou Simple exposé de la manière dont se forment, se distribuent et se consomment les richesses*). Широкий интерес исследователей к данному термину и его смысловой нагрузке возник лишь во второй половине XX в., когда высокие темпы развития сферы услуг потребовали теоретического осмысления данного явления. В настоящее время в научной литературе можно найти самые различные определения услуги. Услуга не имеет однозначной трактовки. Например, в понимании К. Лавлока и Ф. Котлера услуга – это действие или процесс, предлагаемый одной стороной другой. Хотя в ходе этого процесса нередко используются физические объекты (товары), выполнение действия, по сути, носит неосязаемый характер и, как правило, не приводит к получению права собственности на что-либо [66, с. 301; 73, с. 34].

С определенными уточнениями данный подход присутствует и в работах отечественных исследователей. В частности, в исследованиях И.М. Лифица [78], Т.А. Тультаева [161], С.С. Скобкина [143] и др.

По мнению К. Гренрооса, услуга — «процесс, включающий серию (или несколько) неосязаемых действий, которые по необходимости происходят при взаимодействии между покупателями и обслуживающим персоналом, физическими ресурсами, системами предприятия — поставщика услуг. Этот процесс направлен на решение проблем покупателя услуги» [193, с. 46]. Данное определение достаточно точно описывает услугу, но некоторые услуги могут предполагать осязаемость действий (медицинские, парикмахерские, косметологические и т.п.).

Причина сложности поиска определения термина «услуга» заключается также и в том, что услуга является гибким объектом, границы которого меняются в зависимости от желаний и требований исполнителя и/или потребителя услуги. Материальный товар достаточно легко может стать услугой. Любой механизм, физический объект может быть превращен в услугу, если исполнитель сделает его в соответствии с индивидуальными потребностями клиента, утверждает К. Грен-

роос [193, с. 45]. Дж. Бэйтсон также подчеркивает, что граница между материальными товарами и услугами зависит от выделяемых производителем и потребителем аспектах данных явлений и от их восприятия. Один и тот же объект, может включать в себя как физический предмет, так и действия по обслуживанию потребителя, следовательно, он может рассматриваться потребителем и как материальный товар, и как услуга [191, с. 8].

Исследователи, как правило, не выделяют такого понятия как «конкурентоспособность услуги», а ограничиваются понятиями «конкурентоспособность товара» или «конкурентоспособность продукции». Р.А. Фатхутдинов отмечает, что «конкурентоспособность товара – это степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными товарами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность товара выдержать конкуренцию по сравнению с аналогичными товарами на данном рынке» [173, с. 513]. Данное положение, на наш взгляд, исходно может быть использовано для определения конкурентоспособности услуги. Поскольку замена понятий «товар» и «услуга» в данном случае не искажает сущности рассматриваемого явления (конкурентоспособности).

Иногда, при трактовке конкурентоспособности товара, добавляют положение, связанное с услугами и тем самым не разграничивают данные явления, рассматривая их в совокупности. Товары и услуги в данном случае понимаются как продукция предприятия (результат процесса), что соответствует международным стандартам ИСО серии 9000. Такого подхода придерживается, в частности, И.М. Лифиц. При этом указанный исследователь не сводит одно явление к другому, а при необходимости конкретизации объекта оценки конкурентоспособности, он использует соответственно термины «товар» и «услуга» [78, с. 13]. Данный подход представляется нам вполне оправданным, если исходить из сущности рассматриваемых явлений. Если традиционная трактовка товара предполагает понимание товара как результата «в вещной форме», то «услуга - это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя» [78, с.

72]. Таким образом, услуга как результат деятельности предприятия сферы услуг представляет собой процесс взаимодействия исполнителя и потребителя услуги, существующий непосредственно при ее оказании.

Приведем некоторые определения конкурентоспособности продукции (товара, услуги). Е.И. Мазилкина и Т.Г. Паничкина дают следующее определение: «конкурентоспособность продукции — это относительная и обобщенная характеристика продукции предприятия, выражающая его выгодные отличия от продукции конкурента по степени удовлетворения потребности и затратам на ее удовлетворение» [82, с. 28]. И.М. Лифиц утверждает, что «конкурентоспособность продукции — её способность отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период» [79, с. 92]. Исходя из приведенных определений, можно сделать вывод о том, что в основе конкурентоспособности продукции лежит оптимальное, отвечающее требованиям рынка, соотношение ее качества и цены: продукция является конкурентоспособной, если ее качественные и ценовые характеристики удовлетворяют потребителя.

Определение конкурентоспособности предприятия только через конкурентоспособность его продукции, на наш взгляд, не совсем корректно и имеет ряд проблем. Во-первых, жизненный цикл предприятия, как правило, значительно больше, чем жизненный цикл продукции. Особенно в современных условиях, когда обновление ассортимента продукции предприятия происходит практически непрерывно. Несмотря на то, что конкурентоспособность устанавливается на текущий момент времени, при ее определении необходимо учитывать наличие потенциала для сохранения предприятия и в будущем, иначе теряется смысл выявлять уровень конкурентоспособности с точки зрения стратегического управления ею. Данный аспект подчеркивается в определении А. А. Чурсина, под конкурентоспособностью организации он понимает ее «способность поддерживать высокие темпы экономического роста в средне- и долгосрочном плане» [79]. Во-вторых, даже в текущий момент времени предприятие может производить настолько разнородную продукцию, что это может создать сложности при установлении единых критериев оценки уровня ее конкурентоспособности. В-третьих,

потребители при покупке, наряду с характеристиками продукции, обращают внимание и на ряд других факторов, влияние которых в рамках данного подхода не учитывается. Например, для потребителя может иметь значение бренд, репутация компании, социальная ориентация ее деятельности, реализуемые компанией социальные программы и др. Таким образом, наличие конкурентоспособной продукции, являясь одной из важнейших составляющих конкурентоспособности предприятия, не гарантирует его конкурентоспособности.

Еще одна позиция в отношении определения конкурентоспособности предприятия, сторонником которой, в частности, является известный экономист М. Портер, состоит в том, что конкурентоспособность определяется в первую очередь результативностью деятельности предприятия. Исходя из этого подхода, чем эффективнее предприятие использует имеющиеся ресурсы, тем выше его конкурентоспособность.

Ряд исследователей при определении конкурентоспособности предприятия делает акцент на его конкурентных преимуществах и конкурентном потенциале. Конкурентное преимущество Р.А. Фатхутдинов трактует как какую-либо эксклюзивную ценность, «которой обладает система и которая дает ей превосходство перед конкурентами» [173, с. 197]. Конкурентный потенциал традиционно рассматривается как часть ресурсного потенциала предприятия [35, с. 107], создающая его конкурентные преимущества [182]. Конкурентный потенциал, по мнению исследователей, должен обладать двумя основными свойствами: инновационностью (способность обновляться) и адаптивностью (способность приспосабливаться) [28, с. 3-13]. В рамках данного подхода экономисты В. Грибов и В. Грузинов трактуют понятие «конкурентоспособность предприятия» как преимущество предприятия по отношению к предприятиям-конкурентам (см. табл. 1.1). Действительно, фирма конкурентоспособна, если у нее есть конкурентное преимущество, она может отличать себя от конкурентов благодаря устойчивым отличительным качествам. Ю.Б. Рубин, наряду с конкурентным преимуществом, рассматривает конкурентный потенциал, как основу для его формирования. Он ставит конкурентоспособность предприятия в зависи-

мость от способности менеджеров эффективно использовать имеющийся потенциал в конкурентной борьбе, создавая на его основе конкурентные преимущества. При этом Ю.Б. Рубин выделяет реальную (реализованную), формальную и стратегическую конкурентоспособность [131, с. 35]. Реальная (реализованная) конкурентоспособность – это конкурентоспособность, проявившаяся в текущем периоде. Формальная конкурентоспособность в отличие от реальной еще не проявилась на практике, но имеются все предпосылки для ее реализации в текущем периоде. Стратегическая конкурентоспособность предполагает наличие потенциала для сохранения и усиления конкурентоспособности предприятия, которая может быть реализована в долгосрочной перспективе.

На основе рассмотренных определений конкурентоспособности предприятия можно выделить четыре подхода к определению конкурентоспособности предприятия в зависимости от критериев конкурентоспособности, учитываемых в рамках приведенных определений:

- маркетинговый подход, предполагающий учет таких критериев конкурентоспособности, как доля рынка и удовлетворенность потребителей;
- продуктовый подход, базирующийся на конкурентоспособность продукции;
- экономический подход, заключающийся в использовании различных экономических показателей деятельности предприятия (например, показателей эффективности использования ресурсов);
- конкурентный подход, предполагающий учет конкурентных преимуществ и конкурентного потенциала.

При этом, на наш взгляд, продуктовый подход к определению конкурентоспособности предприятия целесообразно применять при оперативном управлении конкурентоспособностью, маркетинговый и экономический – при тактическом, а конкурентный – при стратегическом.

Для наиболее полного понимания сущности понятия «конкурентоспособность предприятия» исследователи подходят к его определению с позиции комплексного подхода, объединяя некоторые из вышеперечисленных частных подходов. Одной из попыток соединить различные аспекты конкурентоспособности предприятия в одном определении является определение конкурентоспособности предприятия, предложенное Л.М. Калашниковой (см. табл. 1.1). В соответствии с ее подходом в основе конкурентоспособности предприятия лежат конкурентоспособная система управления, конкурентоспособная продукция, а также наличие и эффективное использование потенциала предприятия.

Ещё одним примером в рамках комплексного подхода к определению конкурентоспособности предприятия является определение, предложенное Т.М. Плотициной, которая трактует конкурентоспособность предприятия как превосходство предприятия на основе конкурентоспособности его товаров (превосходство по качеству и цене) и конкурентного потенциала (см. табл. 1.1). Также из предлагаемого определения следует, что оценить конкурентоспособность предприятия могут только субъекты, находящиеся во внешней среде. На практике же, зачастую, оценкой конкурентоспособности занимаются специалисты и руководители предприятия, особенно это справедливо, если речь идет о малом бизнесе. И лишь некоторые предприятия периодически проводят опросы потребителей и привлекают сторонних специализированных субъектов для оценки конкурентоспособности предприятия. С другой стороны, оценивая полученные результаты деятельности предприятия такие, как прибыль, доля рынка и т.п., опосредованно мы действительно получаем оценку внешней среды. Однако, данный подход все же представляется ограниченным, ведь при этом не раскрываются причины достигнутых результатов.

С учетом вышеизложенного в рамках комплексного подхода, конкурентоспособность предприятия можно определить как оцененное внешней и внутренней средой превосходство предприятия над конкурентами на конкретном рынке в определенный период, достигнутое в рамках действующего законодательства, определяемое конкурентоспособностью его продукции, занимаемой долей рынка

и конкурентным потенциалом, характеризующим способность успешно конкурировать и в будущем.

При этом условиями обеспечения конкурентоспособности выступают факторы конкурентоспособности предприятий, определяющие, по мнению М. Портера, наряду со стратегиями предприятий, их структурой и конкуренцией, их конкурентные преимущества [121, с. 32]. Под факторами конкурентоспособности предприятия понимают те явления или процессы производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, которые вызывают изменения абсолютной и относительной величины уровня конкурентоспособности предприятия [96, с. 96]. В данном определении заложена дихотомическая классификация факторов конкурентоспособности организации на внутренние (производственно-хозяйственная деятельность) и внешние (социально-экономическая жизнь общества). Это наиболее часто встречающийся подход к классификации факторов конкурентоспособности предприятия [160, с. 80-83].

Внешние факторы заданы окружающей средой предприятия, уровнем развития рынка, наличием потребительского спроса, законодательством, государственной политикой, экологическими условиями, в которых предприятие осуществляет свою деятельность, социально-демографической ситуацией и др.

Предприятия сферы услуг, как правило, относятся к малому бизнесу и не могут повлиять на внешние факторы конкурентоспособности, и вынуждены приспосабливаться к ним. Поэтому при прочих равных условиях конкурентоспособность предприятий сферы услуг определяется внутренними факторами: внутренним потенциалом и конкурентоспособностью услуг. Основными составляющими потенциала предприятия, как отмечает И.А. Войцеховская, являются технико-технологический, кадровый, финансовый, организационно-управленческий, маркетинговый, а также инновационный потенциал [35, с. 107-111].

Для предприятий сферы услуг на современном этапе особое значение имеют инновационный и кадровый потенциалы. Это обусловлено тем, что инновации и персонал предприятия сферы услуг являются основными источниками формирования и реализации конкурентных преимуществ предприятий сферы услуг. В

связи с этим, направленность на инновации и формирование адекватного деятельности организации кадрового потенциала являются одними из важнейших условий конкурентоспособности предприятий сферы услуг, способными обеспечить им долгосрочное конкурентное преимущество.

При этом следует отметить, что потенциал предприятия зависит не только от внутренних возможностей, но и от внешних условий хозяйствования. Между внешней средой и внутренним потенциалом предприятия существует тесная связь: внешние условия влияют на формирование внутреннего потенциала, который, в свою очередь, в виде совокупного результата деятельности хозяйствующих субъектов, оказывает влияние на внешнюю среду. Для того чтобы выжить и развиваться в условиях конкуренции, предприятию необходимо наиболее эффективно использовать внутренний потенциал и непрерывно его наращивать.

Согласно исследованиям М. Портера, все факторы конкурентоспособности, кроме внешних и внутренних, можно подразделить еще на несколько групп: основные и развитые; естественные и искусственно созданные, общие и специализированные.

Основные факторы конкурентоспособности существуют объективно при отсутствии или минимальном вложении затрат на их создание. Главным образом, это природно-климатические ресурсы, неквалифицированная или низко квалифицированная рабочая сила. Развитые факторы – это факторы более высокого порядка, требующие значительных вложений капитала и человеческих ресурсов. К развитым факторам относятся инфраструктура, высококвалифицированные кадры, научно-исследовательские разработки и т.п. Для предприятий сферы услуг, как правило, большее значение имеют развитые факторы и в меньшей степени основные.

Деление факторов конкурентоспособности на естественные (природные) и искусственно созданные схоже с делением на основные и развитые факторы.

Общие и специализированные факторы конкурентоспособности разделяются по критерию специализации. Общие факторы конкурентоспособности могут быть использованы в обеспечении конкурентоспособности предприятий боль-

шинства отраслей (например, общедоступная транспортная система, персонал с высшим образованием и т.п.). Специализированные факторы могут быть использованы предприятиями одной или нескольких отраслей.

Конкурентные преимущества, основанные на основных и общих факторах (преимущества низшего порядка) имеют неустойчивый и непродолжительный характер. Целенаправленное повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг предполагает использование развитых и специализированных факторов, формирующих конкурентные преимущества более высокого порядка и в длительном периоде.

М. Портер также связывает факторы конкурентоспособности предприятия с факторами производства, выделяя пять основных групп: трудовые, материальные, денежные ресурсы, ресурсы знаний и инфраструктуру [119].

Л. Н. Качалина отмечает, что конкурентоспособность организации определяется тремя факторами: конкурентоспособностью страны и отрасли, собственным потенциалом и местом организации на мировом рынке [60, с. 72]. Применение данного подхода к классификации факторов конкурентоспособности не представляется целесообразным для предприятий сферы услуг, осуществляющих, как правило, свою деятельность на локальном рынке.

Существуют и другие подходы к рассмотрению факторов конкурентоспособности предприятий, в частности К.В. Симонов, использует дихотомическую классификацию, предполагающую выделение ценовых и неценовых факторов [140, с. 69-70]. Данную классификацию целесообразно использовать, главным образом, при массовом производстве однотипной продукции, что, как правило, не характерно для предприятий сферы услуг, так как услуги предполагают индивидуальный подход к их оказанию. Л.В. Хараджян, дополняя классификацию факторов на внешние и внутренние, предлагает три группы факторов: экзогенные (внешние), эндогенные (внутренние) и дуогенные (взаимоотношения внешних и внутренних) [178].

О. Каплина и Д. Зайченко, раскрывая сущность конкурентоспособности, выделяют три ее составляющие. Одна из них жестко связана с изделием как тако-

вым и в значительной мере сводится к качеству. Вторая составляющая конкурентоспособности, связанная с экономикой создания сбыта и сервиса товара, а также с экономическими возможностями и ограничениями потребителя, может быть сведена к цене. Наконец, третья отражает все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как покупателю, как человеку, как члену той или иной социальной группы (ценностно-эмоциональная составляющая) [59, с. 21-26]. Исходя из данного подхода, нами предлагается, выделить три группы факторов конкурентоспособности продукции: качественные, ценовые и ценностно-эмоциональные. Последние в условиях жесткой конкуренции, когда качество и цена достигают своих пределов, выходят на первый план: отношение к предприятию, ценности, которых оно придерживается, становятся определяющими при выборе его потребителем. Ценностно-эмоциональные факторы конкурентоспособности продукции также особое значение имеют и для предприятий сферы услуг, когда оценка качественно-ценовых параметров оказываемых услуг определяется степенью удовлетворенности клиента. От удовлетворения ценностно-эмоциональных потребностей во многом будет зависеть то, насколько он останется доволен или недоволен обслуживанием в целом. То, какую ценность и какие эмоции получит потребитель от процесса оказания услуги, зависит, захочет ли он снова обратиться к этому предприятию, даже если качественно-ценовые характеристики оказанных услуг являются конкурентоспособными. Ценностно-эмоциональная составляющая конкурентоспособности услуги определяет, как потребитель оценивает качество оказанной ему услуги и насколько он им удовлетворен.

На основе рассмотренных подходов к выделению факторов конкурентоспособности предприятий можно сделать вывод о том, что наиболее распространенной является их классификация на внешние и внутренние. Перечень внешних факторов конкурентоспособности предприятий сферы услуг, на наш взгляд, принципиально не отличается от внешних факторов конкурентоспособности предприятий, функционирующих в любой сфере деятельности, и определяется конкурентной средой. При этом конкурентная среда, главным образом, определяется потребителями и конкурентами, а критерием конкурентоспособности пред-

приятия в таком случае является доля рынка, занимаемая предприятием. В качестве внутренних факторов конкурентоспособности предприятий сферы услуг, исходя из рассмотренного выше, определим такие, как конкурентоспособность оказываемых услуг и внутренний (ресурсный) потенциалом.

Таким образом, объединив вышерассмотренные подходы к определению понятия «конкурентоспособность предприятия» по критерию полноты трактовки понятия с учетом специфики предприятий сферы услуг, определим *конкурентоспособность предприятия сферы услуг* как оцененное субъектами внешней и внутренней среды предприятия его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в определенный период времени, достигнутое в рамках существующих ограничений, определяемое конкурентоспособностью его услуг, долей, занимаемой предприятием на рынке, а также конкурентным потенциалом предприятия сферы услуг.

Конкурентоспособность предприятия сферы услуг во многом зависит от качества и эффективности управленческих воздействий на факторы его конкурентоспособности. Совокупность целенаправленных действий по управлению конкурентоспособностью предприятий сферы услуг позволяет обеспечить достижение необходимого уровня их конкурентоспособности, что предопределяет выживание предприятия в условиях рыночной конкуренции. Данное обстоятельство позволяет говорить об актуальности исследования сущности и специфики такого явления как управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

1.2. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: сущность и специфика

Повышение эффективности управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг является одним из условий повышения конкурентоспособности национальной экономики. Однако способы управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, сложившиеся в российской экономике, не отвечают в полной мере условиям современной действительности. Данное положение обусловлено наряду с непрерывным расширением потребностей и изменением струк-

туры потребления, нестабильностью экономической ситуации, необходимостью перехода в сжатые сроки к новой индустриальной экономике, а также спецификой сферы услуг как таковой.

В научной литературе рассматриваются уровни (стадии развития) конкурентоспособности предприятий в зависимости от подходов к организации управления конкурентоспособностью. Так, Л.С. Егорова, А.А. Макарычев отмечают, что в современной теории управления выделяют четыре уровня (стадии) конкурентоспособности предприятия, для которых характерны определенные подходы к организации управления [49, с. 317]. Рассмотрим эти уровни по степени развития управления конкурентоспособностью в порядке возрастания.

Для предприятий первого уровня конкурентоспособности характерно отсутствие внимания к управлению как самостоятельному фактору повышения конкурентоспособности. Внимание при этом концентрируется на производственных процессах, а деятельность конкурентов рассматривается как нейтральная по отношению к данному предприятию. Логично предположить, что в условиях жесткой конкуренции подобный подход не способен обеспечить адекватный уровень конкурентоспособности.

Предприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами, ориентируются на конкурентов-лидеров.

В центре внимания предприятий третьего уровня конкурентоспособности находятся нужды и запросы потребителей. Конкурентоспособность обеспечивается использованием инструментов маркетинга, ориентированного на потребителя. Все подразделения предприятия являются маркетингоориентированными, а любые нововведения осуществляются только в том случае, если они создают дополнительную ценность для потребителя. На данном уровне конкурентоспособности признается, что успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производственных процессов, сколько от качества и эффективности управленческих воздействий, которые в свою очередь определяют эффективность производственной деятельности.

Предприятия четвертого уровня конкурентоспособности на многие годы опережают конкурентов и способны составить конкуренцию любому предприятию на глобальном рынке. Стратегическое управление такими предприятиями базируется на результатах глубокого исследования рынка и тенденций его развития.

По-мнению Л.С. Егоровой, А.А. Макарычева, большинство российских компаний находятся на первом уровне конкурентоспособности. Они отмечают следующие характерные черты российских предприятий данного уровня конкурентоспособности:

- понимание маркетинга как одной из функций управления, в лучшем случае более важной, чем остальные;
- слепая приверженность примитивной ценовой конкуренции;
- недостаточное внимание к квалификации и мотивации работников, к вопросам управления персоналом;
- непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления считаются излишеством [49, с. 317].

Постепенное усиление конкуренции на внутреннем рынке, наблюдающееся в настоящее время, требует от предприятий переходить на более высокий уровень конкурентоспособности, что предполагает пересмотр подходов к организации управления конкурентоспособностью.

Управление конкурентоспособностью предприятий любой сферы деятельности можно рассматривать с различных позиций: 1) как область знаний о принципах и методах управления конкурентными преимуществами и конкурентным потенциалом предприятия; 2) как особый вид деятельности, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия; 3) как подсистема в системе общего управления предприятием; 4) как совокупность мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия; 5) как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов (см. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Подходы к пониманию сущности управления конкурентоспособностью предприятия*

1. Как область знаний о принципах и методах формирования и управления конкурентными преимуществами и конкурентным потенциалом управление конкурентоспособностью предприятия выделилась из теории управления и базируется на известных положениях общего менеджмента. В соответствии с указанными положениями основными элементами управления конкурентоспособностью предприятия являются цель, субъект и объект, методология и принципы, процесс и функции управления. Так, целью управления конкурентоспособностью любого предприятия является обеспечение конкурентоспособности его продукции, а также успешного и долгосрочного функционирования с учетом различных изменений внешней среды и эффективного использования ресурсов предприятия (внутреннего потенциала).

Логично предположить, что для достижения данной цели управление конкурентоспособностью предприятия должно быть направлено на решение следующих задач:

- нейтрализация или ограничение количества факторов, негативно влияющих на уровень конкурентоспособности предприятия;

* Составлено автором на основе: [41, с. 7; 87, с. 104; 36; 81; 169, с. 107].

- использование факторов, позитивно влияющих на создание и реализацию конкурентных преимуществ;

- обеспечение гибкости управленческой структуры, позволяющей адекватно реагировать на негативные и позитивные факторы конкурентной среды.

Субъектами управления конкурентоспособностью предприятия могут быть следующие лица и структуры:

- в первую очередь, собственники предприятия, которые принимают непосредственное участие в формировании стратегических целей и задач предприятия, связанных с его экономическими интересами и финансовыми возможностями;

- наемный управленческий персонал, руководители подразделений предприятия, которые являются ответственными за эффективную реализацию оперативных планов и целей;

- специалисты в области управления и экономики предприятия, специализированные консалтинговые фирмы, привлекаемые на платной основе для разработки и реализации стратегии повышения конкурентоспособности;

- государственные и ведомственные управленческие структуры и органы, полномочия которых определяются соответствующими нормативными документами в области антимонопольного законодательства и антикризисного управления.

Объектами управления конкурентоспособностью предприятия выступают конкурентные преимущества и формирующий их конкурентный потенциал предприятия. Наличие конкурентных преимуществ перед другими участниками рынка является условием обеспечения конкурентоспособности предприятия. Исходя из трактовки конкурентного преимущества, предложенной Р.А. Фатхутдиновым, конкурентное преимущество предприятия можно определить как любую эксклюзивную ценность, присущую предприятию и дающую ему превосходство над конкурентами [172, с. 165].

Конкурентные преимущества в зависимости от классификационных признаков могут быть реальными и потенциальными (признак – по использованию); низко-, средне- и высокоустойчивыми (признак - степень устойчивости). Также конкурентные преимущества могут быть классифицированы по следующим признакам:

- по отношению к объекту (внешние и внутренние);
- по сфере возникновения преимущества (природно-климатические, социально-политические, технологические, культурные, экономические);
- по месту реализации конкурентного преимущества (рабочее место, организация, регион, отрасль, страна, мировое сообщество);
- по времени (продолжительности) реализации (стратегические факторы преимущества, тактические факторы преимущества);
- по значимости (базисные и второстепенные) и другим признакам [172, с. 159].

Основными принципами формирования и поддержания конкурентных преимуществ, согласно подходу О.Н. Наумовой, являются следующие:

- постоянные улучшения, стремление к новшествам и переменам во всех сферах деятельности предприятия;
- совершенствование источников конкурентного преимущества и увеличение их количества, способствующее сохранению его деятельности и устойчивости;
- применение системного подхода к формированию конкурентного преимущества, охватывающего весь механизм деятельности предприятия [101, с. 166].

Следует отметить, что *важным условием обеспечения стабильного функционирования предприятия* является формирование устойчивых конкурентных преимуществ. Согласно подходу Е.Е. Панфиловой, степень устойчивости конкурентного преимущества определяется тремя следующими характеристиками используемых ресурсов:

- «трудновоспроизводимостью (чем больше затрат и времени требуется конкурентам для воспроизведения, тем выше конкурентная ценность данного ресурса);
- длительностью использования (чем больше период возможной эксплуатации ресурса, тем выше его ценность);
- устойчивостью к нейтрализации со стороны конкурентов» [110, с. 197].

Методы управления конкурентоспособностью предприятия. Методологической основой управления конкурентоспособностью предприятия являются концептуальные положения современной экономической и управленческой теории, в частности - ключевые положения теории рынка, теории конкуренции и конкурентных преимуществ, концепции стратегического управления, а также базовые принципы (системности, научной обоснованности, комплексности, гибкости и др.) и прикладные инструменты, разработанные в рамках современных управленческих подходов (процессного, системного, ситуационного и др.).

2. *Как особый вид деятельности* управление конкурентоспособностью предприятия рассматривает, в частности, Р.Е. Мансуров, а вслед за ним Л.С. Егорова и А.А. Макарычев. Он определяет данное явление как особый вид деятельности, направленной «на формирование управленческих решений, которые, в свою очередь, должны быть направлены на противостояние всевозможным внешним воздействиям и на достижение лидерства в соответствии с поставленными стратегическими целями» [86, с. 91-94; 49, с. 317].

3. *Как подсистема в системе общего управления предприятием* управление конкурентоспособностью предприятия осуществляется, наряду с другими функциональными областями управления (производство, маркетинг, финансы, персонал и др.), на трех уровнях: стратегическом, тактическом и текущем (оперативном). Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия ориентировано на долгосрочные перспективы его развития (от трех лет), посредством создания, поддержания и развития стратегического конкурентного преимущества. Показателем успеха деятельности организации на стратегическом уровне является рост его рыночной доли. Тактическое управление конкурентоспособностью

направлено на создание тактического преимущества. Текущее (оперативное) управление конкурентоспособностью предприятия, ориентировано на краткосрочную перспективу, осуществляется непрерывно и состоит в выполнении повседневных заданий и решении текущих задач, направленных на обеспечение тактической и стратегической конкурентоспособности предприятия.

4. Как совокупность мероприятий, способствующих повышению конкурентоспособности предприятия, управление конкурентоспособностью предполагает разработку комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности на уровне отдельных подразделений и функциональных областей деятельности, что позволяет увеличить уровень конкурентоспособности предприятия в целом. Управление конкурентоспособностью предполагает совокупность мер по систематическому совершенствованию изделия, постоянному поиску новых каналов его сбыта, новых групп покупателей, улучшению сервиса, рекламы.

5. Как процесс, состоящий из взаимосвязанных этапов, управление конкурентоспособностью предприятия рассматривается многими исследователями [49, с. 318; 44, с. 37; 169, с. 107]. Управление конкурентоспособностью любого предприятия трактуется как непрерывный, циклический процесс и, как правило, включает в себя следующие основные этапы:

- 1) анализ внешней среды;
- 2) анализ внутренней среды и выявление реальных и потенциальных конкурентных преимуществ;
- 3) оценка конкурентоспособности предприятия и удовлетворенности потребителей;
- 4) разработка конкурентной стратегии, направленной на повышение уровня конкурентоспособности предприятия;
- 5) реализация конкурентной стратегии;
- 6) промежуточная и итоговая оценка результатов реализации стратегии (оценка конкурентоспособности предприятия и удовлетворенности клиентов и их сравнение с полученными ранее значениями);

7) корректирующие действия или дальнейшая реализация разработанной стратегии в соответствии с данными этапа оценки промежуточных и итоговых результатов реализации стратегии.

Наряду с рассмотренными этапами, Х.А. Фасхиев и Е.В. Попова, в процессе управления конкурентоспособностью предприятия выделяют три аспекта: управление процессом производства и реализации конкурентоспособной продукции, управление конкурентным потенциалом предприятия и обеспечение конкурентоспособности самого процесса управления предприятием [169, с. 107].

Рассмотренные подходы к пониманию управления конкурентоспособностью предприятия являются разными гранями одного и того же явления, при совмещении позволяющими определить сущность данного явления. Таким образом, можно сделать вывод, что управление конкурентоспособностью предприятия представляет собой особый вид управленческой деятельности, интегрированный в общую систему управления и направленный на разработку и реализацию комплекса мероприятий по обеспечению конкурентоспособности предприятия.

Сущность управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг может быть рассмотрена в аспекте описанных выше подходов к пониманию данного явления, так как управление конкурентоспособностью предприятий, функционирующих в различных сферах, во многом релевантно. При этом для более углубленного рассмотрения сущности управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг целесообразно выявить ряд особенностей предприятий сферы услуг, обусловленных спецификой результата их деятельности – услуг. Так, к числу основных отличительных свойств услуг относят такие как неосвязаемость, неотделимость услуг от их источника, непостоянство качества, недолговечность, отсутствие передачи прав собственности при оказании услуги и другие [33, с. 71-75]. Приведенные характеристики услуг формируют ряд особенностей предприятий сферы услуг, влияющих на управление их конкурентоспособностью.

Во-первых, *территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг, что связано с такой характеристикой, как неотделимость услуг от их ис-*

точника и, как следствие, нетранспортабельностью услуг. Следовательно, *территориальное положение для большинства предприятий сферы услуг является важным конкурентным преимуществом*. С другой стороны, данное свойство услуг также ограничивает возможности расширения рынка их сбыта, что затрудняет выход на новые рынки и является существенным ограничением при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Месторасположение предприятий, продукция которых представляет собой материальные товары, в отличие от предприятий сферы услуг, как правило, не имеет существенного значения для потребителей, так как реализация продукции может осуществляться посредством ее перемещения со склада до пункта продажи потребителю дилерами и торговыми представителями, выступающими посредниками между производителем и потребителем.

Во-вторых, *субъективность и некоторая неопределенность для исполнителя требований, предъявляемых потребителями к оказываемой услуге*, что делает актуальной проблему оценки конкурентоспособности услуг. Оценка конкурентоспособности услуг базируется на выявлении соответствия услуги требованиям потребителей. Неосвязаемость услуг приводит к отличиям в наборе видимых (наглядных) конкурентных преимуществ и параметров, по которым клиент оценивает процесс оказания услуги. При оценке конкурентоспособности товаров особое внимание уделяется техническим характеристикам, внешнему виду, а также другим измеримым и наглядным параметрам. Оценка конкурентоспособности услуги основывается в основном на индивидуальных ощущениях и субъективных оценках потребителей, которые сложно выявить и измерить. Умение выявить требования потребителя, найти индивидуальный подход к потребителю, расположить его к себе, сформировать доверительные отношения, при невозможности оценить качество услуги до завершения процесса ее оказания «привязывают» потребителя к конкретному исполнителю услуги и определяют конкурентоспособность последнего.

В-третьих, *особая роль корпоративной (организационной) культуры предприятия, принятых ценностей и убеждений, профессиональной этики*, а также

коммуникативных и других навыков сотрудников, определяющих культуру и качество процесса обслуживания. Для предприятий сферы услуг, как правило, характерен тесный контакт потребителя и исполнителя услуги, что повышает роль социально-культурных ресурсов организации в обеспечении конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Корпоративная культура относится к внутреннему потенциалу предприятия сферы услуг и является фактором его конкурентоспособности.

В-четвертых, *физическое окружение услуги является важным критерием оценки ее конкурентоспособности.* В связи с неосвязаемостью услуг условия обслуживания (интерьер, оборудование, внешний вид персонала и др.) позволяют сформировать предварительное представление относительно их качества до момента потребления, а также определяют уровень удовлетворенности предоставленной услугой.

В-пятых, *повышенная сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг.* При управлении конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, как правило, возникает проблема стандартизации услуг и контроля соответствия качества оказываемых услуг заданным требованиям, что связано с их неосвязаемостью и неразрывностью процессов производства и потребления. Разработка стандартов обслуживания, содержащих критерии оценивания уровня обслуживания, и создание эффективных механизмов контроля за их соблюдением являются основными направлениями обеспечения стабильного уровня качества услуг.

В-шестых, *менее значимая роль ценовых методов ведения конкурентной борьбы на рынке услуг при обеспечении конкурентоспособности предприятия.* Роль ценовых методов управления конкурентоспособностью предприятий, относящихся к сфере услуг, значительно ниже, чем для предприятий сферы материального производства. Данный факт обусловлен отсутствием возможности объективно оценить качество услуги и, следовательно, сравнить ее с услугами конкурентов, до приобретения. Низкая цена может сформировать представление об услуге как низкокачественной и отпугнуть потребителя, что следует учитывать при управлении ценообразованием. Важно найти оптимальный уровень цены на услу-

гу, который не вызовет сомнений в качестве предлагаемой услуги и при этом сохранит ее доступность для целевой группы потребителей. Вместе с тем применение методов ценовой конкуренции не является целесообразным и по причине того, что объемы предложения услуги, как правило, жестко ограничены пропускной способностью каналов обслуживания клиентов, невозможностью складирования услуг.

В-седьмых, *особая важность согласования объемов спроса и предложения услуг* как условия эффективного использования ресурсов предприятия, что связано с неспособностью услуг к хранению. Для предприятий сферы материального производства характерна классическая схема «производство – маркетинг – потребление» или «маркетинг – производство – маркетинг – потребление», для предприятий сферы услуг схема производства выглядит, как правило, несколько иначе: «маркетинг – одновременное производство и потребление». Предприятие сферы услуг может произвести определенный объем услуг только при наличии потребителей, поэтому нельзя произвести услуги впрок и за счет этого в случае резкого увеличения спроса полностью его удовлетворить. Следовательно, для предприятий сферы услуг предпочтительно иметь определенный постоянный уровень спроса на его услуги. Превышение данного уровня может создавать очереди и неудовлетворенность клиентов качеством обслуживания. При более низком уровне спроса, чем предприятие могло бы удовлетворить, увеличивается величина постоянных расходов предприятия в себестоимости единицы его продукции, что, как следствие, ведет к снижению прибыли. В связи с этим при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг целесообразно использовать такие инструменты, которые позволят обеспечить постоянный уровень потребительского спроса. К таким инструментам, в частности, могут быть отнесены следующие: увеличение скорости обслуживания за счет повышения квалификации персонала и автоматизации; установление дифференцированных цен на услуги в зависимости от колебаний объемов спроса, вызванных различными причинами, например, сезонными; предоставление дополнительных услуг, чтобы облегчить время ожидания; широкопрофильная подготовка персонала, позволяющая

совмещать различные функций; привлечение временных работников (аутсорсинг); разработка эффективных программ лояльности клиентов и др.

Указанные особенности предприятий сферы услуг предопределяют набор основных инструментов управления их конкурентоспособностью (см. табл. 1.2)

Таблица 1.2

Особенности предприятий сферы услуг и основные инструменты управления их конкурентоспособностью*

№	Особенности предприятий сферы услуг	Основные инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг
1	Территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями Инструменты Интернет-маркетинга
2	Неопределенность для исполнителя и субъективность требований, предъявляемых потребителем к оказываемой услуге	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями Инструменты управления корпоративной культурой
3	Особая роль корпоративной культуры (социально-культурных ресурсов организации) при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг	Инструменты управления корпоративной культурой
4	Важность физического окружения услуг (инфраструктуры обслуживания)	Инструменты управления материально-технической базой
5	Повышенная сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг	Инструменты управления качеством услуг Инструменты управления корпоративной культурой
6	Менее значимая роль ценовых методов ведения конкурентной борьбы на рынке услуг	Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями Инструменты управления корпоративной культурой Инструменты управления качеством услуг
7	Особая важность согласования объемов спроса и предложения услуг	Инструменты управления бизнес-процессами Инструменты управления корпоративной культурой Инструменты управления взаимоотношениями с потребителями

* Предложено автором

Среди приведенных выше инструментов управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг особое внимание, по нашему мнению, следует уделять управлению корпоративной культурой как основе для обеспечения условий применения других инструментов управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. Это обусловлено тем, что определяющим в процессе взаимодействия исполнителя и потребителя услуги является человеческий фактор: знания, умения, навыки, внешний вид, умение общаться, образ действий, реакции и представления отдельного сотрудника (непосредственного исполнителя услуги). От качества процесса оказания услуги зависит удовлетворенность потребителя и, следовательно, конкурентоспособность организации в целом. При этом установление контроля над процессом предоставления услуги ограничено рядом объективных и субъективных причин, а в некоторых случаях практически не представляется возможным. В данном случае качество и конкурентоспособность услуг можно обеспечить, используя корпоративную культуру в качестве инструмента управленческих воздействий.

На выбор инструментов управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, наряду с рассмотренными выше особенностями предприятий сферы услуг, влияет также конкретный вид услуг. Классификация услуг осложнена их многообразием и постоянным появлением новых видов услуг, в ответ на возникающие потребности. Существуют различные подходы к классификации услуг. Так, по функциональному назначению (по природе удовлетворяемых потребностей) все услуги в соответствии с ГОСТ 30335-95 (ГОСТ Р 50546-94) «Услуги населению. Термины и определения» [10] подразделялись (в настоящее время данный документ утратил силу) на две большие группы: материальные и социально-культурные услуги. К материальным услугам относят услуги по удовлетворению материально-бытовых потребностей. Материальные услуги обеспечивают восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перемещение грузов и людей, создание условий для потребления. В частности, к материальным услугам отно-

сятся бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и т.д. Социально-культурные услуги – это услуги по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержанию нормальной жизнедеятельности потребителя. Данные услуги обеспечивают поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства. К социально-культурным услугам относятся медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и т.д.

Наиболее общий подход к классификации услуг предложил К. Лавлок, выделив четыре группы услуг по признакам направленности и осязаемости действий: осязаемые действия, направленные на тело человека; осязаемые действия, направленные на материальные объекты; неосязаемые действия, направленные на сознание человека; неосязаемые действия, направленные на неосязаемые активы [194, с. 25].

Также широко употребляется следующая классификация услуг по их типу:

- производственные услуги (инжиниринг, лизинг, обслуживание оборудования и т.п.);
 - распределительные услуги (торговля, транспорт, связь и т.п.);
 - профессиональные услуги (банковские, страховые, финансовые, консультационные, рекламные и т.п.);
 - потребительские (массовые) услуги (услуги, оказываемые домохозяйствам, а также связанные с времяпрепровождением);
 - общественные услуги (радио, телевидение, образование, культура и т.п.)
- [12, с. 77-78].

Наиболее подходящей для целей исследования нам представляется классификация услуг по «Общероссийскому классификатору услуг населению», которая предполагает выделение следующих групп услуг: бытовые услуги; транспортные услуги; услуги связи; жилищно-коммунальные услуги; услуги учреждений культуры; туристские услуги и услуги средств размещения для временного проживания туристов; услуги физической культуры и спорта; медицинские услуги, санаторно-оздоровительные услуги, ветеринарные услуги; услуги правового

характера; услуги банков; услуги в системе образования; услуги торговли и общественного питания, услуги рынков; социальные услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам государственными и муниципальными учреждениями социального обслуживания; прочие услуги населению [9].

Наличие различных классификационных подходов обусловлено многообразием услуг, что, в свою очередь, предполагает некоторые различия в подходах к управлению конкурентоспособностью отдельных видов услуг: чем более осязаемыми являются услуги, тем более схожи процессы управления конкурентоспособностью предприятий оказывающих эти услуги и предприятий сферы материального производства. При этом особое значение для обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг имеют знание индивидуальных предпочтений и ожиданий клиентов и способность своевременно и адекватно на них отреагировать в процессе оказания услуги.

На основе рассмотренных подходов к определению понятия «управление конкурентоспособностью» и особенностей предприятий сферы услуг, обусловленных спецификой результата их деятельности – услуги можно сформулировать определение понятия «управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг». В наиболее общем виде *управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг* можно определить как подсистему, интегрированную в общую систему управления предприятием сферы услуг, особый вид управленческой деятельности (процесс), направленный на обеспечение его конкурентоспособности посредством разработки и реализации комплекса мероприятий по обеспечению конкурентоспособности оказываемых услуг, формированию конкурентных преимуществ и эффективному использованию конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, являясь во многом схожим с управлением предприятием любой другой сферы деятельности, требует учета целого ряда особенностей предприятий сферы услуг, рассмотренных выше, которые вытекают из специфики услуг как таковых и влияют на выбор тех или иных способов, инструментов и методов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг. При этом важным условием

эффективного управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг является действенный механизм управления их конкурентоспособностью, так как именно он позволяет достигать запланированных результатов, приводя все подсистемы предприятия в целенаправленное движение. Так, исследователи в области менеджмента отмечают, что эффективный механизм управления является необходимым условием достижения желаемых результатов независимо от сферы человеческой деятельности [93, с. 3; 139]. Следовательно, изучение вопросов, связанных с понятием и формированием механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, является актуальным.

1.3. Механизм управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и подходы к его формированию

Механизм управления конкурентоспособностью является наиболее активным элементом системы управления конкурентоспособностью предприятия, обеспечивающим ее функционирование. Термин «механизм» стал использоваться для описания социально-экономических явлений с начала XX века, что было связано с перенесением материалистского (механистического) подхода в социально-экономическую сферу. Механизм применительно к социально-экономическим явлениям и процессам трактуется как внутреннее устройство, система чего-либо, например государственный механизм управления; совокупность и последовательность состояний и элементарных стадий процессов, из которых складывается какое-либо явление [50].

Имеющиеся исследования позволяют определять понятие «механизм управления» как совокупность управленческих инструментов (рычагов), взаимодействующих элементов (компонентов) структуры механизма управления и т.п., используемых для достижения целей управления (см. табл. 1.3).

Трактовки понятия «механизм управления»

Авторы	Трактовки понятия
В.М. Мишин	«Механизм управления – это совокупность организационных и экономических компонентов, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы для достижения целей организации» [97, с. 17].
Дж.К. Лафта	«Механизм управления трактуется как «совокупность средств воздействия, используемых в управлении, или точнее, комплекс рычагов, используемых в управлении» [77, с. 45].
С.В Сивкова	Механизм управления – это «организованная или упорядоченная система взаимодействия экономических явлений на основе совокупности институциональных установлений, обеспечивающая субъектам хозяйствования в определенных расчетных режимах возможность достижения заданных или прогнозируемых результатов» [139].
С.А. Ситдилов	Механизм управления понимается как «наиболее активный элемент системы управления, обеспечивающий воздействие на процессы, связи и факторы, от которых зависит результат деятельности управляемого объекта» [142, с. 35].
А.В. Барлукова	«Механизм управления – это совокупность компонентов системы управления (принципов, функций, методов, ресурсов), предназначенных для доставки органу управления информации об объекте управления и оказания воздействия на объект управления с целью обеспечения функционирования и (или) развития системы» [29, с. 123].
Л.Л. Романишин	«Механизм управления – это система определенным образом упорядоченных отношений людей, ориентированных на решение общей задачи, которая позволяет получить некоторые устойчивые совокупности результатов, отвечающих интересам участников процесса управления» [130, с. 59-64].

При рассмотрении приведенных в таблице современных трактовок понятия «механизм управления» можно заметить его трансформацию от «совокупности определенных компонентов» к «системе упорядоченных отношений людей», что свидетельствует о характере изменений в понимании сущности механизма управ-

ления социально-экономическими процессами в направлении от машины к человеку, от механистического к гуманистическому аспекту.

Из определения механизма управления, предложенного А.В. Барлуковой, следуют две функции, выполняемые любым механизмом управления: во-первых, информационная (доставка «органу управления информации об объекте управления»), во-вторых, собственно управленческая («оказания воздействия на объект управления с целью обеспечения функционирования и (или) развития системы») [29, с. 123].

Организационно-экономический механизм управления в общем понимании представляет собой организационно-экономические формы взаимоотношений субъектов управления, возникающие при совершенствовании объектов управления, а также экономические методы и инструменты, которые при этом используются [17]. В данном определении выделяются взаимоотношения между субъектами управления, воздействующими на объекты управления с целью их совершенствования, посредством использования определенных методов и инструментов.

Определения механизма управления конкурентоспособностью предприятия во многом схожи с рассмотренными выше определениями механизма управления как такового, с тем лишь уточнением, что объектом управленческих воздействий выступает конкурентоспособность предприятия.

А.О. Ильенко рассматривает механизм управления конкурентоспособностью предприятия как открытую систему по разработке основных инструментов повышения конкурентоспособности [53]. Под инструментами повышения конкурентоспособности, на наш взгляд, следует понимать средства воздействия на конкурентоспособность с целью ее повышения.

М.А. Дзина определяет механизм управления конкурентоспособностью предприятия как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия на рыночные процессы, применяемые руководящими органами всех иерархических уровней для достижения целей экономического развития элемента экономической системы [45, с. 118-126]. В рамках данного подхода механизм управления конкурентоспособностью определяется через совокупность вхо-

дящих в него элементов и рассматривается как один из аспектов деятельности предприятия.

Подобным образом трактует механизм управления конкурентоспособностью и Е.А. Лысова, определяя его как совокупность ресурсов, методов, средств, инструментов и рычагов воздействия [81].

И.А. Войцеховская определяет механизм управления конкурентоспособностью как элемент системы управления конкурентоспособностью предприятия [36], что, на наш взгляд, является вполне обоснованным, но не раскрывает в полной мере его сущности.

Е.Е. Можарова рассматривает механизм управления конкурентоспособностью предприятия как совокупность элементов, взаимодействие которых определяет конкурентоспособность предприятия [99]. В данном определении подчеркивается целевая направленность механизма управления конкурентоспособностью предприятия на объект, в качестве которого выступает его конкурентоспособность.

Г.А. Лавренова, Ю.О. Моница определяют механизм управления конкурентоспособностью предприятия как «совокупность взаимосвязанных элементов, в качестве которых выступают средства и методы» [75, с. 115]. Из данного определения следует, что основу механизма управления конкурентоспособностью предприятий составляют средства и методы воздействия на конкурентоспособность.

В.П. Гаджибек рассматривает управление конкурентоспособностью предприятия как процесс, а систему управления конкурентоспособностью в качестве механизма, который обеспечивает этот процесс [38], тем самым отождествляя систему и механизм управления конкурентоспособностью предприятия. На наш взгляд, система является более широким понятием, чем механизм, так как всякий механизм - это система, но не всякая система - механизм.

На основе рассмотренных выше определений в рамках данного исследования *механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг* будем трактовать как совокупность элементов подсистемы управления конкуренто-

способностью, предназначенных для обеспечения определенного уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

В качестве методологической основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятий могут быть использованы следующие подходы к управлению конкурентоспособностью: системный; комплексный (междисциплинарный); стратегический; структурный; процессный; производственно-эволюционный; глобальный; инновационный; виртуальный; маркетинговый; эксклюзивный; стандартизационный; ситуационный (многовариантный); интеграционный; кластерный; поведенческий; нормативный и некоторые др [172, с. 94-96]. В рамках данного исследования интерес представляет рассмотрение перечисленных подходов в аспекте возможностей (ограничений) их применения к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

В рамках *системного подхода* управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг может быть представлено как подсистема управления конкурентоспособностью в системе общего управления предприятия сферы услуг. Механизм управления конкурентоспособностью в таком случае выступает как наиболее активный элемент подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. Преимущества использования системного подхода при формировании механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг состоят в следующем.

Во-первых, использование методов и принципов системного подхода позволяет выявить взаимосвязи между отдельными направлениями совершенствования механизма управления конкурентоспособностью, а также предполагает наличие и необходимость учета синергетического эффекта, получаемого от функционирования системы управления конкурентоспособностью в целом.

Во-вторых, системный подход позволяет наиболее полно выявить связи между элементами механизма управления конкурентоспособностью и сформировать целостное представление о его структуре.

В-третьих, использование системного подхода предполагает рассмотрение механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих определенный вклад в обеспечение конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Комплексный (междисциплинарный) подход ориентирован на учет целого ряда аспектов управления конкурентоспособностью в их взаимосвязи: технических, экономических, экологических, организационных, социальных, психологических и других. Решение проблемы формирования механизма управления конкурентоспособностью в рамках данного подхода позволит учесть все основные аспекты деятельности предприятия сферы услуг, а не ограничиваться лишь некоторыми (например, часто конкурентоспособность предприятий определяется финансово-экономическими или маркетинговыми аспектами деятельности).

Стратегический подход к управлению конкурентоспособностью предприятий базируется на системном анализе предприятия и его внешней среды, планировании, прогнозировании, стратегической конкурентоспособности предприятия и т.п. Применение стратегического подхода к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг предполагает включение в его структуру элементов, позволяющих обеспечить конкурентоспособность предприятия в долгосрочной перспективе. При этом, отметим, что предприятия сферы услуг в большинстве своем относятся к малому бизнесу, а на предприятиях данной категории проблемам стратегического управления, как правило, не уделяется должного внимания, что, в некоторой степени, оправдывается высокой степенью гибкости малого бизнеса при небольших масштабах производства.

Структурный подход к проблемам управления конкурентоспособностью предприятий может быть применен наряду с другими подходами и не имеет каких-либо ограничений и особенностей для предприятий сферы услуг. Решение проблемы в рамках данного подхода предполагает ее предварительное разложение на структурные составляющие. При этом в качестве преимуществ применения данного подхода можно отметить возможность определить структуру механизма

управления конкурентоспособностью, а также место и значимость отдельных его элементов в их совокупности.

Процессный подход рассматривает функции управления конкурентоспособностью предприятия как взаимосвязанные. Данный подход позволяет рассматривать элементы механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг как последовательные и взаимосвязанные между собой стадии. Для предприятий сферы услуг данный подход является более значимым в силу того, что услуга представляет собой процесс взаимодействия потребителя и исполнителя услуги. От того, насколько эффективной будет организация этого процесса, зависит конкурентоспособность оказываемых услуг и предприятия в целом.

Воспроизводственно-эволюционный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими (по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке) совокупными затратами на единицу полезного эффекта. В соответствии с данным подходом, каждая новая модель должна быть лучше заменяемой, что не совсем соответствует природе услуги. В связи с тем, что услуги, как правило, отличаются высокой степенью индивидуализации и низким уровнем стандартизации, в отличие от материальной продукции, применение данного подхода для предприятий сферы услуг является ограниченным. Тем не менее, реализация идеи данного подхода, предполагающая ориентацию на постоянное совершенствование (эволюционирование) процессов оказания услуг и функционирования предприятия, предоставляет возможность его ограниченного применения при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Глобальный подход заключается в том, что при управлении конкурентоспособностью предприятия точка обзора мысленно должна быть над глобальной системой, а не на уровне предприятия. При этом обзор должен отвечать требованиям системности, логичности и комплексности. Применение данного подхода целесообразно, главным образом, для международных организаций, а также при решении вопросов международной стандартизации, метрологии и сертификации. Дан-

ное обстоятельство значительно ограничивает спектр предприятий сферы услуг, для которых оправдано применение указанного подхода.

Сущность *инновационного подхода* к управлению конкурентоспособностью предприятия сферы услуг заключается в ориентации на активизацию инновационной деятельности, внедрении систем автоматизации процессов обслуживания, активном использовании информационных технологий. Применение данного подхода при формировании и реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг является актуальным и необходимым в аспекте обеспечения их конкурентоспособности в условиях перехода к новой индустриальной экономике.

Виртуальный подход к управлению конкурентоспособностью предприятия предполагает активное применение сети Интернет, сотовой связи и других средств дистанционного взаимодействия с целью формирования виртуальных организационных структур для взаимодействия с потребителями и конкурирования как на локальном, так и на глобальном уровне. Для предприятий сферы услуг использование данного подхода является дополнительной возможностью повысить материальность оказываемых услуг, а также обеспечить возможность построения долгосрочных отношений с клиентами.

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию управления конкурентоспособностью предприятия при решении любых задач на внешних и внутренних потребителей. Например, выбор стратегии предприятия сферы услуг в рамках данного подхода должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих стратегических потребностей в определенном виде услуг, стратегической сегментации рынка услуг, анализа конкурентоспособности услуг предприятия и услуг конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ и т.п.

Маркетинговый подход предполагает два направления активности предприятия сферы услуг:

- 1) систематический и постоянный анализ потребностей и требований ключевых групп потребителей, а также разработку концепций новых услуг, позво-

ляющих компании обслуживать выбранные группы покупателей лучше, чем конкуренты, и тем самым обеспечивать себе устойчивое конкурентное преимущество. Эти задачи объединяет в себе стратегический маркетинг.

2) организация сбыта, продаж и политики коммуникации для информирования потенциальных покупателей и демонстрации отличительных качеств услуги при снижении издержек на поиск покупателей. Такие задачи отведены операционному маркетингу [189, с. 9].

Суть маркетингового подхода можно сформулировать следующим образом: «Компания координирует все виды деятельности, которые связаны с удовлетворением потребностей потребителя, и, постоянно удовлетворяя эти потребности, получает прибыль». При этом координация деятельности осуществляется за счет создания системы интегрированного маркетинга на предприятии [65]. Интегрированный маркетинг представляет собой двухуровневую систему. Первый ее уровень представлен различными маркетинговыми функциями: служба сбыта, реклама, управление производством и реализацией продукта (услуги), маркетинговые исследования и т.д. Второй уровень интегрированного маркетинга – согласование работы всех отделов и сотрудников компании.

Маркетинговый подход эффективен только тогда, когда каждый работник компании вносит личный вклад в дело удовлетворения потребностей клиентов. Следовательно, каждый работник должен быть мотивирован на клиентоориентированность.

Сущность *эксклюзивного подхода* к управлению конкурентоспособностью заключается в приобретении субъектом управления исключительного права на пользование по своему усмотрению новшеством в любой области деятельности или конкурентным преимуществом. Объектом для реализации эксклюзивного подхода являются: конкурентный персонал, патент, торговая марка, новые информационные технологии. Эксклюзивная ценность может быть сформирована за счет применения современных научных подходов, методов и технологий управления различными объектами. Применение эксклюзивного подхода при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг имеет широкие возмож-

ности и отвечает сущности и специфике процесса оказания услуг. Включение в структуру механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг элементов, реализующих эксклюзивный подход, создает конкурентные преимущества и повышает конкурентный потенциал предприятия.

Идея *стандартизационного подхода* к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий может быть реализована следующим образом. Во-первых, путем выбора оптимального соотношения между стандартными и индивидуальными решениями при формировании процессов обслуживания потребителей. Во-вторых, посредством разработки и внедрения системы соответствующих стандартов оказания услуг. При этом применения стандартизационного подхода к предприятиям сферы услуг позволяет обеспечить стабильность качества услуг, а с другой стороны возможности его применения ограничены, в силу нематериальности и индивидуализированности услуг по своей природе.

Ситуационный (многовариантный) подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг базируется на том, что применение различного инструментария управления конкурентоспособностью определяется конкретной ситуацией. Данный подход базируется на следующем положении. Поскольку количество факторов, оказывающих влияние на организацию, велико, то не существует единого способа наилучшим образом управлять объектом. Самым эффективным в конкретной ситуации является тот способ, который, более всего, соответствует данной ситуации.

Интеграционный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг нацелен на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами управления, а также элементами механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Термин «интеграция» означает усиление сотрудничества субъектов управления, их объединение, углубление взаимодействия и взаимосвязей между компонентами системы управления. В данном случае интеграция между отдельными подсистемами управления и элементами механизма управления конкурентоспособностью предприятия обеспечивается углублением и конкретизацией взаимосвязей между

ними, количественным выражением этих взаимосвязей. Например, управляющая подсистема задает службам и подразделениям фирмы конкретные показатели их функционирования по качеству, количеству, затратам ресурсов, срокам и др., на основе выполнения которых достигаются поставленные цели.

Кластерный подход базируется на теории интеграционного подхода. Суть кластерного подхода при формировании механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг состоит в получении дополнительных синергетических резервов повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе формирования кластеров. Кластер – это совокупность юридически независимых фирм, интегрированных на основе сходства своих миссий, целей создания, функционирования и развития, объединенных, как правило, вокруг ядра кластера.

Поведенческий подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг базируется на оказании помощи работнику на основе применения концепций поведенческих наук в осознании своих собственных возможностей и способностей влиять на конкурентоспособность предприятия. Целью такого подхода является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности человеческих ресурсов.

Сущность *нормативного подхода* заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы обеспечения конкурентоспособности предприятия. Нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам подсистем: целевой, обеспечивающей, управляемой и управляющей. Эти нормативы должны отвечать требованиям комплексности, эффективности, обоснованности и перспективности применения по масштабу и во времени.

Несмотря на то, что продукция предприятий сферы услуг зачастую не имеет материально-вещественной формы, при оказании услуг также используются различные ресурсы: трудовые, материальные, финансовые и др., для которых также могут устанавливаться нормативы. Например, время обслуживания одного клиента, нормы расхода материалов, используемых при оказании услуги и др. В связи с

этим данный подход, при некоторых ограничениях, может быть применим и при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

При формировании механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг целесообразно использовать все рассмотренные подходы в совокупности, так как они, как правило, не дублируют, а дополняют друг друга. Отмечается, что в литературе часто системный подход называют интегральным, синтезирующим все остальные подходы, что приводит к игнорированию остальных научных подходов, к упрощению процесса управления конкурентоспособностью и ограничению возможностей повышения конкурентоспособности предприятия. Во избежание возникновения указанных последствий целесообразно применять ряд подходов, отдавая предпочтение тому или иному подходу в зависимости от конкретных характеристик объекта управления.

На основе рассмотренных подходов, которые могут быть применены к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, можно сделать вывод о том, что целесообразно использовать принципы и методы различных подходов, а в качестве основных можно выделить системный, ситуационный, структурный, маркетинговый и комплексный подходы. Системный подход позволяет рассматривать механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг как интегрированный в систему общего управления предприятием. Применение ситуационного подхода к формированию механизма управления конкурентоспособностью позволит обеспечить его адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды предприятия сферы услуг. Структурный подход позволит определить содержание и структуру механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Маркетинговый подход предполагает ориентированность на потребителей услуг предприятия, что является одним из основных условий обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Целесообразность использования комплексного подхода к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг обусловлена комплексным характером проблемы управления конкурентоспособностью.

Таким образом, под механизмом управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг будем понимать совокупность элементов подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия, предназначенных для обеспечения необходимого уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг. В целом, вопрос о сущности и подходах к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг на сегодняшний день остается нераскрытым в полной мере и носит дискуссионный характер. В то время как формирование эффективного механизма управления конкурентоспособностью, как наиболее активной части подсистемы управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, является определяющим фактором обеспечения необходимого уровня их конкурентоспособности. В связи с этим представляется целесообразным проведения более глубокого исследования формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

На основе рассмотренного материала в первой главе могут быть сделаны следующие основные выводы.

1. На основе рассмотренных определений конкурентоспособности предприятия предложено и обосновано выделение ряда подходов к его определению: четыре частных (маркетинговый, продуктовый, экономический и конкурентный) и комплексный подход. С позиции комплексного подхода уточнено понятие «конкурентоспособность предприятия сферы услуг». Конкурентоспособность предприятия сферы услуг нами определено как оцененное субъектами внешней и внутренней среды предприятия его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в определенный период времени, достигнутое в рамках существующих ограничений, определяемое конкурентоспособностью его услуг, долей, занимаемой предприятием на рынке, а также конкурентным потенциалом предприятия сферы услуг.

2. На основе исследования подходов к определению управления конкурентоспособностью предложена трактовка понятия «управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг», которое было определено нами как подсистема, интегрированная в общую систему управления предприятием сферы ус-

луг, особый вид управленческой деятельности (процесс), направленный на обеспечение его конкурентоспособности посредством разработки и реализации комплекса мероприятий по обеспечению конкурентоспособности оказываемых услуг, формированию конкурентных преимуществ и эффективному использованию конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

3. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, являясь во многом схожим с управлением предприятием любой другой сферы деятельности, требует учета целого ряда особенностей предприятий сферы услуг, которые связаны со спецификой его продукции (услуг) и влияют на выбор тех или иных способов, инструментов и методов обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Предложены основные инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, связанные с перечисленными особенностями.

4. Рассмотрена сущность механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, в результате чего он был нами определен как совокупность элементов подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия, предназначенных для обеспечения определенного уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Сделан вывод о целесообразности использования различных подходов к формированию механизма управления конкурентоспособностью с учетом некоторых ограничений, а в качестве основных выделены следующие: системный, ситуационный, структурный, маркетинговый и комплексный подходы. Отмечена важность формирования действенного механизма управления конкурентоспособностью как условия повышения эффективности управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Это обусловлено тем, что именно он позволяет достигать запланированных результатов, приводя все подсистемы предприятия в целенаправленное движение. При этом сущность механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг на сегодняшний день остается нераскрытой в полной мере и носит дискуссионный характер, что послужило обоснованием актуальности исследования его структуры.

2. ИССЛЕДОВАНИЕ СТРУКТУРЫ МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

2.1. Научно-практические разработки построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий

В литературе формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятий рассматривается с позиций различных подходов, что свидетельствует об отсутствии единого взгляда на понимание сущности данного явления. В связи с этим представляется актуальным более глубокое изучение вопросов, связанных с формированием механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Исследование данного вопроса показало, что разработок относительно формирования механизма управления конкурентоспособностью непосредственно для предприятий сферы услуг в научной литературе имеется крайне мало. В связи с этим представляется целесообразным изучение имеющихся научно-практических исследований формирования механизма управления конкурентоспособностью как такового и использование полученных результатов в качестве основы для изучения данного явления применительно к предприятиям сферы услуг.

Исследование научно-практических аспектов формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятий предопределяет необходимость анализа имеющихся разработок на предмет возможности выявления общих черт и различий в выделяемых структурных элементах и целевой направленности механизма управления конкурентоспособностью предприятий.

А.О. Ильенко рассматривает организационный механизм повышения конкурентоспособности предприятия как открытую систему по разработке основных инструментов повышения конкурентоспособности, находящихся под воздействием факторов внешней и внутренней среды и требований заинтересованных сторон (на «входе»), главенствующей целью функционирования которой является определение основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия (на «выходе») [53].

С.В. Сивкова трактует механизм управления конкурентоспособностью предприятия как «совокупность средств и методов, с помощью которых осуществляется воздействие на весь имеющийся внутренний потенциал организации, на управляемые параметры внешней среды, с учетом тенденций рыночной ситуации» [139]. По-мнению С.В. Сивковой, конкретная структура механизма управления конкурентоспособностью зависит от особенностей «процесса воспроизводства экономического и производственного потенциалов и ведения конкурентной деятельности в конкретных экономических условиях» [139].

В своей работе «Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций» С.В. Сивкова предлагает следующую структуру механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации, включающую изучение рыночной конъюнктуры; анализ факторов конкурентоспособности; оценку уровня конкурентоспособности; определение внешних и формирование внутренних конкурентных преимуществ. На основе конкурентных преимуществ с учетом определенного уровня конкурентоспособности предлагается определять направления, а также разрабатывать и реализовывать стратегию повышения конкурентоспособности (см. рис. 2.1.).

Данный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью предприятий ориентирован на стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия, через формирование конкурентных преимуществ.

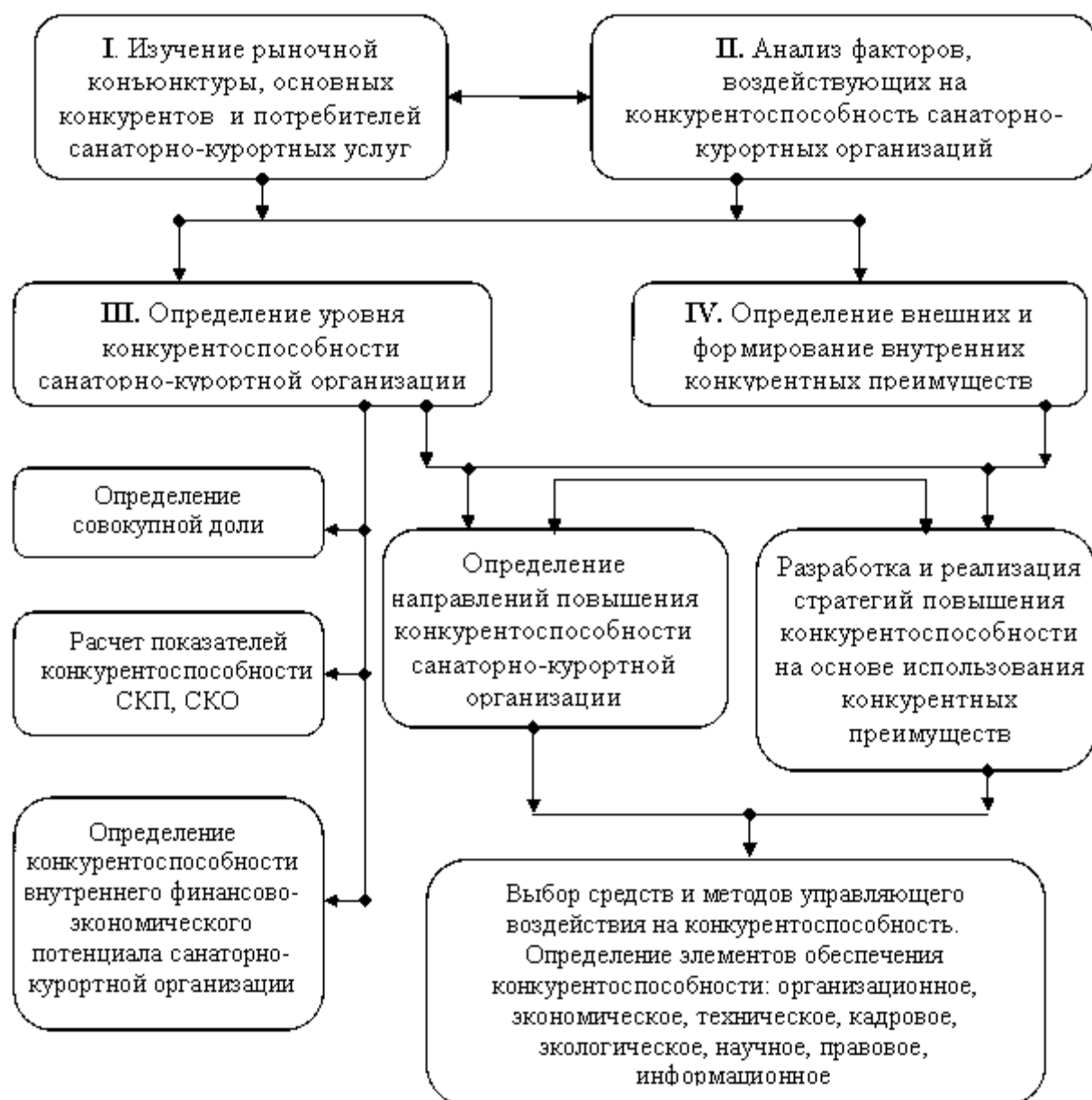


Рис. 2.1. Механизм управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации, предложенный С.В. Сивковой [139]

И.А. Войцеховская подходит к проблеме формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия с позиции системного подхода, помещая механизм управления конкурентоспособностью на «входе» в «черный ящик» организации, при этом, раскрывая его содержание через цели и задачи управления конкурентоспособностью, принципы и методы ведения конкурентной борьбы, а также распределение полномочий, обязанностей и функций в организации (см. рис. 2.2.).

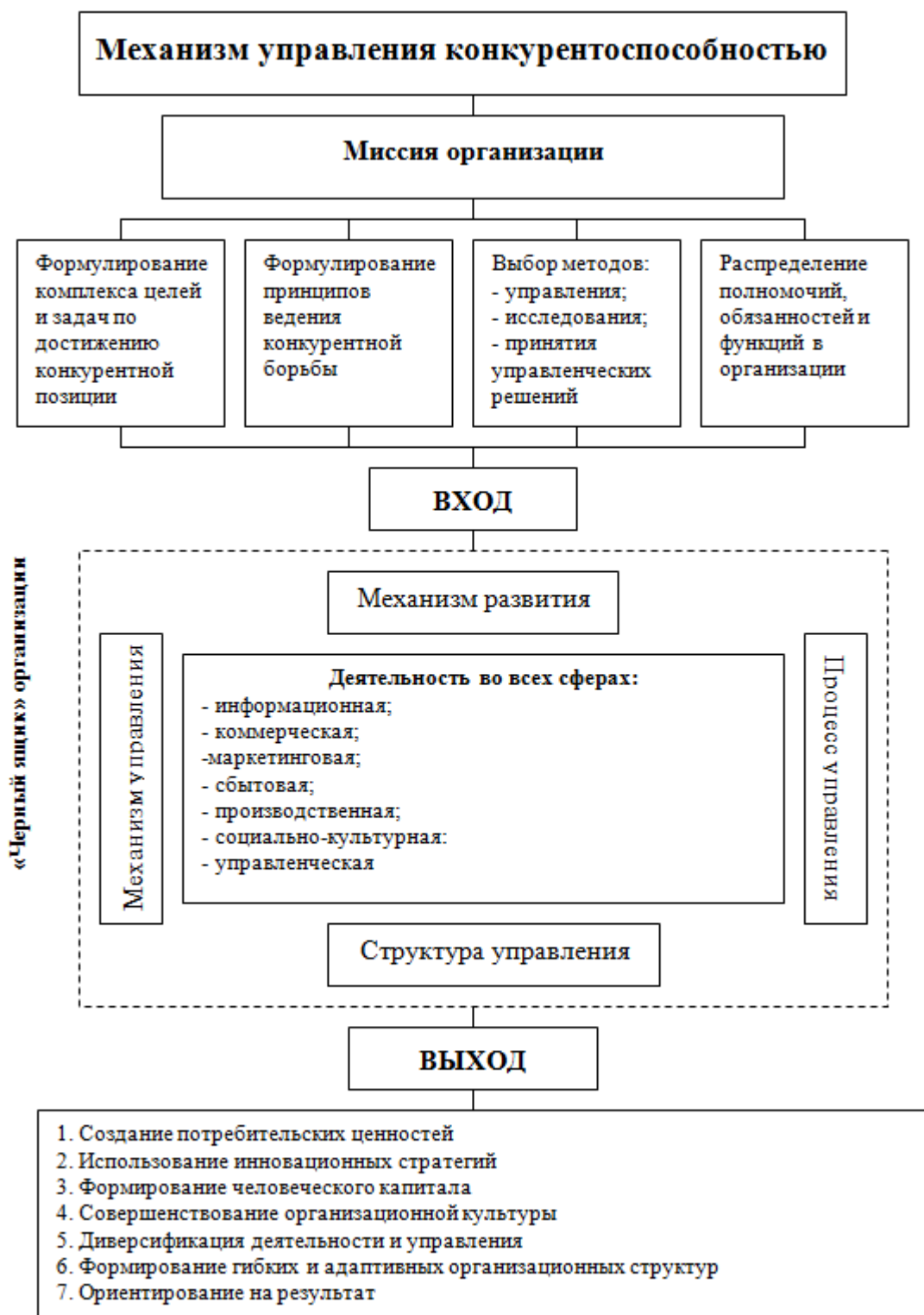


Рис. 2.2. Формирование механизма управления конкурентоспособностью по И.А. Войцеховской [36]

Г.А. Лавренова, Ю.О. Мони́на определяют структуру механизма управления конкурентоспособностью предприятия через последовательность этапов, направленных на: 1) изучение внешней среды; 2) анализ факторов, воздействующих на

конкурентоспособность предприятия; 3) определение уровня конкурентоспособности предприятия; 4) определение внешних и формирование внутренних конкурентных преимуществ (см. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия, предложенный Г.А. Лавреновой и Ю.О. Мониной [75, с. 115]

Сравнив рисунки 2.1. и 2.3. можно сделать вывод, что предложенный Г.А. Лавреновой и Ю.О. Мониной механизма управления конкурентоспособностью предприятия с небольшими уточнениями практически аналогичен механизму управления конкурентоспособностью санаторно-курортной организации, предложенному С.В. Сивковой.

А.А. Петросян рассматривает механизм управления конкурентоспособностью предприятия с учетом факторов внутренней и внешней среды и требований заинтересованных сторон [112, с. 7]. Предлагаемый автором механизм управления конкурентоспособностью направлен на определение основных направлений повышения конкурентоспособности предприятия. К инструментам механизма управления конкурентоспособностью он относит: разработку и использование ме-

тодики оценки конкурентоспособности предприятия, активизацию продаж за счет практического улучшения характеристик продукции, формирование конкурентных преимуществ за счет активизации инновационных процессов, моделирование процесса управления конкурентоспособностью предприятия. Отнесение методики оценки конкурентоспособности предприятия к инструментам управления их конкурентоспособностью, на наш взгляд, не совсем правомерно. Оценка конкурентоспособности предприятия, сама по себе, не влияет на изменение уровня его конкурентоспособности.

С. В. Погонев, М.В. Шендо рассматривают формирование механизма управления конкурентоспособностью предприятия на основе сравнительного анализа конкурирующих предприятий [115, с. 81-88]. В соответствии с их подходом, создание механизма управления конкурентоспособностью включает следующие последовательные действия: оценка результатов деятельности предприятия и удовлетворенности заинтересованных сторон; оценка процессов функционирования предприятия, требующего улучшения; сопоставление с процессами эталонного предприятия; выявление наилучших позиций в деятельности партнера и адаптация к деятельности своего предприятия (см. рис. 2.4.).

Е.Е. Можарова рассматривает организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью предприятия как совокупность элементов, взаимодействие которых определяет способность предприятия отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, противостоять другим производителям, поставляющим на те же рынки аналогичные товары [99].

В.П. Гаджибек рассматривает управление конкурентоспособностью предприятия как процесс, а систему управления конкурентоспособностью в качестве механизма, который обеспечивает этот процесс [38]. Основными элементами механизма управления конкурентоспособностью предприятий, по мнению исследователя, являются специфические принципы управления конкурентоспособностью организации (ориентация на потребителя, целевая стратегия управления, системность, систематическая мотивация), методы планирования и стимулирования, повышения конкурентоспособности, комплексные целевые программы и органы управления.

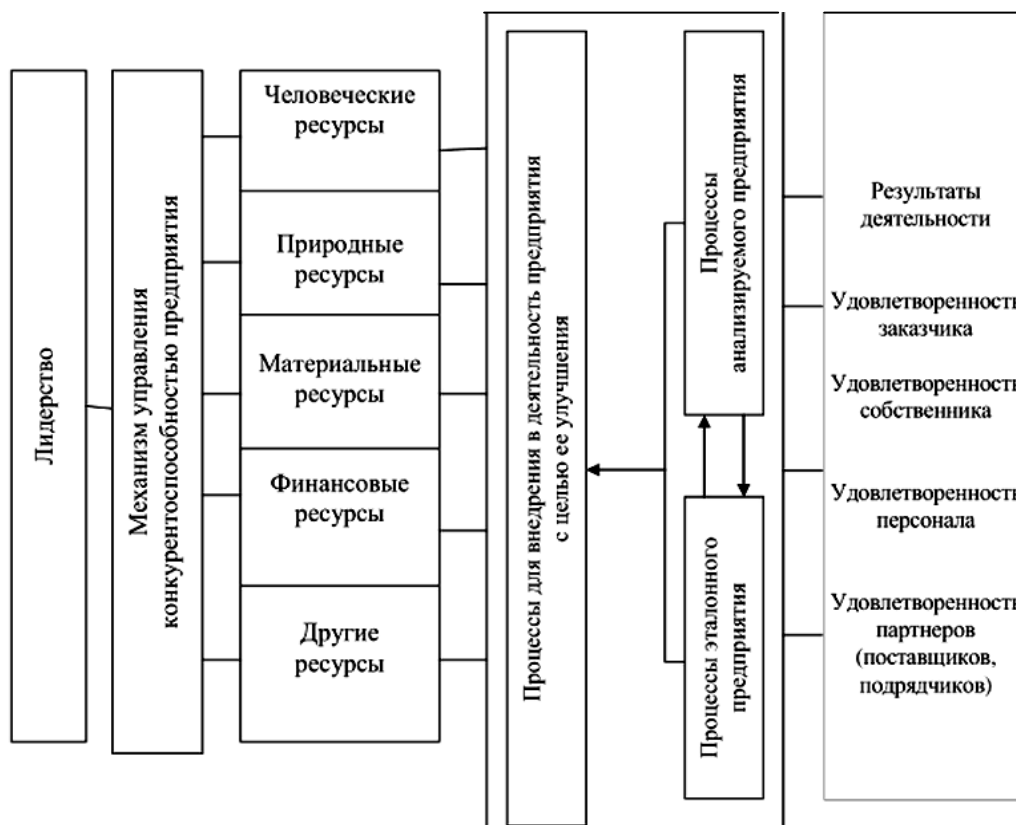


Рис. 2.4. Механизм управления конкурентоспособностью предприятия, предложенный С.В. Погоневым и М.В. Шендо [115, с. 84]

По мнению Е.А. Лысовой, механизм управления конкурентоспособностью должен быть направлен на достижение высокого уровня конкурентоспособности предприятия, являющегося важнейшим стратегическим преимуществом.

В структуре механизма управления конкурентоспособностью предприятия Е.А. Лысова выделяет следующие элементы:

- цели управления (желаемый результат деятельности, который должен быть достигнут в пределах некоторого интервала времени);
- факторы управления (факторы конкурентоспособности, на которые осуществляется воздействие в интересах достижения поставленных целей);
- организационная структура управления;

- ресурсы управления (материально-технические, финансовые, социальные, институциональные и другие, при использовании которых реализуется избранный метод управления и обеспечивается достижение поставленной цели);
- методы воздействия на факторы (направления, инструментарий) [81].

Модель, включающая в себя, перечисленные элементы представлена на рис. 2.5.



Рис. 2.5. Модель организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, предложенная Е.А. Лысовой [81]

Исходя из представленной модели механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг понимается как взаимосвязанная совокупность перечисленных элементов.

Рассмотренные выше научно-практические разработки механизма управления конкурентоспособностью в аспекте выделяемых элементов и целевой направленности, определяемой различными авторами, представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1.

Анализ разработок формирования механизма управления
конкурентоспособностью предприятия, 2005-2014 гг.*

№	Авторы разработок (дата)	Выделяемые элементы механизма управления конкурентоспособностью	Целевая направленность механизма управления конкурентоспособностью
1	А.О. Ильенок (2005 г.)	Инструменты повышения конкурентоспособности предприятия, направления повышения конкурентоспособности предприятия (на «выходе»).	Формирование конкурентных преимуществ предприятия
3	М.А. Дзина (2006 г.)	Ресурсы, методы, средства, инструменты и рычаги воздействия на рыночные процессы, руководящие органы всех иерархических уровней	достижения целей экономического развития элемента экономической системы
4	Е.Е. Можарова (2009 г.)	Совокупность элементов, взаимодействие которых определяет способность предприятия отвечать требованиям конкурентного рынка, запросам покупателей, противостоять другим производителям, поставляющим на те же рынки аналогичные товары	Способность отвечать требованиям рынка, запросам потребителей, противостоять предприятиям-конкурентам
5	Г.А. Лавренова, Ю.О. Моница (2010 г.)	Стадии механизма управления конкурентоспособностью: 1) изучение внешней среды; 2) анализ факторов, воздействующих на конкурентоспособность предприятия; 3) определение уровня конкурентоспособности предприятия; 4) определение внешних и формирование внутренних конкурентных преимуществ	Осуществление управленческого воздействия на конкурентоспособность

* Составлено автором на основе: [53; 45; 99; 75; 112; 115; 38; 81].

Окончание таблицы 2.1

№	Авторы разработок (дата)	Выделяемые элементы механизма управления конкурентоспособностью	Целевая направленность механизма управления конкурентоспособностью
6	А.А. Петросян (2010 г.)	Инструменты механизма управления конкурентоспособностью: - разработка и использование методики оценки конкурентоспособности предприятия, - активизация продаж за счет практического улучшения характеристик продукции, - формирование конкурентных преимуществ за счет активизации инновационных процессов, - моделирование процесса управления конкурентоспособностью предприятия	Механизм управления позволяет определить основные направления повышения конкурентоспособности
7	С.В. Погонев, М.В. Шендо (2010 г.)	Совокупность мероприятий по управлению конкурентоспособностью	Обеспечение определенного уровня конкурентоспособности
8	В.П. Гаджибек (2012 г.)	- специфические принципы управления конкурентоспособностью организации (ориентация на потребителя, целевая стратегия управления, системность, систематическая мотивация), - методы планирования и стимулирования, повышения конкурентоспособности, - комплексные целевые программы, - органы управления.	Обеспечение определенного уровня конкурентоспособности
9	Е.А. Лысова (2014 г.)	- цели управления, - факторы управления, - организационная структура управления; - ресурсы управления, методы воздействия на факторы (направления, инструментарий).	Достижение высокого уровня конкурентоспособности предприятия

По данным представленным в таблице 2.1. выделяемые элементы механизма управления конкурентоспособностью неоднозначны. Одни выделяют инструменты управления конкурентоспособностью предприятия, направления, другие - ресурсы, методы, средства, инструменты и рычаги воздействия на рыночные процессы, руководящие органами всех иерархических уровней, третьи - совокупность мероприятий по управлению конкурентоспособности предприятий, четвертые - специфические принципы управления конкурентоспособностью предприятий (ориентация на потребителя, целевая стратегия управления, системность, систематическая мотивация), методы планирования и стимулирования, повышения конкурентоспособности, комплексные целевые программы и органы управления. В качестве общего момента можно отметить, что в последнее время сложилось понимание целевой направленности механизма управления конкурентоспособностью. В качестве таковой выступает обеспечение (достижение) определенного уровня конкурентоспособности. В связи с этим, на наш взгляд, к основным элементам механизма управления конкурентоспособности можно отнести оценку конкурентоспособности предприятия и инструменты управления конкурентоспособностью.

Рассмотренные разработки механизма управления конкурентоспособностью предприятий в целом могут быть применены по аналогии и к предприятиям сферы услуг. При этом различия будут заключаться в конкретном наборе элементов, входящих в структуру механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

На основе проведенного анализа имеющихся разработок построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий за последнее десятилетие (2005-2014 гг.) можно сделать вывод о том, что структура механизма управления конкурентоспособностью предприятия и входящие в нее элементы на сегодняшний день остается дискуссионным вопросом, единый взгляд на понимание сущности рассматриваемого явления отсутствует. В связи с этим представляется актуальным изучение вопросов, связанных с установлением взаимосвязей эле-

ментов структуры механизма управления конкурентоспособностью применительно к предприятиям сферы услуг.

2.2. Исследование взаимосвязи структурных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг

Как отмечают Г.А. Лавренова и Ю.О. Мони́на, элементы механизма управления конкурентоспособностью должны осуществлять «воздействие на весь имеющийся потенциал организации, на управляемые параметры внешней среды, с учетом тенденций рыночной ситуации» [75, с. 115]. В качестве обязательного условия достижения желаемого уровня конкурентоспособности предприятия выступает комплексное функционирование всех элементов механизма управления конкурентоспособностью в их взаимосвязи. Отсутствие какого-либо элемента приведет к сбою функционирования механизма управления конкурентоспособностью и, как следствие, его низкой эффективности. Подобной точки зрения придерживаются многие исследователи, например, И.А.Войцеховская, А.О. Ильенко, С.В. Сивкова, Р.А. Фатхутдинов и др. В связи с этим представляется необходимым определение структурных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг и анализ их взаимосвязи.

Структура механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг зависит от целей и принципов его функционирования, а также функций, на реализацию которых он будет направлен.

Целью механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг является достижение определенного уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, посредством формирования и реализации конкурентных преимуществ.

Исходя из сущности механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, по нашему мнению, можно предложить следующие основополагающие принципы его разработки, вытекающие из его структурной принадлежности системе управления предприятием сферы услуг.

1. *Адекватность условиям внешней среды предприятия.* Эффективность того или иного механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг напрямую зависит от наличия предпосылок для его реализации во внешней среде предприятия.
2. *Соответствие системе целей и задач предприятия.* Механизм управления конкурентоспособностью, являясь частью системы управления предприятием, не должен противоречить принятым целям и задачам, а напротив, должен способствовать их реализации.
3. *Самоорганизация,* предполагающая учет социально-психологических характеристик персонала и группового поведения. Конкретный набор методов и инструментов, применяемый в рамках того или иного механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг должен учитывать принятые модели организационного поведения, сложившуюся корпоративную культуру (установки персонала, разделяемые ценности, нормы и правила поведения). В противном случае механизм управления конкурентоспособностью может оказаться несостоятельным, так как основным фактором его реализации является персонал предприятия.
4. *Обеспеченность необходимыми ресурсами.* Реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг предполагает наличие соответствующих ресурсов, обеспечивающих его функционирование.
5. *Полнота и сбалансированность.* Механизм управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг должен охватывать все критические области функционирования предприятия, влияющие на обеспечение конкурентоспособности предприятия, но при этом сохранять баланс между затратами на его реализацию и получаемыми результатами.

Приведенный перечень принципов может быть дополнен и другими принципами, но, на наш взгляд, он в полной мере соответствует требованиям необходимости и достаточности.

Механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, на наш взгляд, как и любой механизм управления должен осуществлять две основные функции: информационной поддержки и собственно управленческую (функцию воздействия на объект управления - конкурентоспособность).

С учетом указанных принципов и функций последовательность действий по разработке механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг представим в виде четырех основных этапов: 1) диагностика конкурентной среды; 2) оценка конкурентоспособности предприятия; 3) формирование конкретной структуры механизма управления конкурентоспособностью; 4) реализация механизма управления конкурентоспособностью. Последовательность этапов разработки механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг представлена на рисунке 2.6.



Рис. 2.6. Этапы разработки механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг*

Первый и второй этапы, позволяют реализовать функцию информационной поддержки управления конкурентоспособностью, а третий и четвертый – функ-

* Предложено автором

цию воздействия на уровень конкурентоспособности. Каждый из этапов может быть разбит ещё на несколько этапов. Так, диагностика конкурентной среды предполагает сбор данных о рынке и конкурентах, проведение анализа собранной информации и, в результате, определение стратегии предприятия.

Оценка конкурентоспособности предприятия начинается с определения критериев, по которым она будет осуществляться, далее рассчитываются отдельные показатели и интегрированный показатель уровня конкурентоспособности предприятия.

Формирование конкретной структуры механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг будет зависеть от результатов двух предыдущих этапов: от результатов диагностики конкурентной среды и результатов оценки уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг. В зависимости от этого разрабатывается комплекс мероприятий и определяются инструменты их реализации.

Основными инструментами, применяемыми в целях эффективного управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, по мнению Е.А. Лысовой, являются маркетинговые исследования, сегментация рынка, позиционирование, управление ассортиментом услуг, продвижение услуг, профессиональное развитие сотрудников, управление имиджем предприятия, совершенствование организационной структуры, разработка технологии управления конкурентоспособностью и другие [81].

Предлагаемый набор инструментов является общим, не учитывающим конкретную ситуацию. Процесс реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг направлен на осуществление разработанного комплекса мероприятий посредством соответствующих этим мероприятиям инструментов управления.

Далее осуществляется мониторинг и при необходимости корректировка процесса реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Более детальная последовательность формирования и реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг на стратегическом уровне управления конкурентоспособностью может быть представлена в виде следующих этапов (см. рис. 2.7).

Первый этап предполагает выявление и формулировку проблем в области повышения конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе анализ конкурентной ситуации на рынке и конкурентного потенциала предприятия.

Второй этап – анализ связи выявленных проблем, связанных с обеспечением конкурентоспособности, с другими проблемами функционирования предприятия, а также определение конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг, определяющих возможности обеспечения высокого уровня конкурентоспособности в долгосрочном периоде.

Третий этап – разработка конкурентной стратегии и системы целей и задач управления конкурентоспособностью предприятия.

Четвертый этап – определение основных направлений совершенствования механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг в соответствии с функциональными областями (производственной, маркетинговой, снабженческой, кадровой, финансовой и др.)

Пятый этап - разработка детализированного плана по реализации конкретных мероприятий в рамках выделенных направлений совершенствования механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. На данном этапе определяются необходимые ресурсы и устанавливаются сроки реализации запланированных мероприятий.

Шестой этап – анализ условий и выявление проблем, способных помешать реализации запланированным мероприятиям и конкурентной стратегии в целом. На данном этапе должны быть проанализированы имеющиеся ресурсы, а также социально-культурные условия реализации конкурентной стратегии. Последнее, в частности, предполагает проведение исследования существующей корпоративной культуры на предмет ее соответствия требованиям реализации конкурентной стратегии.



Рис. 2.7. Этапы формирования и реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг на стратегическом уровне*

* Предложено автором

Седьмой этап – оценка возможности и целесообразности реализации конкурентной стратегии в целом и отдельных мероприятий с учетом имеющихся и необходимых ресурсов. При невозможности или нецелесообразности реализации конкурентной стратегии и/или отдельных мероприятий, необходимо вернуться на третий этап формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия. При экономической оправданности реализации разработанных конкурентной стратегии и комплекса мероприятий можно переходить к следующему этапу.

Восьмой этап - создание условий для реализации конкурентной стратегии и комплекса конкретных мероприятий: обеспечение материальными ресурсами; распределение полномочий; информирование всех участников, задействованных в реализации конкурентной стратегии; формирование системы ценностей, поддерживающей реализацию стратегии и т.п.

Девятый этап – осуществление комплекса мероприятий в рамках реализуемой стратегии.

Десятый этап – оценка эффективности реализованных мероприятий (в краткосрочном и среднесрочном периодах), а также анализ влияния реализованных мероприятий на изменение уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Эффект от реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, как правило, напрямую практически не может быть учтен, а может заключаться в уменьшении потерь, которые могли возникнуть, но были устранены. В качестве интегрирующего показателя результативности мероприятий по совершенствованию механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, целесообразно использовать показатель уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Одиннадцатый этап – последующее совершенствование механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг (повторение действий с первого по десятый этапы): разработка мероприятий в рамках реализуемой стратегии или разработка новой стратегии и нового комплекса мероприятий в зависимости от достигнутых результатов функционирования текущего механизма

управления конкурентоспособностью, а также изменений внешней и внутренней среды.

Комплексный механизм управления конкурентоспособностью предприятия представляет собой многоуровневую многоцелевую систему, включающую ряд конкретных механизмов (экономического, производственно-технологического, организационно-управленческого, мотивационного и др.). Та или иная конкретная структура механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг зависит от ситуационных характеристик. При этом эффективная и жизнеспособная структура механизма управления конкурентоспособностью предприятия должна отвечать следующим требованиям (критериям):

- гибкость (адаптивность, способность меняться при изменениях внешней среды);
- надежность (информационно-коммуникационных каналов, сведение влияния коммуникационных барьеров и помех до минимума);
- оперативность (минимально допустимое время принятия решений, своевременность обнаружения проблемы и ее решения);
- оптимальность (минимально необходимое число ступеней управления);
- устойчивость (стремление к сохранению целостности системы управления и ее отдельных элементов);
- экономичность (достижение требуемых результатов при минимальных затратах на функционирование структуры управления).

Элементы механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг по признаку постоянства (обязательности) их присутствия в его структуре, на наш взгляд, можно условно разделить на две группы: основные (базовые) элементы и вариативные (неосновные) элементы (см. рис. 2.8). Эффективный механизм управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг должен выполнять две основные функции: функцию обеспечивающую информационную поддержку управления конкурентоспособностью и функцию воздействия на уровень конкурентоспособности. В связи с этим к числу основных элементов можно отнести оценку конкурентоспособности и инструменты управления

конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Это обусловлено тем, что механизм управления не может функционировать без указанных элементов.



Рис. 2.8. Классификация элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг^{*}

Оценка конкурентоспособности предприятия позволяет отслеживать изменения во внешней среде, вносить своевременные коррективы в процесс управления конкурентоспособностью, осуществлять контроль и проводить организационные изменения.

Наличие инструментов управления конкурентоспособностью определяет активность механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, так как именно они приводят его в движение. Конкретные инструменты управления конкурентоспособностью определяются мероприятиями, направленными на повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг, и составляют неосновные (вариативные) элементы механизма управления конкурентоспо-

^{*} Предложено автором

способностью предприятий сферы услуг. Направления повышения конкурентоспособности могут быть определены на основании целевых сегментов с точки зрения восприятия внешних и внутренних факторов конкурентоспособности. Для предприятий сферы услуг управленческие воздействия на факторы конкурентоспособности необходимо осуществлять посредством мероприятий, основанных на усовершенствованной концепции маркетинг-микс («7Р»), включающей в себя следующие элементы: услуга, цена, место, продвижение, люди, процесс оказания услуг, физическое окружение услуги [81].

Неосновные (вариативные) элементы связаны с конкретными мероприятиями, направленными на повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг. В качестве неосновных (вариативных) элементов могут выступать следующие инструменты, применяемые в целях эффективного управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: логистика, в т.ч. управление запасами, система менеджмента качества, инновационный менеджмент, Интернет-маркетинг, управление мотивацией, внутренний маркетинг, управление корпоративной культурой, управление инвестициями и др.

Механизм управления конкурентоспособностью, являясь частным механизмом в составе комплексного механизма управления предприятием, тесно связан с другими частными механизмами (подсистемами) предприятия: управление производством, снабжением, сбытом, финансовыми и человеческими ресурсами.

Место механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг в системе общего управления предприятием, его структура и взаимосвязи между элементами приведены на рис. 2.9.

В соответствии с предлагаемой схемой реализации механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг основными элементами данного механизма являются оценка конкурентоспособности и инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Набор инструментов управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, не является жестко определенным и зависит от результатов оценки конкурентоспособности. В связи с этим оценка конкурентоспособности является важным элементом, пред-

шествующим выработке и реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности.



Рис. 2.9. Схема механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг*

* Предложено автором.

Исходя из приведенной схемы механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг, об эффективности механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг можно судить по результатам деятельности подсистем предприятия и эффективности управления в целом. Так, в качестве показателей оценки эффективности механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг выступают показатели, характеризующие эффективность основных функциональных подсистем предприятия сферы услуг: снабжение, бизнес-процессы оказания услуг, сбыт, персонал и финансы.

Связь между оценкой конкурентоспособности предприятий сферы услуг и инструментами управления их конкурентоспособностью показана на рисунке (см. рис. 2.10).

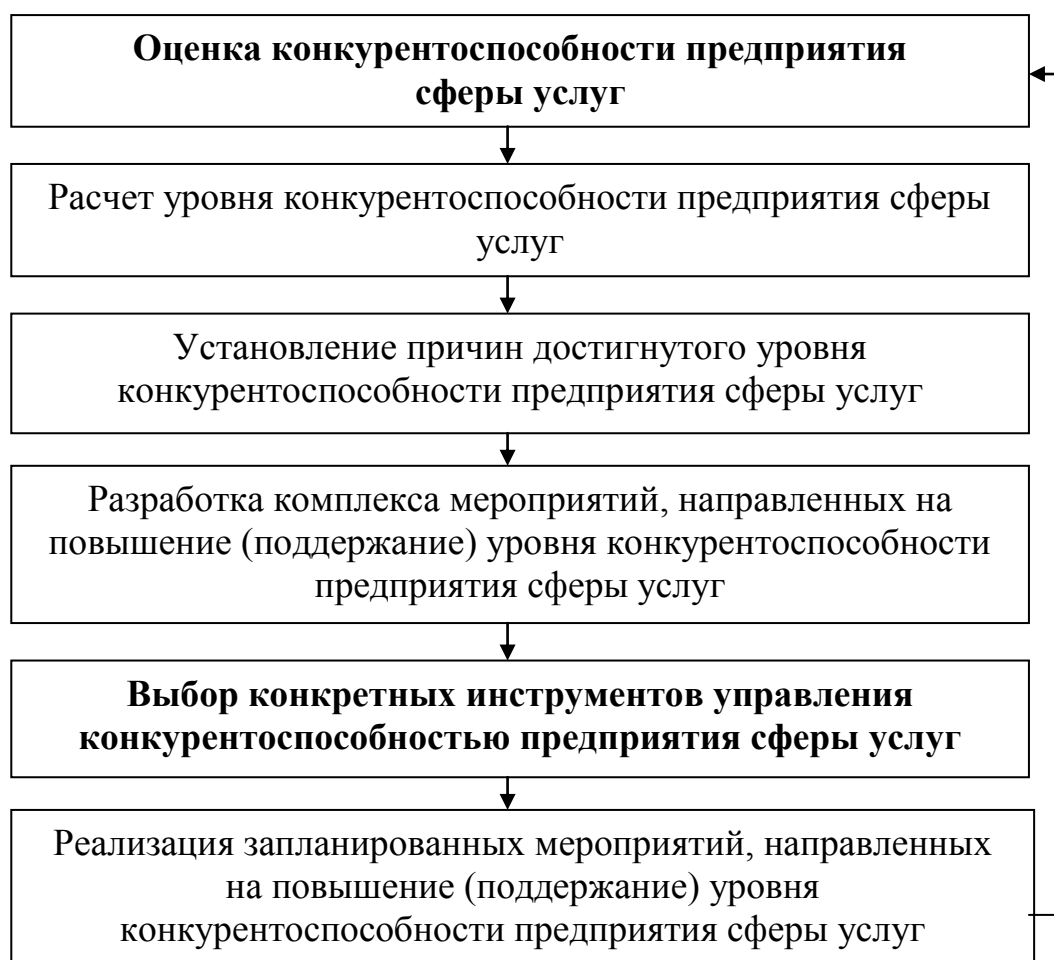


Рис. 2.10. Связь между оценкой конкурентоспособности предприятий сферы услуг и инструментами управления их конкурентоспособностью *

* Предложено автором

Таким образом, в качестве основных структурных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг нами выделены оценка конкурентоспособности и инструменты управления конкурентоспособностью. При этом оценка конкурентоспособности - это отправная точка в управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Достижение определенного уровня конкурентоспособности является основным результатом функционирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. Отмеченное обстоятельство предопределяет особую роль и место оценки конкурентоспособности в структуре механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг и необходимость анализа ее содержания.

2.3. Оценка конкурентоспособности как основной структурный элемент механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг

Оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг не только позволяет судить об уровне эффективности управленческих воздействий, направленных на обеспечение конкурентоспособности, но и является первым шагом при анализе возможностей их совершенствования.

Оценка конкурентоспособности предприятий сферы услуг обусловлено характеристиками услуг и проявляется в принципах, критериях и методах, используемых при оценке уровня их конкурентоспособности. Содержание оценки конкурентоспособности также может быть рассмотрено через последовательность этапов ее осуществления.

Некоторые авторы предлагают оценку конкурентоспособности предприятий сферы услуг осуществлять на основе следующих принципов, позволяющих сделать процедуру оценки более унифицированной и точной [182, с. 47-48].

Первый принцип заключается в необходимости оценки конкурентоспособности с позиции потребителя, что предполагает исследование ожиданий и удовлетворенности потребителей полученной услугой.

Второй принцип предполагает соблюдение сопоставимости сравниваемых субъектов рынка. Для оценки конкурентоспособности формируется группа сопоставимых субъектов рынка (сегмент) по тем или иным признакам (класс, категория, размеры и т.п.)

Третий принцип оценки конкурентоспособности состоит в соответствии оцениваемых критериев обязательным требованиям законов, государственных стандартов и технических регламентов, регулирующих процесс оказания услуг. При этом перечень критериев может включать наряду с обязательными критериями и те, которые превышают нормативно-правовые требования. Например, для гостиниц категории «три звезды» и выше наличие охраняемой автостоянки является обязательным требованием, и если гостиница категории «две звезды» будет также иметь охраняемую автостоянку, то это будет ее конкурентным преимуществом перед гостиницами-конкурентами, относящимися к категории «две звезды».

Последовательность этапов оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг в целом не отличается от оценки конкурентоспособности предприятий, производящих материальную продукцию. Это обусловлено единой природой оценки конкурентоспособности предприятий как таковой.

Прежде всего, осуществляется отбор предприятий, относящихся к интересующему исследователя сегменту. Другими словами, оценка конкурентоспособности предприятия, в первую очередь, предполагает выбор предприятий, которые будут выступать в качестве базовых объектов для сравнения.

Далее формируется перечень критериев, по которым будет производиться оценка конкурентоспособности предприятия. Как правило, конкурентоспособность предприятия включает в себя конкурентоспособность предприятия как хозяйствующего субъекта (например, на основе оценки эффективности использования ресурсов и уровня конкурентного потенциала) и конкурентоспособность его продукции. Данное положение особенно актуально для предприятий сферы услуг с той лишь оговоркой, что при оценке конкурентоспособности услуг следует учитывать их специфику, определяющую критерии и, соответственно, методы оценки

уровня конкурентоспособности. В общем виде перечень критериев конкурентоспособности услуг включает:

1) критерии результата – отличные для каждого вида услуг, так как один и тот же результат может быть достигнут разными путями, посредством принятия различных управленческих решений и применения разных стратегии ведения конкурентной борьбы;

2) критерии условий обслуживания – определяются материально-технической базой (инфраструктурой) предприятия и ассортиментом оказываемых услуг;

3) критерии культуры обслуживания – зависят от подготовки обслуживающего персонала и, как правило, не зависят от вида услуг;

4) критерии доступности – включают затраты денежных средств и времени потребителей, связанные с получением услуги.

При определении критериев оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг особенно важно соблюдать принцип учета требований потребителей.

После определения тех критериев, по которым будет производиться оценка конкурентоспособности, осуществляется выбор методов и непосредственная оценка конкурентоспособности предприятия. Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия применяются самые разнообразные методы наиболее распространенными из которых являются SWOT-анализ; матричные методы; методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия; методы, основанные на теории эффективной конкуренции, а также комплексные методы.

SWOT-анализ был предложен А.А. Томпсоном и А.Д. Стриклендом и предполагает выявление и оценку сильных и слабых сторон предприятия и сопоставление их с возможностями и угрозами внешней среды, на основе чего делается вывод об уровне конкурентоспособности предприятия.

Матричные методы заключаются в оценке маркетинговой стратегии предприятия на основе матрицы конкурентных стратегий, построенной как система координат с двумя переменными, в частности, по горизонтали отмечаются темпы

роста рынка, а по вертикали – относительная доля предприятия на данном рынке. В таком случае наиболее конкурентоспособными считаются те предприятия, которые занимают большую долю на рынке с высокими темпами роста. Примерами матричных методов являются матрица, разработанная Бостонской консалтинговой группой (матрица BCG); матрица МакКинзи и Ко (матрица GE / McKinsey); матрица ADL, предложенная Артуром Д. Литлом и др.

Методы, основанные на оценке конкурентоспособности продукции предприятия, базируются на суждении о том, что конкурентоспособность предприятия прямо пропорциональна конкурентоспособности его продукции. При этом конкурентоспособность продукции понимается как ее способность быть проданной на конкретном рынке за определенный период времени. Для оценки конкурентоспособности продукции используются различные методы, в основе которых в большинстве случаев лежит соотношения ее качества и цены.

Методы, основанные на теории эффективной конкуренции, базируются на том, что наиболее конкурентоспособными являются те предприятия, где наиболее эффективно организована работа всех подразделений, что отражается на эффективности использования его ресурсов. Следовательно, в рамках данной группы методов оценка конкурентоспособности предприятия сводится, главным образом, к оценке эффективности использования его ресурсов. К данным методам, в частности, относятся теория равновесия, теория сравнительных преимуществ и функциональный подход.

Комплексные методы оценки конкурентоспособности предприятия отличаются от рассмотренных выше тем, что в них используются не только текущие, но и потенциальные (будущие) оценки конкурентоспособности.

Всю совокупность методов оценки конкурентоспособности предприятий можно классифицировать на условные группы по различным признакам. Классификация наиболее известных и широко применяемых методов оценки конкурентоспособности предприятий и возможности их применения для предприятий сферы услуг приведены в таблице (см. табл. 2.2).

**Классификация методов оценки конкурентоспособности
предприятий***

Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Примеры критериев конкурентоспособности	Характеристика методов и возможности их применения для предприятий сферы услуг
<i>1. В зависимости от способа получения информации</i>		
1.1. Социологические методы (опрос, анкетирование, статистическая обработка данных)	Удовлетворенность потребителей теми или иными параметрами предприятия и продукции	Результаты, полученные с использованием социологических методов, формируют ограниченное представление о конкурентоспособности предприятия, так как ориентированы на внешнюю среду и не учитывают внутренние факторы конкурентоспособности предприятия. Данная группа методов может широко применяться для различных предприятий сферы услуг, так как специфика процесса оказания услуги, как правило, предполагает личное взаимодействие с потребителем.
1.2. Органолептические методы (посредством органов чувств)	Соответствие органолептических параметров продукции (цвет, вкус, запах и т.п.) нормативно-правовым и/или потребительским требованиям	Широко применяются для предприятий, производящих продукцию, имеющую материально-вещественную форму и, ограниченно применимы для предприятий сферы услуг, например, при оценке физического окружения услуги.

* Составлено автором на основе: [74, с. 374-377; 80, с. 121-124; 182, с. 49-51; 62; 78; 146, с. 63-74]

Продолжение таблицы 2.2

Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Примеры критериев конкурентоспособности	Характеристика методов и возможности их применения для предприятий сферы услуг
1.3. Измерительные методы (использование специального измерительного оборудования)	Размеры, плотность, вес, температура, время, износостойчивость и т.п.	Широко используются на предприятиях материального производства. Для предприятий сферы услуг применение данной группы методов является ограниченным в связи с неосязаемостью услуг. Можно измерить лишь некоторые параметры услуг, например, продолжительность оказания услуги и ожидания в очереди; температура помещений, в которых осуществляется процесс оказания услуги и т.п.
<i>2. В зависимости от вида используемой информации</i>		
2.1. Качественные методы (SWOT-анализ, маркетинговый анализ)	Конкурентный потенциал, конкурентное преимущество	Качественные методы позволяют оценить перспективную конкурентоспособность предприятия и выявить «узкие» места в его деятельности. Применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг.
2.2. Количественные методы (маркетинговый метод, финансовый анализ результатов деятельности предприятия и др.)	Доля рынка, эффективность использования ресурсов	Позволяют оценить уровень конкурентоспособности предприятия, но, как правило, не раскрывают причины. В целом, применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг. Различия заключаются в критериях, по которым оценивается конкурентоспособность предприятий сферы услуг.

Методы оценки конкурентоспособности предприятия	Примеры критериев конкурентоспособности	Характеристика методов и возможности их применения для предприятий сферы услуг
<i>3. В зависимости от формы представления данных</i>		
3.1. Графические методы (многоугольник конкурентоспособности, радар конкурентоспособности и т.п.)	Оцениваемые критерии могут быть самыми разнообразными (от 3 до 360): конкурентоспособность продукции, эффективность маркетинговой деятельности, финансовое состояние, рентабельность продаж, имидж и др.	Позволяют представить наглядно уровень конкурентоспособности предприятия по различным критериям. Графические методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг при условии использования соответствующих критериев конкурентоспособности.
3.2. Матричные методы (матрицы ADL, BCG, GE / McKinsey и др.)	Занимаемая доля рынка и темпы роста рынка	Матричные методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг. Данные методы характеризуются простотой и наглядностью, но низкой информативностью, т.к. причина сложившейся ситуации остается вне области исследования.
3.3. Расчетные методы (метод средневзвешенного арифметического, метод анализа иерархий, индексный метод и др.)	Могут использоваться различные критерии, например: конкурентоспособность продукции, уровень удовлетворенности потребителей, рентабельность и др.	Расчетные методы применимы для оценки конкурентоспособности любых предприятий, в том числе и предприятий сферы услуг. При этом различия заключаются в перечне критериев и показателей, по которым оценивается конкурентоспособность предприятий сферы услуг.

Наряду с методами, перечисленными в таблице 2.2., можно выделить методы, сочетающие в себе методы, относящиеся к различным группам, например, расчетно-графические; расчетно-матричные; методы, учитывающие текущую и потенциальную конкурентоспособность (комплексные методы). Многообразие методов оценки конкурентоспособности предприятий, на наш взгляд, во многом связано с различиями в подходах к определению самой категории «конкурентоспособность предприятия» (см. параграф 1.1.).

Выбор методов оценки конкурентоспособности также зависит от поставленных целей и задач, а также определяет возможности использования полученных результатов при решении конкретных проблем, возникающих в процессе управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Тем не менее, каждый из рассмотренных выше методических подходов предполагает сравнение предприятий, производящих схожие виды продукции, удовлетворяющие идентичные потребности. При этом на практике наблюдается постоянное изменение и расширение требований потребителей, предъявляемых к продукции, в частности, отмечается, что «возрастает разнообразие видов реализуемых продуктов и услуг, на которое наслаивается множественная и все более тонкая дифференциация полезных свойств товаров и товарных марок» [128, с. 14]. Кроме того, такие факторы, как цена и качество продукции, в ряде случаев, перестают играть решающую роль, уступая место статусным мотивам потребления. Все это, в свою очередь, ведет к повышению сложности определения границ того или иного рынка, становится проблематичнее устанавливать перечень конкурирующих видов продукции и критериев конкурентоспособности предприятия, что затрудняет, а порой и вовсе не позволяет, оценить конкурентоспособность предприятия в рамках указанных подходов.

На основе рассмотренных в таблице 2.2. методов оценки конкурентоспособности относительно возможностей их применения для предприятий сферы услуг, можно сделать вывод о том, что использование некоторых методов, в частности, органолептических и измерительных, применительно к предприятиям сферы

услуг ограничено из-за специфических характеристик услуг как таковых. Так, оценка конкурентоспособности услуг имеет некоторые особенности в сравнении с оценкой конкурентоспособности товара. Оценка конкурентоспособности товара в основном базируется на оценке качества оцениваемого товара. При этом критерии качества, как правило, регламентированы стандартами, спецификациями и другими документами. Товар обладает рядом физических параметров, которые можно измерить в любой момент и неоднократно. В отношении услуги ситуация меняется: если материальный результат услуги еще можно зафиксировать и оценить, то нематериальный результат и сам процесс оказания услуги оценить сложнее, поскольку это можно осуществить только непосредственно участвуя или наблюдая за процессом ее оказания. Отмеченное ограничение затрудняет, а порой и вовсе не позволяют, провести полноценную оценку конкурентоспособности предприятий сферы услуг в рамках измерительных и органолептических методов оценки конкурентоспособности. Кроме того один и тот же исполнитель услуги в одних и тех же условиях не может выполнить услугу абсолютно одинаково. Это связано, прежде всего, с тем, что исполнителем и потребителем услуг, как правило, являются люди. Следовательно, человеческий фактор имеет определяющее значение в обеспечении и оценке конкурентоспособности услуг.

Имеющиеся методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг базируются на оценке конкурентоспособности услуг и предлагают набор показателей и критериев, которые учитываются при оценке конкурентоспособности той или иной услуги, и полностью определяются спецификой данного вида услуг. Например, к критериям конкурентоспособности образовательных услуг относят:

- 1) индекс общественной оценки;
- 2) количество упоминаний в российской прессе;
- 3) индекс международного признания;
- 4) конкурс в анализируемом году;
- 5) средний балл школьных аттестатов;
- 6) средний балл летней экзаменационной сессии;
- 7) средний балл выпускных экзаменов;

- 8) процент выпускников, получивших диплом с отличием;
- 9) процент выпускников, поступивших в аспирантуру или магистратуру в анализируемом году;
- 10) процент выпускников, трудоустроенных по специальности после выпуска;
- 11) число преподавателей в расчете на 100 студентов;
- 12) процент кандидатов и докторов наук к общему числу преподавателей;
- 13) процент учебной нагрузки, выполненной штатными преподавателями;
- 14) число действительных членов и членов-корреспондентов государственных академий;
- 15) число диссертаций, защищенных сотрудниками вуза за последние пять лет;
- 16) число монографий, написанных сотрудниками вуза за последние пять лет;
- 17) число грантов на НИР, полученных сотрудниками вуза за последние пять лет;
- 18) число научных зарубежных командировок сотрудников вуза за последние пять лет;
- 19) бюджет вуза в расчете на одного студента;
- 20) библиотечный фонд в расчете на одного студента;
- 21) учебная площадь в расчете на одного студента;
- 22) площадь общежития в расчете на одного студента;
- 23) площадь спортивных сооружений в расчете на одного студента и др.

Эти критерии были разработаны в рамках методики, предложенной экспертами журнала «Карьера», и использовались при составлении рейтинга «100 лучших вузов России» в 2000 г. [129, с. 18-29] Очевидно, что отмеченные критерии не могут в данном наборе применяться для оценки конкурентоспособности услуг другого вида.

Имеется и ряд других методик оценки конкурентоспособности образовательных услуг [26].

Так, оценку конкурентоспособности гостиничных услуг предлагается осуществлять на основе следующих критериев: доброжелательность персонала, оснащенность номера, уровень комфортности, удобства ванной комнаты и др. [143]

В методике, разработанной И.М. Лифицом для услуг розничной торговли, оценка конкурентоспособности услуг проводится в три этапа:

1. Определение обобщенного показателя качества услуги торговли (U) сравниваемых магазинов.
2. Определение относительной стоимости товара (C) в сравниваемых магазинах.
3. Расчет интегрального показателя качества услуги каждого магазина (I):

$$I = U/C \text{ [78, с. 337-346].}$$

Обобщенный показатель качества услуги определяется методом среднего взвешенного арифметического, на основе четырех комплексных показателей: средней цены реализуемых товаров; рациональности ассортиментов товаров; культуры обслуживания; условий обслуживания.

Уровень конкурентоспособности (K) при этом определяется по формуле:

$$K = I_o/I_a,$$

где I_o - интегральный показатель качества оцениваемой продукции;

I_a - интегральный показатель качества продукции-аналога.

К недостаткам этой методики можно отнести сложность сбора необходимой информации для определения показателя качества самой услуги. При оценке конкурентоспособности в рамках данной методики должно быть соблюдено условие схожего ассортимента товаров у сравниваемых магазинов. Кроме того, в данной методике не учитывается ряд других не менее важных факторов, например, месторасположение магазина.

Для оценки конкурентоспособности банковских услуг И. Андреев учитывает такие показатели, как имидж банка, территориальная доступность и его тарифная доступность, предлагая следующую формулу.

$$Pr = f(Im, Tr, D),$$

где Pr - мера привлекательности услуги;
 Im - мера имиджа;

Tr - мера благоприятности тарифной политики для потребителя услуги;

D - мера доступности [16, с. 35-40].

После определения значимости каждого из показателей формула преобразуется в следующий вид:

$$Pr = 0,5 * Im + 0,2 * Tr + 0,3 * D.$$

Приведенная методика базируется на экспертном методе оценки и позволяет вычислить интегральный показатель конкурентоспособности. При этом вызывает вопросы выбор показателей, в достаточной ли степени эти показатели отражают конкурентоспособность услуг банка и банка в целом.

Критическое рассмотрение имеющихся методов оценки конкурентоспособности предприятий и ряда методик по оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг [26; 62; 78; 146, с. 63-74], показало, что они имеют ряд ограничений для эффективного практического применения для предприятий сферы услуг. Во-первых, данные методы и методики, как правило, базируются на сравнении схожих предприятий, находящихся в одних и тех же условиях внешней среды и производящих практически идентичные виды продукции. В отношении предприятий сферы услуг зачастую наблюдаются различия в условиях их функционирования и имеется тенденция к расширению разнообразия предоставляемых услуг. Во-вторых, большинство показателей, которые предполагается рассчитывать при оценке уровня конкурентоспособности предприятий в рамках предлагаемых методов, не может быть получено из-за отсутствия доступа к необходимой для этого информации. Кроме того, использование некоторых из рассмотренных методов применительно к предприятиям сферы услуг затрудняется нематериальностью получаемого результата. Отмеченные ограничения затрудняют, а порой и вовсе не позволяют, оценить конкурентоспособность предприятия сферы услуг с использованием рассмотренных методов. При этом имеющиеся методики по оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг базируются на оценке конкурентоспособности услуг и предлагают набор показателей и критериев, кото-

рые учитываются при оценке конкурентоспособности той или иной услуги, и полностью определяются спецификой данного вида услуг. Данные обстоятельства делают актуальной проблему разработки комплексной методики по оценке уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

На основе исследования, проведенного во второй главе были получены следующие выводы и результаты.

1. На основе проведенного анализа имеющихся разработок построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий за последнее десятилетие (2005-2014 гг.) был сделан вывод о том, что структура механизма управления конкурентоспособностью предприятия и входящие в нее элементы на сегодняшний день остаются дискуссионными вопросами, что предопределило необходимость изучения вопросов, связанных с установлением взаимосвязей элементов структуры механизма управления конкурентоспособностью применительно к предприятиям сферы услуг.

2. Выделены основные (базовые) и вариативные (неосновные) элементы по признаку постоянства (обязательности) их присутствия в структуре механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. В качестве основных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, позволяющих реализовать его основные функции, были определены оценка конкурентоспособности и инструменты управления конкурентоспособностью. Предложена схема механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, встроенного в систему общего управления предприятием. Отмечена особая роль и определено место оценки конкурентоспособности в структуре механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, что предопределило необходимость анализа ее содержания.

3. Критическое рассмотрение имеющихся методов оценки конкурентоспособности предприятий и методик по оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, показало, что они имеют ряд ограничений для эффективного практического применения. Отмеченные ограничения затрудняют, а порой и вовсе не позволяют, оценить конкурентоспособность предприятия сферы услуг с

использованием рассмотренных методов, а имеющиеся методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг носят конкретно-частный характер, базируясь на оценке конкурентоспособности услуг через наборы показателей и критериев, которые учитываются при оценке конкурентоспособности той или иной услуги, и полностью определяются спецификой данного вида услуг. Данные положения затрудняет возможность оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг в рамках имеющихся подходов, что делает актуальной проблему развития методического подхода к оценке их конкурентоспособности.

3. РАЗВИТИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ПОДХОДА К ОЦЕНКЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ СФЕРЫ УСЛУГ

3.1. Основания методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг

В качестве оснований методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, выступили уточненные цели и функции, методы оценки, факторы и критерии конкурентоспособности, а также условия и ограничения его применения.

Цели и функции оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг. В качестве основной цели оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг, как одного из базовых элементов механизма управления их конкурентоспособностью, выступает повышение (поддержание) уровня конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентоспособности позволяет реализовать информационную функцию механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг и определяет то, какими средствами будет осуществляться его управленческая функция.

Факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Как показал анализ, большинство методик по оценке уровня конкурентоспособности предприятий основывается на установлении определенного перечня факторов конкурентоспособности. Перечень этих факторов не является ограниченным. Каждая методика по оценке уровня конкурентоспособности предполагает учет тех или иных факторов конкурентоспособности предприятий. Наличие данного обстоятельства вызвано тем, что на конкурентоспособность предприятия, влияет множество факторов как внешней, так и внутренней среды. При этом, на наш взгляд, в условиях рыночной конкуренции факторами конкурентоспособности любого предприятия сферы услуг являются *конкурентная среда* (внешние факторы конкурентоспособности; условия, в которых производители товаров и услуг ведут борьбу за потребителя, поставщиков, партнеров и преобладающее положение на конкретном сегменте рынка), а также *конкурентоспособные услуги и внутренний*

потенциал предприятия сферы услуг (внутренние факторы конкурентоспособности).

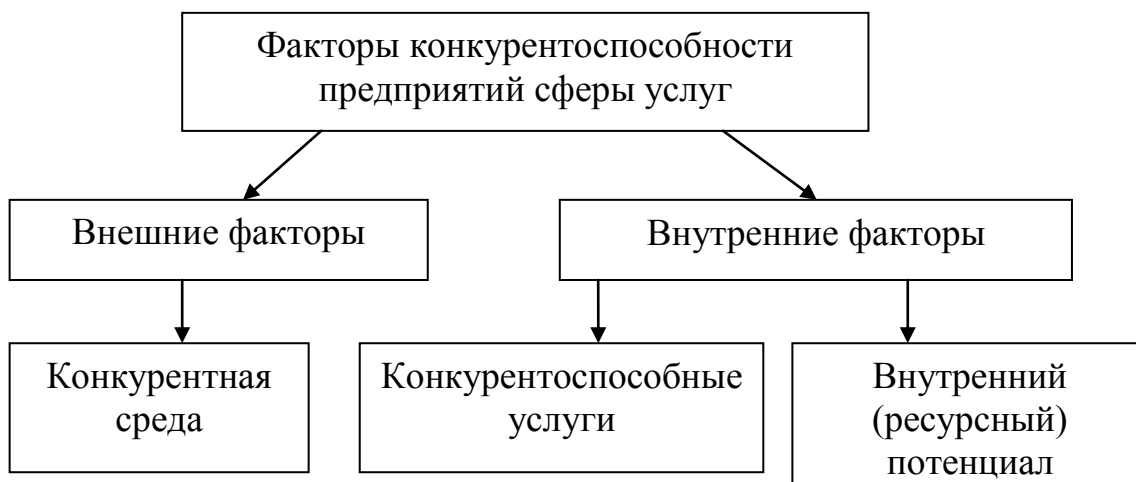


Рис. 3.1. Факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг*

Методы оценки конкурентоспособности предприятий. Предлагаемый методический подход к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг является комплексным и базируется на применении следующих методов: социологических, качественных и количественных, а также расчетно-графических.

Критерии и показатели оценки конкурентоспособности. Факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг в рамках предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг нами предлагается оценивать на основе следующих критериев: качества услуг, занимаемой доли рынке, занимаемой предприятием и конкурентным потенциалом предприятия сферы услуг (см. рис. 3.1.).



Рис. 3.2. Критерии конкурентоспособности предприятий сферы услуг*

* Предложено автором

Выбор данных критериев обоснован взаимосвязями факторов и критериев конкурентоспособности предприятий сферы услуг (см. рис. 3.3).

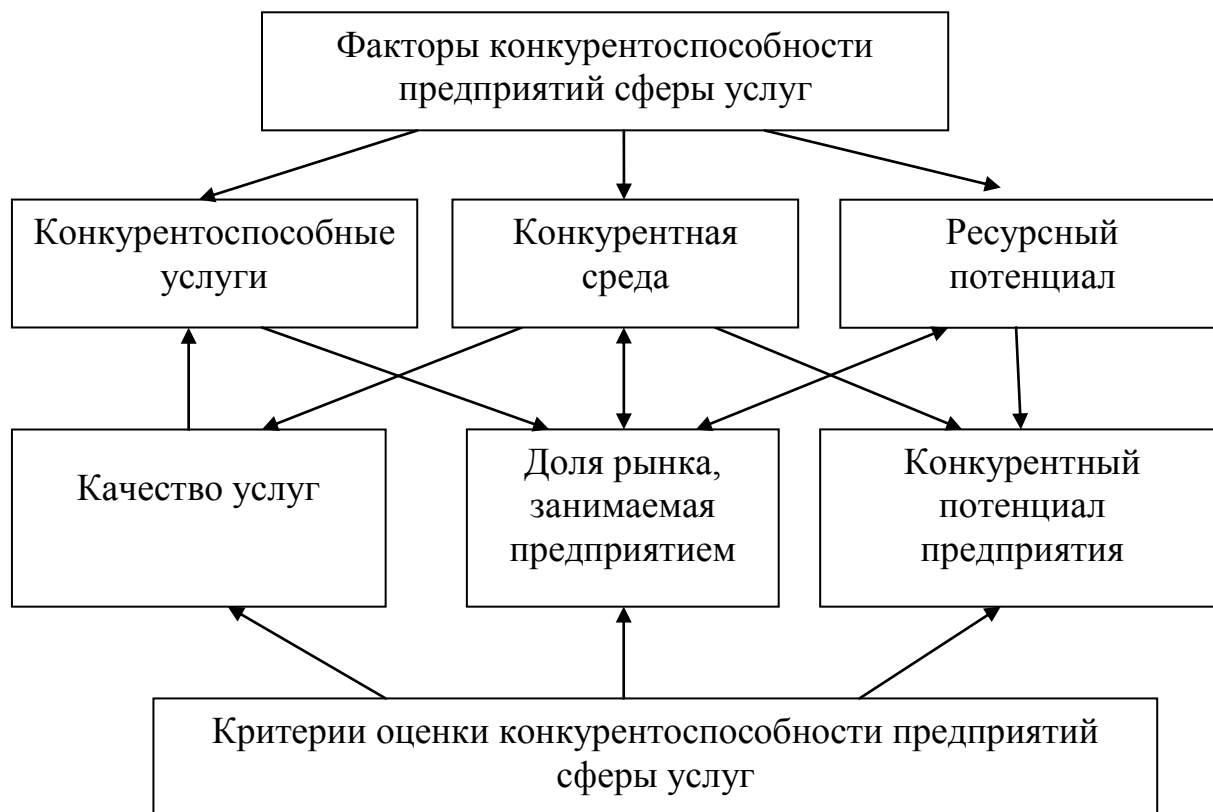


Рис. 3.3. Схема взаимосвязи факторов и критериев конкурентоспособности предприятий сферы услуг*

Приведенная выше схема факторов и критериев конкурентоспособности предприятий сферы услуг позволяет проследить связи между критериями и факторами конкурентоспособности предприятий сферы услуг в рамках предлагаемого методического подхода.

Так, критерии конкурентоспособности услуг зависят от характеристик самих услуг и конкурентной среды (главным образом, требований потребителей). Доля, занимаемая предприятием на рынке, зависит от совокупности рассматриваемых факторов конкурентоспособности: конкурентной среды, конкурентоспособных услуг и внутреннего потенциала предприятия сферы услуг. Конкурентный

* Предложено автором

потенциал предприятия сферы услуг определяется внутренним потенциалом и конкурентной средой.

Оценка конкурентоспособности услуг через их *качество* обусловлена тем, что удовлетворенность потребителей качеством услуг предприятия является основой обеспечения их лояльности и, как следствие, поддержания постоянного уровня спроса на оказываемые предприятием услуги. Особое значение наличия постоянных клиентов для предприятий сферы услуг обусловлено невозможностью производить услуги впрок и преобладанием доли постоянных расходов в структуре себестоимости большинства услуг. В связи с этим, предприятиям сферы услуг необходимо поддерживать определенный уровень потребительского спроса, который может быть удовлетворен в каждый конкретный момент времени. Большое значение наличия постоянных клиентов также подтверждается исследованием девяти групп сферы услуг, проведенным Ф. Райхельдом и В. Сассером, по результатам которого было установлено, что увеличение количества постоянных клиентов на пять процентов может повысить прибыль предприятия от 25 до 85% [196, с. 106-111].

Потребитель услуги, оценивая насколько полно были удовлетворены его потребности, ожидания и требования, по сути, оценивает конкурентоспособность предприятия сферы услуг. Следовательно, представляется логичным заложить в основу методики по оценке уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг уровень удовлетворенности потребителей качеством их услуг.

Удовлетворенность потребителей качеством услуг зависит от знания предприятием ожиданий и требований предъявляемых потребителями к той или иной услуге, умения их реализовать и превзойти. Недостаточное внимание предприятия сферы услуг к требованиям его потребителей, в свою очередь, может привести к увеличению числа клиентов, неудовлетворенных услугами предприятия. Основными причинами неудовлетворенности клиентов в сфере услуг является низкий уровень культуры обслуживания и неспособность качественно решить проблемы, связанные с претензиями и жалобами потребителей как явными, так и скрытыми. Жалобы потребителей являются

важным стимулом повышения качества оказываемых услуг, они позволяют увидеть недостатки в процессе оказания услуги и принять соответствующие меры по их устранению. В случае же, когда потребитель, оставшись недовольным предоставленной ему услугой, просто меняет исполнителя, проблема остается не решенной, а предприятие несет потери в форме упущенной выгоды из-за отказа данного потребителя от повторных приобретений услуг и от последствий распространения негативной информации среди потенциальных потребителей.

При этом подход к оценке конкурентоспособности предприятия сферы услуг с позиции потребителей, через оценку их удовлетворенности качеством услуг, не позволяет в полной мере оценить уровень конкурентоспособности предприятия, поскольку в этом случае не учитывается положение предприятия на рынке и его конкурентные преимущества.

Положение предприятия на определенном рынке определяется занимаемой *долей рынка*: чем больше доля рынка, занимаемая предприятием на рынке, тем устойчивее его положение и больше возможностей вести эффективную конкурентную борьбу. В связи с этим, на наш взгляд, обоснована целесообразность учета доли, занимаемой предприятием сферы услуг на определенном рынке, при оценке его конкурентоспособности.

Конкурентные преимущества определяются *конкурентным потенциалом предприятия*. Конкурентный потенциал предприятия сферы услуг является источником формирования его конкурентных преимуществ, которые и являются основой конкурентоспособности. В связи с этим нами предлагается при оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг использовать еще один критерий конкурентоспособности – *конкурентный потенциал предприятия сферы услуг*.

Рассмотренные выше критерии конкурентоспособности предприятий сферы услуг, на наш взгляд, могут быть оценены через следующие показатели:

- 1) уровень качества услуг, рассчитываемый на основе результатов социологического исследования удовлетворенности потребителей;

- 2) относительная доля рынка, занимаемая предприятием, рассчитываемая как отношение долей рынка исследуемого предприятия и предприятия имеющего самую большую долю на данном рынке;
- 3) уровень конкурентного потенциала предприятия сферы услуг, рассчитываемый как отношение его конкурентного потенциала к совокупному ресурсному потенциалу.

На основе данных показателей нами предлагается рассчитывать интегрированный показатель уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг посредством расчета их средней геометрической величины.

Условия и ограничения применения методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг

В качестве условий, определяющих целесообразность применения данного методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг нами определены следующие:

1. В качестве потребителей услуг предприятия выступает население (физические лица).
2. Относительная однородность рынка, т.е. функционирование предприятия на конкурентном рынке, где ни одно из предприятий не является монополистом (в соответствии с законом о защите конкуренции доля рынка не должна превышать 25%).
3. Значения показателей, используемых при расчете конкурентоспособности предприятия, находятся в определенных границах (от 0,1 до 1). В частности относительная доля, занимаемая предприятием сферы услуг на определенном рынке, должна быть не менее 0,1 (что соответствует 10% от доли рынка, занимаемой предприятием-лидером). Таким образом, разброс значений данного показателя между самым большим и самым маленьким на исследуемом рынке не должен превышать десятикратного размера. В случае, если это условие не соблюдается, то рынок услуг, на котором рассчитывается доля предприятия, территориально сокращается, до тех пор, пока указанные условия не будут соблюдаться.

4. Доступность информации, необходимой для расчета показателей конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Можно также отметить ограничения применения предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг в зависимости от их вида. В качестве основы возьмем классификацию услуг по «Общероссийскому классификатору услуг населению» (см. таблицу 3.1).

Рассмотренные ограничения применения предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг в зависимости от вида оказываемых услуг, позволяют сделать вывод о том, что данный подход применим для предприятий, оказывающих различные виды потребительских услуг.

Таблица 3.1

Применение методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг*

№	Вид услуг	Применимость методического подхода
1	Бытовые услуги	Применим для предприятий, оказывающих бытовые услуги населению, при соблюдении условий целесообразности его использования.
2	Транспортные услуги	Применим для предприятий, оказывающих транспортные услуги населению, при соблюдении условий целесообразности его использования. Например, услуги такси, авиаперевозки.
3	Услуги связи	Применим для предприятий, оказывающих услуги связи населению, например, услуги сотовой связи, при соблюдении условий целесообразности его использования.
4	Жилищно-коммунальные услуги	В целом, предлагаемый методический подход применим для предприятий, оказывающих жилищно-коммунальные услуги. При этом его применение с учетом конкурентной среды на рынке жилищно-коммунальных услуг, а также технических требований к качеству данных услуг, на наш взгляд, представляется нецелесообразным.

* Составлено автором

Продолжение таблицы 3.1

№	Вид услуг	Применимость методического подхода
5	Услуги учреждений культуры	Применим для предприятий, оказывающих услуги культуры, например, кинотеатров и парков развлечений. Приложение предлагаемого методического подхода к некоммерческим организациям в некоторых случаях, на наш взгляд, также может иметь место при исключении из нее такого показателя как относительная доля рынка.
6	Туристские услуги и услуги средств размещения для временного проживания туристов	Применим для предприятий, оказывающих туристские услуги, в полной мере при соблюдении условий целесообразности его использования.
7	Услуги физической культуры и спорта	Применим для предприятий, оказывающих услуги физической культуры и спорта, при соблюдении условий целесообразности его использования. Например, для тренажерных залов и фитнес-центров.
8	Медицинские услуги, санаторно-оздоровительные услуги, ветеринарные услуги	Применим для предприятий, оказывающих медицинские услуги, при соблюдении условий целесообразности его использования.
9	Услуги правового характера	Применим для предприятий, оказывающих услуги правового характера, при соблюдении условий целесообразности его использования.
10	Услуги банков	Применим для предприятий банковской сферы при соблюдении условий целесообразности его использования.
11	Услуги в системе образования	Применим для предприятий, оказывающих образовательные услуги, в полной мере при соблюдении условий целесообразности его использования.
12	Услуги торговли и общественного питания, услуги рынков	Применим для предприятий сферы торговли и общественного питания при соблюдении условий целесообразности ее использования.
13	Социальные услуги, предоставляемые гражданам пожилого возраста и инвалидам государственными и муниципальными учреждениями социального обслуживания	Не применим, так как социальные услуги, оказываются некоммерческими организациями.

№	Вид услуг	Применимость методического подхода
14	Прочие услуги населению	Применим для предприятий, оказывающих услуги населению по финансовому посредничеству; страхованию; услуги, связанные с операциями с недвижимым имуществом и др., при соблюдении условий целесообразности его использования.

Таким образом, на основе рассмотренных факторов, критериев и показателей конкурентоспособности предприятий сферы услуг, с учетом условий и ограничений применения методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, можно сделать вывод о том, что он представляется относительно простым и применимым для большинства предприятий сферы услуг. Рассмотренные основания предлагаемого методического подхода позволяют разработать методику оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

3.2. Методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг

Предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг может быть представлена в виде семи последовательных этапов ее применения (см. рис. 3.4).

Первый этап. Анализ конкурентной среды предприятия сферы услуг. На данном этапе происходит установление интенсивности конкуренции, емкости рынка, основных методов ведения конкурентной борьбы и факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия на конкретном рынке услуг.

Второй этап. Установление конкурентных преимуществ на конкретном рынке услуг. Данный этап базируется на выявлении условий и ресурсов, формирующих конкурентные преимущества на конкретном рынке услуг. На основе анализа конкурентной среды определяются конкурентные преимущества на конкретном рынке услуг посредством сравнительного анализа конкурирующих предприятий.

Третий этап. Стоимостная экспертная оценка конкурентного потенциала предприятия сферы услуг и расчет его уровня. Проведение стоимостной экспертной оценки конкурентного потенциала предприятия сферы услуг на основе выявленных конкурентных преимуществ и расчет его уровня. Диапазон возможных значений показателя уровня конкурентного потенциала находится в интервале от 0,1 (минимально допустимое значение) до 1 (максимально возможное значение).



Рис.3.4. Этапы применения методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг*

В целях расчета конкурентного потенциала предприятия сферы услуг, всю совокупность ресурсов, которые формируют ресурсный потенциал предприятия сферы услуг нами предлагается условно разделить на две условные группы: ре-

* Предложено автором

срессы, обеспечивающие текущее функционирование предприятия и ресурсы, формирующие конкурентный потенциал предприятия сферы услуг. В связи с тем, что управление конкурентоспособностью предприятия является интегрированным в систему общего управления предприятием, среди всех расходов предприятия сферы услуг можно выделить те, которые связаны с обеспечением конкурентоспособности и направленные на формирование на рост конкурентного потенциала предприятия сферы услуг посредством формирования долгосрочных конкурентных преимуществ (см. рис. 3.5).



Рис. 3.5. Классификации ресурсов предприятия сферы услуг для целей оценки уровня его конкурентного потенциала*

Стоимостную оценку ресурсов, формирующих конкурентный потенциал предприятий сферы услуг, предлагается осуществлять на основе затратного метода.

К затратам, которые направлены на формирование конкурентного потенциала и повышение его уровня, можно отнести следующие.

1. Объем затрат на формирование конкурентного кадрового потенциала (повышение квалификации, обучение, тренинги для обслуживающего и управленческого персонала, обеспечивающего конкурентные преимущества предприятия)
2. Объем затрат на формирование конкурентного материально-технический потенциал (обновление материально-технической базы, приобретение имущества, создающего конкурентные преимущества предприятия).

* Предложено автором

3. Объем затрат на формирование маркетингового и имиджевого потенциалов (на коммуникации с потребителями, Интернет-сайт, онлайн-система бронирования, реклама и т.п., на формирование благоприятного имиджа).

4. Объем затрат на создание прочих конкурентных преимуществ.

Конкурентный потенциал предприятия сферы услуг (КП) предлагается рассчитывать как стоимость ресурсов, определяющих конкурентные преимущества предприятия и, тем самым, формирующих конкурентный потенциал, по следующей формуле:

$$КП = \sum_{i=1}^n КП_i ,$$

где $КП_i$ - это стоимостная экспертная оценка ресурсов, обеспечивающих i -е конкурентное преимущество предприятия сферы услуг;

n – количество конкурентных преимуществ предприятия сферы услуг.

Предлагаемая методика оценки конкурентного потенциала позволяет учитывать конкурентный потенциал при расчете уровня конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

Уровень конкурентного потенциала ($У_{кп}$) при этом предлагается рассчитывать как отношение стоимостной оценки конкурентного потенциала к стоимости всех ресурсов, формирующих ресурсный потенциал предприятия сферы услуг по следующей формуле:

$$У_{кп} = \frac{КП}{РП} ,$$

где КП – это стоимостная оценка конкурентного потенциала предприятия сферы услуг;

РП – это стоимостная оценка ресурсного потенциала предприятия сферы услуг.

Четвертый этап. Расчет относительной доли рынка, занимаемой предприятием сферы услуг. Диапазон значений данного показателя находится в интервале от 0,1 (минимально допустимое значение) до 1 (максимально возможное значение, если предприятие является лидером на данном рынке).

Относительная доля рынка ($У_{др}$) рассчитывается по следующей формуле:

$$У_{ДР} = \frac{ДР}{ДР_{\max}},$$

где ДР – это доля рынка, занимаемая исследуемым предприятием, а ДР_{max} – доля рынка предприятия, занимающего самую большую долю на данном рынке.

Пятый этап. Определение требований потребителей и критериев качества услуг для конкретных видов услуг, разработка инструментария исследования и его проведение. На данном этапе проводится исследование удовлетворенности потребителей качеством услуг по определенным критериям.

Качество услуг является основным критерием их конкурентоспособности. Конкретный набор оцениваемых параметров качества зависит от специфики того или иного вида услуг. В наиболее общем виде качество услуги может быть определено качеством ее результата, а также условиями и культурой обслуживания. Результат услуги может быть представлен как в осязаемой форме, так и в неосязаемой форме, что определяет возможности его объективной количественной оценки. Условия обслуживания определяются материально-технической базой предприятия, а также ассортиментом предоставляемых услуг. Культура обслуживания предполагает учет как общих для всех групп услуг требований (вежливость, доброжелательность, отзывчивость и т.п.), так и специальных норм и правил обслуживания.

Шестой этап. Расчет уровня качества услуг. Уровень качества услуг может быть рассчитан как средняя величина потребительских оценок качества услуг к максимальному значению в принятой оценочной шкале. Например, при средней оценке качества услуг 3 балла из 5 возможных уровень качества услуг будет равен отношению 3/5, что составляет 0,6. Таким образом, диапазон возможных значений уровня качества услуг может находиться в интервале от 0,1 (минимально допустимое значение) до 1 (максимально возможное значение).

Уровень качества услуг (У_{КУ}) рассчитывается как отношение средней величины оценок потребителей по *i*-ым критериям качества результат и процесса оказания *j*-ого вида услуг предприятия (КУ) к максимально возможной оценки, при-

нятой в рамках установленной исследователем шкалы ($KY_{\max}$). Формула расчета уровня качества услуг при этом имеет следующий вид:

$$Y_{KY} = \frac{KY}{KY_{\max}}.$$

Определение уровня удовлетворенности потребителей качеством услуг целесообразно также проводить и по отдельным видам оказываемых услуг. Данный подход позволит сделать вывод о том, как удовлетворенность потребителей качеством отдельных услуг влияет на отношение к предприятию в целом.

Получение информации, необходимой для расчета уровня качества услуг, предлагает постоянное исследование удовлетворенности потребителей качеством услуг предприятия посредством анкетирования или опросов. Следует отметить, что на практике проведение анкетирования и опросов затруднительно. Потребитель, как правило, не мотивирован и не заинтересован в заполнении анкет, неохотно принимает участие в опросах, так как не хочет тратить свое время или ему это просто неинтересно. Для повышения эффективности проводимых исследований удовлетворенности потребителей и их удержания целесообразно использовать мотивационные механизмы и стимулы.

Седьмой этап. Расчет уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг производится на основе предварительно рассчитанных уровня качества услуг, относительной доли предприятия на рынке, уровня конкурентного потенциала предприятия сферы услуг. Для оценки уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг нами предлагается использовать интегрированный показатель, включающий в себя приведенные выше показатели. Данный интегрированный показатель, на наш взгляд, целесообразно рассчитывать посредством вычисления средней геометрической величины уровня качества услуг, доли рынка и уровня конкурентного потенциала, что позволит математически учесть их взаимосвязь.

В формализованном виде уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг (Y_K) может быть представлен как средняя геометрическая величина

уровня качества услуг предприятия, относительной доли рынка и уровня конкурентного потенциала предприятия сферы услуг:

$$Y_K = \sqrt[3]{Y_{КУ} * Y_{ДР} * Y_{КП}},$$

где $Y_{КУ}$ – уровень качества услуг предприятия, оцененный потребителями;

$Y_{ДР}$ – относительная доля предприятия сферы услуг на конкретном рынке;

$Y_{КП}$ – уровень конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

Диапазон возможных значений уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, рассчитываемого по приведенной выше формуле с учетом ограничений, находится в интервале от 0,001(минимально допустимое значение) до 1 (максимально возможное значение).

Целесообразность выбора средней геометрической величины обусловлена тем, что она позволяет учитывать взаимосвязь показателей и влияние каждого из них на уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

После оценки уровня конкурентоспособности и выявления основных причин сложившейся ситуации, могут быть установлены направления повышения конкурентоспособности и разработаны мероприятия по устранению «узких мест» в деятельности предприятия сферы услуг.

Повторная оценка конкурентоспособности предприятия сферы услуг позволит осуществить мониторинг динамики уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе уровня качества услуг, относительной доли предприятия на рынке и уровня конкурентного потенциала. Для мониторинга изменений уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, уровня его конкурентного потенциала, относительной доли рынка и уровня качества услуг можно представить их динамику в виде соответствующих индексов (темпов роста):

- 1) индекс качества услуг;
- 2) индекс относительной доли рынка;
- 3) индекс конкурентного потенциала предприятия сферы услуг ;
- 4) индекс конкурентоспособности предприятия сферы услуг .

Полученный индекс уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, рассчитываемый по предлагаемой методике, позволит сделать вывод о динамике его изменения, а анализ составляющих его индексов – об основных причинах этого изменения и, следовательно, о возможных направлениях повышения конкурентоспособности предприятия. Полученные ряды данных для наглядности и анализа направлений изменений во времени могут быть представлены в виде соответствующих графиков.

Формирование базы данных для мониторинга уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг по предлагаемой методике требует постоянного сбора соответствующей информации. Расчет уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг на основе относительной доли рынка, уровней конкурентного потенциала предприятия и качества услуг целесообразно проводить с определенной периодичностью для отслеживания динамики данного показателя.

В представленном виде данный методический подход к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, на наш взгляд, позволяет осуществлять оперативное, тактическое и стратегическое управление их конкурентоспособностью. Так, качество услуг, оцененное с позиции потребителей, соответствует оперативному, доля рынка, занимаемая предприятием – тактическому, а конкурентный потенциал предприятия – стратегическому уровню управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг.

Таким образом, предлагаемая методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг строится на имеющейся и доступной для большинства предприятий сферы услуг информации. Данная методика позволяет проводить мониторинг текущего уровня конкурентоспособности, наблюдать динамику его изменения и предоставляет информацию для осуществления оперативного, тактического и стратегического управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг. С этой точки зрения, описанная методика по оценке конкурентоспособности предприятия сферы услуг представляется относительно простой и эффективной.

3.3. Апробация методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг (на примере гостиниц г. Иркутска)

Гостиничная индустрия - одна из самых быстро и успешно развивающихся отраслей сферы услуг в России и во всем мире. В связи с этим предлагаемую методику возможно апробировать на примере гостиничных предприятий. Гостиничная индустрия может быть рассмотрена как совокупность гостиниц^{*} и иных средств размещения, либо как вид экономической деятельности, включающий предоставление гостиничных услуг и организацию за вознаграждение краткосрочного проживания в гостиницах и иных средствах размещения. В мире сложилось более 300 гостиничных цепей, вышедших за рамки национальных границ.

Среди ключевых тенденций развития гостиничного бизнеса можно выделить следующие.

1. Распространение сферы интересов гостиничного бизнеса на продукты и услуги из других отраслей (продукты питания, организация досуга, выставок, использование средств оргтехники и информационной технологии).

2. Повышение доступности гостиничных услуг для массового потребителя.

3. Усиление специализации гостиничного бизнеса, ориентированного на определенные сегменты потребителей - низший (бюджетный), средний (экономичный) и высший (люкс), а также на сегменты, рассматриваемые по другим критериям.

4. Глобализация и концентрация гостиничного бизнеса, проявляющаяся в создании крупных корпораций и гостиничных цепочек (союзы, ассоциации).

5. Глубокая персонификация обслуживания и акцентирование на запросах и потребностях клиентов, выявление вкусов, предпочтений и привычек, для чего создаются специальные службы в отелях.

6. Широкое внедрение новых средств коммуникативной и информационной технологии для проведения маркетинговых исследований, более детальной сегментации.

^{*} Толковый словарь определяет гостиницу как «дом для временного проживания приезжающих с одностанными или неодностанными номерами, с обслуживанием» [104].

7. Внедрение новых технологий в деловую стратегию гостиничных предприятий, например широкое использование сети Интернет для продвижения гостиничных продуктов и услуг, а также организации эффективных систем бронирования мест в гостиницах [90].

Проанализируем некоторые общие особенности обеспечения конкурентоспособности гостиничных предприятий.

Во-первых, необходимо отметить, что гостиничная индустрия относится к сфере услуг, а в качестве продукции данной индустрии выступают услуги, что предполагает необходимость учитывать специфику услуг как таковых.

Во-вторых, услуги гостиницы, наряду с основной услугой (организация проживания), как правило, включают в себя широкий спектр дополнительных услуг: питания, медицинские и спортивно-оздоровительные, косметические и парикмахерские, связи и др. Поэтому наряду с основной услугой необходимо учитывать *комплекс услуг*, некоторые из которых являются обязательными для гостиниц определенной категории: «пять звезд», «четыре звезды», «три звезды», «две звезды», «одна звезда», «мини-отель». К каждой категории гостиницы предъявляются нормативно установленные требования. Потребитель, зная об этом, ожидает определенный уровень сервиса и перечень дополнительных услуг. Удовлетворенность потребителя, а значит и конкурентоспособность услуг гостиницы, зависит от того, насколько действительность будет соответствовать его ожиданиям. До 1994 года в России классификация гостиниц осуществлялась в соответствии с «Положением об отнесении гостиниц к разрядам и номеров в гостиницах к категориям». Данное «Положение» предполагало подразделение гостиниц на семь разрядов: «Люкс», «Высший А», «Высший Б», 1, 2, 3, 4; мотелей – на пять разрядов: «Высший А», «Высший Б», 1, 2, 3. Для номеров предусматривалось пять категорий: высшая, 1, 2, 3, 4. В 1994 году в Российской Федерации были разработаны «Положение о критериях классификации гостиниц», «Критерии классификационных требований к гостиницам (мотелям) Российской Федерации», а также принят ГОСТ Р 50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц», согласно которому все гостиницы подразделялись на пять катего-

рий с присвоением от 1-ой до 5-ти звезд, мотели – на четыре категории – с присвоением от 1-ой до 4-х звезд. В настоящее время классификация гостиниц осуществляется в соответствии с «Порядком классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи» (далее - Порядок классификации объектов туристской индустрии), утвержденным приказом Министерства спорта, туризма и молодежной политики РФ от 25 января 2011 г. № 35. Категории гостиниц и иных средств размещения обозначаются символом «звезда» и выделяется шесть категорий гостиниц. Высшая категория средства размещения – «пять звезд», низшая – «без звезд». Отнесение к той или иной категории осуществляется на основе экспертной оценки, включающей в себя оценку гостиниц и иных средств размещения, номерного фонда и персонала.

Апробация методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг осуществляется в соответствии с этапами ее применения, приведенными в параграфе 3.2.

Первый этап. Анализ конкурентной среды рынка гостиничных услуг г. Иркутска. Рынок гостиничных услуг очень привлекателен по темпам роста и потенциалу. Уровень конкуренции в регионе по оценкам самих предпринимателей средний [69]. При этом отмечается, что в последнее время ситуация на гостиничном рынке Иркутской области характеризуется динамичным развитием, в первую очередь это касается областного центра и в меньшей степени других муниципальных образований Иркутской области. Основными клиентами гостиниц г. Иркутска являются туристы, посещающие город с деловыми целями. Туристам-бизнесменам важна близость к деловому центру города, прочим туристам – комфортное размещение и доступность различных развлечений. В настоящее время основной спрос на гостиницы в г. Иркутске формируют деловые люди. Деловой туризм – перспективное направление развития, учитывая природно-климатические особенности региона (продолжительная и холодная зима, короткое лето). При этом, по мнению органов статистики, наметилась тенденция сокращения дней пребывания туристов в летний период в городских гостиницах в пользу

рекреационных средств размещения, расположенных в прибрежных зонах озера Байкал.

О динамике развития гостиничного бизнеса можно судить по данным, приведенным в табл. 3.2.

Так в 2012 г. по сравнению с 2010 г. наблюдался прирост по количеству гостиниц на 5,9%, номерному фонду на 8,1% и числу размещенных лиц на 37,5%.

Таблица 3.2

Динамика показателей гостиничного бизнеса Иркутской области

№	Показатель	2010 г.	2012 г.	Темп прироста, проц.
1	Число гостиниц, ед.	85	90	5,9
2	Число номеров, ед.	2822	3051	8,1
4	Численность размещенных лиц, всего в том числе:	259967	357580	37,5
5	граждан России	236151	318469	34,9
6	граждан государств-участников СНГ	3143	7714	145,4
7	граждан стран дальнего зарубежья	20673	31397	51,9
8	Число ночевок	513425	663103	29,2

По данным Федеральной службы государственной статистики по Иркутской области, в городе Иркутске в 2012 г. в Иркутске функционировало уже 68 гостиниц и аналогичных средств размещения с общим номерным фондом более двух тысяч номеров, рассчитанных почти на три с половиной тысячи мест. В том числе в этом же году был открыт отель «Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр» (отель международной сети Marriott International) на 208 номеров.

За последние пять лет в Иркутске не только появились новые гостиницы, но и существенно расширяются некоторые из «старых» гостиниц. В 2010 году, например, в отеле «Звезда» открылся новый корпус — к 18-ти существовавшим до этого номерам добавилось еще 50. Отель «Sayen» тоже планирует строить дополнительный корпус на 12 номеров. Гостиница «Ангара» давно планирует построить двенадцатизэтажный пятизвездочный отель по проекту итальянских архитекторов и ищет инвесторов для реализации данного проекта.

По оценкам специалистов среднегодовая загрузка всех гостиниц Иркутска, как правило, находится в районе 45%. Между тем в юбилейный год загрузка даже крупных гостиниц Иркутска находилась на уровне 100%. В связи с событиями, связанными с 350-летием города и Байкальским экономическим форумом, Иркутск был переполнен гостями. Это является ярким примером эффективности развития событийного и делового туризма в Иркутске и его позитивном влиянии на результаты деятельности средств размещения.

Эксперты отмечают, что гостиничный бизнес в Иркутске активно развивается: появляются новые средства размещения и реконструируются старые, растет уровень обслуживания потребителей. Последнее, по их мнению, связано не только с ростом конкуренции, но и с желанием гостиниц соответствовать мировым стандартам качества [69].

Существующие средства размещения способны принять то количество туристов, которое приезжает в наш регион, но их качественные и ценовые характеристики в основном не являются привлекательными для большинства туристов. В последнее время происходит усиление конкуренции на рынке гостиничных услуг, появляются новые конкуренты, в том числе и международные гостиничные цепи. Так, 1 ноября 2011 года в Иркутске состоялось открытие первого в городе отеля мирового уровня «Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр». Это первый отель «Кортъярд Марриотт», который открылся восточнее Урала, и первая международная сеть отелей, пришедшая в Иркутск. Отель располагает 208 стильными номерами с эргономичными рабочими зонами, расположен в самом центре города, рядом со сквером Кирова, в непосредственной близости от офисов крупных организаций, правительственных учреждений и университетов. Он ориентирован главным образом на тех, кто путешествует по работе, но при этом не хочет жертвовать своим комфортом: в отеле оборудованы удобные рабочие зоны с необходимой компьютерной техникой и доступом в интернет. Данный отель способен составить серьезную конкуренцию «расслабившимся» гостиницам-конкурентам.

В настоящее время основными крупными конкурентами на рынке гостиничных услуг г. Иркутска являются: гостиница «Ангара», ООО «Отель Иркутск»,

ранее – Интурист), входящая в холдинг «Истлэнд»; гостиница «Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр», входящая в международную гостиничную цепь; гостиница «Русь»; гостиницы, входящие в ассоциацию «Байкальская Виза» («Европа», «Звезда», «Глория», «Виктория»); гостиницы ассоциации «Гранд Байкал» («Дельта» и «БайкалБизнесЦентр») и др. Все названные гостиницы расположены в черте города и способны принять большое количество гостей одновременно.

Самыми крупными (с номерным фондом свыше двухсот) являются гостиница «Ангара», «Отель Иркутск» и «Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр». Основными потребителями услуг указанных гостиниц являются туристы из России и стран СНГ, Европы, Азии и США. Целевыми потребителями являются иностранные группы и туристы, российские туристы и туристические группы, командировочные с уровнем доходов от 25 тысяч рублей и выше. Данные гостиницы имеют схожий номерной фонд по категориям и количеству номеров, а также оказывают схожие дополнительные услуги. Цены номеров перечисленных гостиниц находятся приблизительно в одном диапазоне. По отдельным категориям номеров чуть ниже цены у гостиницы «Ангара» и заметно выше цены у гостиниц бизнес-класса, например, у гостиниц «Байкал Бизнес Центр» и «Солнце». При этом в зависимости от категории номера цены за номер гостиниц в сутки градируются от 1 800 до 20 000 рублей за номер в сутки.

Сравним основных крупных конкурентов на рынке гостиничных услуг г. Иркутска (гостиницы «Ангара», «Иркутск» и «Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр»), а также гостиницу «Русь», расположенную в непосредственной близости от них по следующим критериям: по удобству месторасположения и номерному фонду (количество, категории и цены номеров) и дополнительному сервису гостиниц (см. приложение 1).

Все рассматриваемые гостиницы имеют удобное расположение в центральной части города, при этом гостиница «Иркутск» расположена на берегу реки Ангара. Самый большой номерной фонд у гостиницы «Ангара». Структура номерного фонда гостиниц «Ангара» и «Иркутск» очень схожа. Самые высокие цены у

гостиницы «Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр», в связи с тем, что она позиционирует себя как гостиницу бизнес-класса четыре звезды.

Руководство туристской компании «Байкальская виза», считает, что спрос на гостиничные номера в Иркутске еще не обеспечен предложением в полной мере и в ближайшие годы планирует строить еще один отель уровня «четыре звезды». Подобной точки зрения придерживаются и представители местной власти, считая, что в ближайшее время вырастет потребность в небольших гостиницах в стиле деревянного зодчества. Администрация, в свою очередь, намерена поддерживать начинающих предпринимателей в данной сфере, предоставляя субсидии на приобретение оборудования для гостиниц и компенсации выплат по банковскому кредиту, взятому на развитие малого и среднего бизнеса.

Среди основных проблем в сфере гостиничного бизнеса специалисты отмечают высокий уровень текучести кадров и, как следствие, их недостаток. Экспертами отмечается, что проблема кадров в гостиничном бизнесе г. Иркутска связана с поиском и удержанием как неквалифицированного персонала (горничные, официанты), так и квалифицированных специалистов. На замещение должностей, не требующих квалификации, желающих не так много, и они при первой же возможности уходят в другие сферы деятельности или на более престижные и высокооплачиваемые должности. Проблема с квалифицированными специалистами, несмотря на то, что иркутскими вузами и колледжами их готовится много, также остается острой. Она заключается не только в том, чтобы найти и обучить сотрудника, но и в том, чтобы удержать его после этого [69].

Кроме того, в Иркутске нет ни одного сертифицированного средства размещения. Данное обстоятельство, объясняется тем, что в настоящее время сертификация носит исключительно добровольный характер и является затратным мероприятием. В связи с этим все находятся в ожидании федерального закона об обязательной сертификации средств размещения. Обязательная сертификация, по мнению экспертов, сделает рынок гостиничных услуг более цивилизованным.

Практика управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий г. Иркутска, несмотря на постепенное повышение уровня качества обслуживания,

свидетельствует о неготовности большинства гостиниц к ведению эффективной конкурентной борьбы в условиях усиливающейся конкуренции, а также об отсутствии действенных механизмов управления конкурентоспособностью гостиничным предприятием, основывающихся на оценке уровня конкурентоспособности.

Второй этап. На основе анализа конкурентной среды были определены конкурентные преимущества гостиниц «Ангара», «Иркутск» и «Русь» на рынке гостиничных услуг г. Иркутска: местоположение, качество номеров, качество обслуживания, ассортимент дополнительных услуг.

Третий этап. Проведение стоимостной экспертной оценки конкурентных потенциалов гостиничных предприятий предприятия на основе выявленных конкурентных преимуществ и расчет показателя его уровня. На основе общего анализа конкурентной среды гостиничных предприятий на рынке гостиничных услуг г. Иркутска проведенного выше, а также посредством сравнительного анализ конкурирующих гостиниц экспертным путем с привлечением специалистов - сотрудников исследуемых гостиничных предприятий была произведена стоимостная оценка конкурентного потенциала и расчет его уровня (см. табл. 3.3).

Таблица 3.3.

Расчет уровня конкурентного потенциала гостиниц «Ангара», «Иркутск» и «Русь», 2012 г.

№	Показатель	«Ангара»	«Иркутск»	«Русь»
1	Балансовая стоимость имущества гостиницы, тыс. р.	71632	99283	30568
2	Конкурентный потенциал гостиницы, тыс. р.	37691,8	46663,4	12960,3
3	Уровень конкурентного потенциала гостиницы	0,53	0,47	0,42

Четвертый этап. Расчет относительной доли рынка, занимаемой гостиницами. Объем услуг гостиниц и аналогичных средств размещения по данным органов статистики в 2012 году составил 1320,7 млн.р. [154, с. 95]. Относительные доли гостиниц «Ангара», «Иркутск» и «Русь» представлены в строке 3 табл. 3.4.

Таблица 3.4

Расчет доли рынка гостиниц «Ангара», «Иркутск» и «Русь», 2012 г.

№	Показатель	Гостиницы		
		«Ангара»	«Иркутск»	«Русь»
1	Объем реализованных услуг (выручка), млн.р.	92,18	100,15	33,36
2	Доля гостиницы на рынке гостиничных услуг г. Иркутска	0,07	0,08	0,03
3	Относительная доля гостиницы на рынке гостиничных услуг г. Иркутска	0,92	1	0,33

Так доли гостиниц «Ангара» и «Иркутск» на рынке гостиничных услуг региона приблизительно одинаковые и составили в 2012 году 0,07 и 0,08 соответственно. Доля гостиницы «Русь» на рынке гостиничных услуг более, чем в два раза меньше (0,03).

Пятый этап. Определение требований потребителей и критериев оценки уровня качества услуг гостиниц. Качество услуг гостиниц в рамках апробации предлагаемой методики оценки конкурентоспособности определялось по следующим критериям: регистрация в гостинице; вежливость и внимательность персонала гостиницы; характеристики номера; питание; дополнительные услуги, предоставляемые гостиницей. Для проведения исследования удовлетворенности потребителей качеством услуг гостиниц была разработана анкета (см. приложение 2).

Шестой этап. Расчет уровня качества услуг гостиниц. Уровень качества услуг исследуемых гостиниц был рассчитан как средняя величина оценок потребителей к максимальному значению в принятой пятибалльной оценочной шкале.

По результатам проведенного в 2012 г. исследования, в котором приняли участие 128 клиентов исследуемых гостиниц, был рассчитан показатель уровня качества услуг гостиниц как отношение средней оценки удовлетворенности по-

требителей качеством услуг к максимально возможной (в данном случае была принята пятибалльная шкала оценок) (см. табл. 3.5).

Таблица 3.5.

Расчет уровня качества услуг гостиниц «Ангара», «Иркутск» и «Русь»,
2012 г.

№	Показатель	«Ангара»	«Иркутск»	«Русь»
1	Средняя потребительская оценка качества услуг гостиниц	4,65	4,58	4,70
2	Уровень качества услуг гостиниц	0,93	0,92	0,94

Седьмой этап. Расчет уровня конкурентоспособности гостиничных предприятий на основе предварительно рассчитанных уровней качества услуг гостиниц, относительных долей гостиниц на рынке и уровней конкурентных потенциалов гостиниц (см. табл. 3.6).

Таблица 3.6.

Показатели конкурентоспособности гостиниц «Ангара», «Иркутск» и
«Русь», 2012 г.

№	Показатель	«Ангара»	«Иркутск»	«Русь»
1	Уровень конкурентного потенциала гостиницы	0,53	0,47	0,42
2	Относительная доля гостиницы на рынке	0,92	1	0,33
3	Уровень удовлетворенности потребителей качеством услуг	0,93	0,92	0,94
4	Уровень конкурентоспособности гостиницы	0,77	0,76	0,51

Для наглядности данные таблицы 3.6. можно представить в виде графика (см. рис. 3.6).

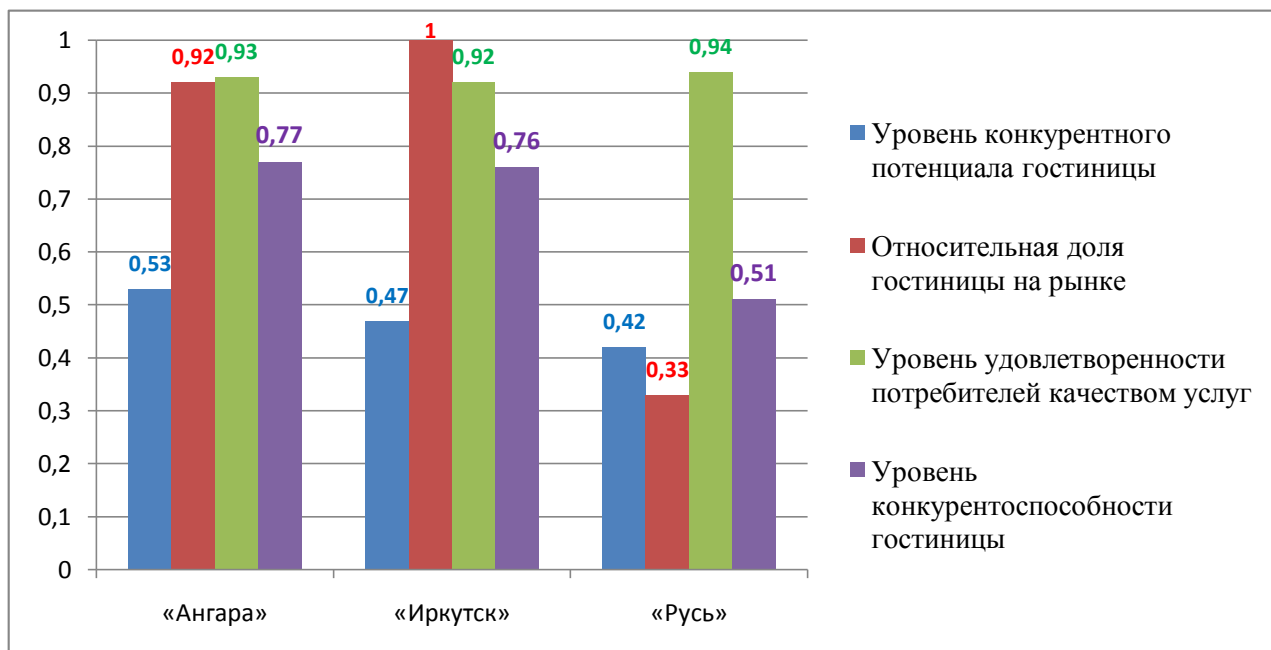


Рис. 3.6. Показатели конкурентоспособности гостиниц «Ангара», «Иркутск» и «Русь», 2012 г.

По данным, приведенным в табл. 3.6 и на рис. 3.6., можно сделать следующие выводы. Доли рынка и конкурентные потенциалы гостиниц «Ангара» и «Иркутск» приблизительно равны. Конкурентный потенциал гостиницы «Русь» несколько ниже, а ее доля рынка меньше приблизительно в три раза, по сравнению с гостиницами «Иркутск» и «Ангара». При этом уровень удовлетворенности клиентов качеством услуг исследуемых гостиниц не достигает максимально возможного значения, что говорит о наличии резервов для повышения уровня конкурентоспособности гостиниц посредством повышения качества обслуживания потребителей. В целом, наиболее конкурентоспособной по результатам оценки уровня конкурентоспособности является гостиница «Ангара», практически не уступает ей гостиница «Иркутск», а гостиница «Русь» значительно уступает указанным гостиницам, что обусловлено ее относительно низкой долей рынка.

По результатам оценки уровня конкурентоспособности также можно сделать вывод о том, что потенциалы исследуемых гостиниц используется недостаточно эффективно. Менее половины имеющегося потенциала используется исследуемыми гостиницами для формирования конкурентных преимуществ гостиниц.

В связи с этим можно говорить о целесообразности совершенствования соответствующих инструментов управления их конкурентоспособностью.

На основе полученных результатов исследования конкурентоспособности гостиниц г. Иркутска («Ангара», «Иркутск» и «Русь») можно дать следующие общие рекомендации по совершенствованию механизма управления их конкурентоспособностью на основе использования соответствующих инструментов управления.

Во-первых, осуществление совершенствования (реинжиниринг) бизнес-процессов оказания основных и дополнительных услуг исследуемых гостиниц. В рамках данного направления следует уделить особое внимание использованию инструментов Интернет-маркетинга при построении взаимоотношений с клиентами, применению современных информационных технологий автоматизации процессов обслуживания и обработки информации, а также внедрению системы менеджмента качества оказываемых услуг. Реализация комплекса мероприятий по данному направлению позволит повысить качество протекающих на предприятии бизнес-процессов и, как следствие, в итоге повысить уровень его конкурентоспособности. Целесообразность реализации данного направления совершенствования и использование рассмотренных инструментов механизма управления конкурентоспособностью обусловлены недостаточно высоким уровнем качества обслуживания в исследуемых гостиницах г. Иркутска, наряду с мировой тенденцией к его повышению.

Во-вторых, нами предлагается, в качестве инструмента управления конкурентоспособностью исследованных гостиниц использовать управление корпоративной культурой. Успешно решить задачу повышения конкурентоспособности предприятий сферы услуг можно только в случае, если будет создан эффективный механизм управления данным процессом. Н.Ю. Круглова отмечает, что механизм управления в экономике будет эффективным, если он усиливает мотивацию исполнителей и согласовывает цели предприятия и интересы людей [68]. Основным инструментом согласования целей предприятия и интересов его сотрудников является корпоративная культура как система общепринятых ценностей и образов

действий. Корпоративная культура является связующим элементом, определяя бизнес-процессы, структуру, групповое поведение, результаты деятельности и конкурентоспособность предприятия.

Процесс создания корпоративной культуры, которая отвечала бы требованиям предприятия и, в частности, его конкурентной стратегии, складывается из следующих элементов:

- диагностика сложившейся на предприятии корпоративной культуры;
- определение целей ее развития (трансформации) и создание ее концепции на основе миссии компании, деловых ценностей, а также сложившихся традиций и системы деловых связей с внешними партнерами;
- совершенствование механизма, методов и стиля управления предприятием как целостной социально-психологической системой в соответствии с принятой концепцией деловой культуры;
- повышение социально-психологической управленческой компетентности руководителей;
- создание корпоративного кодекса и системы этического контроля;
- введение механизмов отбора и адаптации новых работников к корпоративной культуре, а также создание мотивационных механизмов поддержания сформированной культуры предприятия.

В упрощенном виде процесс управления корпоративной культурой схематически можно представить в виде следующих этапов (см. рис. 3.7).

Исходными ориентирами формирования корпоративной культуры являются миссия и стратегия предприятия, в соответствии с которыми разрабатываются правила поведения для всех категорий персонала, взаимодействующих с клиентом или принимающих участие в его обслуживании.

Существующая корпоративная культура может, как помогать предприятию сферы услуг реализовать поставленные цели и задачи, обеспечивая конкурентоспособность, так и создавать препятствия. Поэтому необходимо проводить диагностику существующей корпоративной культуры на предмет соответствия решаемым задачам и проводимым изменениям.



Рис. 3.7. Схема процесса управления корпоративной культурой*

По результатам диагностики делается вывод о необходимости изменения или поддержания существующей корпоративной культуре, после чего разрабатываются и реализуются соответствующие мероприятия по изменению или поддержанию существующей корпоративной культуры.

Реализация данного направления позволит, наряду с повышением уровня культуры обслуживания и, как следствие, качества оказываемых услуг в целом, также решить кадровые проблемы, указанные в начале данного параграфа. Для

* Предложено автором

решение кадровых проблемы, связанных с высоким уровнем текучести, можно порекомендовать реализацию следующих мероприятий.

Для удержания всех категорий персонала гостиницы могут быть использованы следующие мероприятия.

1. Формирование имиджа работодателя.
2. Формирование корпоративных ценностей и благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
3. Привлечение персонала к участию в управлении гостиницей.
4. Разработка мотивационных схем, учитывающих стаж работы в гостинице.
5. Исследование и повышение лояльности персонала.
6. Предоставление возможностей для обучения и саморазвития.

Для неквалифицированного персонала также целесообразно проводить мероприятия, направленные на повышение престижности профессий официантов и горничных. При этом особая роль отводится корпоративной культуре, которая, выполняя функцию внутренней интеграции, позволяет сплотить коллектив гостиничного комплекса и снизить уровень текучести кадров. Кроме того, корпоративная культура позволит сформировать положительный имидж гостиницы, выполняя при этом функцию не только внутренней, но и внешней интеграции. В частности, наличие системы социально-ответственных и клиентоориентированных ценностей позволит сформировать положительный имидж гостиницы в обществе, распространяясь через клиентов, партнеров, акционеров, средства массовой информации и т.д. Положительный имидж и деловая репутация, в свою очередь, способствуют росту продаж и повышению конкурентоспособности гостиницы.

Корпоративная культура гостиницы включает в себя и определяет культуру обслуживания (сервиса) клиентов гостиницы. При формировании культуры обслуживания следует опираться на следующие положения.

1. Процесс обслуживания должен приносить удовлетворение и положительные эмоции не только гостю, но и обслуживающему персоналу гостиницы. Для этого обслуживающий персонал должен рассматривать ка-

ждого гостя (клиента) гостиницы как своего собственного гостя и проявлять истинное гостеприимство и радушие.

2. Гость (клиент гостиницы) и его предпочтения являются исходной точкой всей деятельности гостиницы, именно он определяет ее конкурентоспособность и, следовательно, принятие любых решений должно быть ориентировано на удовлетворенность клиента.
3. Гость (клиент гостиницы) – основная цель и смысл работы гостиницы. Прежде всего, необходимо стремиться создать комфорт гостю, а получаемая от этого выгода всегда должна оставаться на втором плане.

Важность культуры обслуживания в деятельности гостиницы подтверждается зарубежными исследователями, которые выяснили, что «более 80 % клиентов отказываются от услуг гостиницы, если их не удовлетворяет предлагаемый сервис» [175, с. 5]. При этом культура обслуживания, являясь частью корпоративной культуры гостиницы, зависит от принятой системы ценностей всего персонала. В связи с этим, проблема формирования корпоративной культуры для гостиничного предприятия является стратегически важной при обеспечении его конкурентоспособности. При этом следует помнить, что корпоративная культура, относясь к внутренней среде предприятия, является результатом как внутренней, так и внешней среды. Внешняя среда может рассматриваться как совокупность условий, в которых действует гостиница: национальная культура, деловая среда, политико-правовые условия, социально-экономические и др. На данные факторы гостиница, как правило, не может повлиять, но вынуждена учитывать их в своей деятельности.

Факторы формирования корпоративной культуры, относящиеся к внутренней среде гостиницы, находятся в сфере возможного регулирования сотрудниками и руководством гостиницы. К таким факторам относятся кадровый состав, квалификация персонала, система оплаты и стимулирования труда, организация труда (сменность, ритмичность, взаимозаменяемость, организация питания и отдыха), санитарно-гигиенические условия труда, организационно-управленческая

структура, неформальные связи между отдельными сотрудниками и группами в организации, инфраструктура гостиницы и др.

В-третьих, целесообразно, создание клиентоориентированной системы повышения удовлетворенности потребителей. Успех гостиничного предприятия во многом зависит от его клиентоориентированности, знания требований и предпочтений потребителей и базы постоянных клиентов, поэтому изучение мнений и разрешение претензий клиентов гостиницы является необходимым условием повышения ее конкурентоспособности.

В рамках четвертого направления – совершенствование системы мотивации персонала гостиниц. Данное направление предполагает использование ряда стимулов, позволяющих достигнуть цели - стимулирование такого поведения персонала и потребителей, которое позволит реализовать все вышеперечисленные мероприятия по совершенствованию механизма управления конкурентоспособностью и оценке уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия.

Возможности повышения заинтересованности сотрудников в повышении качества и культуры обслуживания зависят от правильно подобранного персонала, а также от эффективности организационных механизмов взаимодействия между сотрудниками и подразделениями. При наличии названных условий, разработанная система стимулирования окажется наиболее эффективной и действенной. В противном случае, попытки стимулирования могут не дать ожидаемого результата или вовсе оказаться бездействующими. В любом случае начинать следует с изучения кадрового состава, ценностных ориентаций сотрудников и анализа эффективности бизнес-процессов гостиницы. Исходя из сложившейся ситуации, можно будет разработать комплекс мероприятий по стимулированию персонала.

Система стимулирования персонала гостиницы может включать в себя следующие методы:

- публичное признание заслуг отличившихся сотрудников;
- премирование за выполнение требований и стандартов гостиницы;
- предоставление возможностей карьерного роста, которые должны быть четко и наглядно представлены всем сотрудникам гостиницы;

- создание условий для самореализации и саморазвития;
- предоставление социальных льгот;
- применение санкций и взысканий при несоблюдении требований к должности и стандартов обслуживания.

Все перечисленные направления совершенствования механизма управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий г. Иркутска должны быть увязаны между собой, поддерживать и дополнять друг друга.

Пятое возможное направление совершенствования механизма управления конкурентоспособностью для крупных гостиниц, к числу которых относятся гостиницы «Ангара», «Иркутск» и «Русь», заключается в создании специального подразделения, занимающегося управлением конкурентоспособностью. Для повышения эффективности реализации указанных направлений совершенствования механизма управления конкурентоспособностью посредством соответствующих инструментов управления конкурентоспособностью предлагается создать подразделение (службу) по управлению конкурентоспособностью гостиницы. По мнению ряда исследователей разработкой и внедрением механизма управления конкурентоспособностью на предприятии должна заниматься специальная служба или отдел [75, с. 115]. Это оправдано и с позиции того, что управление конкурентоспособностью рассматривается в рамках данного исследования как одна из подсистем управления предприятием.

Таким образом, на примере гостиничных предприятий г. Иркутска была апробирована разработанная методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг и предложены основные направления совершенствования механизма и инструменты управления конкурентоспособностью исследуемых гостиничных предприятий. Тем самым была доказана практическая применимость предлагаемой методики. При этом полученные результаты позволили определить основные направления совершенствования механизма и инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, что подтвердило гипотезу исследования. При этом в качестве основного инструмента управления конкурентоспособностью исследуемых гостиниц была предложена корпоративная культура, как

основа для реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности предприятий.

В третьей главе были решены следующие задачи.

1. Определены основания, условия и ограничения применения предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

2. Разработана методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг, включающая семь этапов. Уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг в рамках предлагаемой методики рассчитывается как средняя геометрическая величина следующих показателей: уровень качества услуг, относительная доля рынка и уровень конкурентного потенциала предприятия сферы услуг. Расчет данных показателей базируется на доступной для большинства предприятий сферы услуг информации.

4. На примере гостиниц г. Иркутска показана возможность практического применения разработанной методики по оценке конкурентоспособности для предприятий сферы услуг, что позволило сформировать общие рекомендации по совершенствованию механизма управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий г. Иркутска и подтвердило гипотезу исследования. В качестве направлений совершенствования механизма и инструментов управления конкурентоспособностью исследуемых гостиничных предприятий были предложены следующие: 1) совершенствование бизнес-процессов (на основе инструментов Интернет-маркетинга и системы менеджмента качества), 2) управление корпоративной культурой, 3) создание клиентоориентированной системы повышения удовлетворенности потребителей; 4) совершенствование системы мотивации персонала; 5) для крупных гостиниц, к числу которых относятся исследуемые гостиницы, на наш взгляд, является целесообразным создание подразделения (службы) по управлению конкурентоспособностью. При этом в качестве основного инструмента управления конкурентоспособностью гостиниц была определена корпоративная культура, как основа для реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение их конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Основные результаты диссертационного исследования позволяют сделать следующие выводы и рекомендации.

1. Рассмотрены различные трактовки понятия «конкурентоспособность предприятия», на основе чего нами было предложено и обосновано выделение ряда подходов к его определению: четыре частных (маркетинговый, продуктовый, экономический и конкурентный) и комплексный подход. Определены факторы конкурентоспособности предприятий сферы услуг. С учетом данных факторов в рамках комплексного подхода уточнено понятие «конкурентоспособность предприятия сферы услуг». Конкурентоспособность предприятия сферы услуг нами определено как оцененное субъектами внешней и внутренней среды предприятия его превосходство на выбранных сегментах рынка над конкурентами в определенный период времени, достигнутое в рамках существующих ограничений, определяемое конкурентоспособностью его услуг, долей, занимаемой предприятием на рынке, а также конкурентным потенциалом предприятия сферы услуг.

2. На основе исследования подходов к определению управления конкурентоспособностью предложена трактовка понятия «управление конкурентоспособностью предприятия сферы услуг», которое было определено нами как подсистема, интегрированная в общую систему управления предприятием сферы услуг, особый вид управленческой деятельности (процесс), направленный на обеспечение его конкурентоспособности посредством разработки и реализации комплекса мероприятий по обеспечению конкурентоспособности оказываемых услуг, формированию конкурентных преимуществ и эффективному использованию конкурентного потенциала предприятия сферы услуг.

3. Сделан вывод о том, что управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, являясь во многом схожим с управлением предприятием любой другой сферы деятельности, требует учета целого ряда особенностей предприятий сферы услуг, которые связаны со спецификой их продукции (услуг) и влияют на выбор тех или иных инструментов управления конкурентоспособно-

стью предприятий сферы услуг. Определены особенности предприятий сферы услуг, которые необходимо учитывать при управлении конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: 1) территориальная ограниченность рынка сбыта большинства услуг; 2) субъективность и некоторая неопределенность для исполнителя требований, предъявляемых потребителем к оказываемой услуге; 3) особая роль корпоративной (организационной) культуры предприятия; 5) физическое окружение услуг как важный критерий при оценке качества услуг; 6) повышенная сложность обеспечения стабильного уровня качества услуг; 7) важность согласования объемов спроса и предложения услуг. Предложены инструменты управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, связанные с перечисленными особенностями.

4. Рассмотрена сущность механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, в результате чего он был нами определен как совокупность элементов подсистемы управления конкурентоспособностью предприятия, предназначенных для обеспечения определенного уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Сделан вывод о целесообразности использования различных подходов к формированию механизма управления конкурентоспособностью с учетом некоторых ограничений, а в качестве основных выделены следующие: системный, ситуационный, структурный, маркетинговый и комплексный подходы. Отмечена важность формирования действенного механизма управления конкурентоспособностью как условия повышения эффективности управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Это обусловлено тем, что именно он позволяет достигать запланированных результатов, приводя все подсистемы предприятия в целенаправленное движение. При этом сущность механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг на сегодняшний день остается нераскрытой в полной мере и носит дискуссионный характер, что послужило обоснованием актуальности исследования его структуры.

5. На основе проведенного анализа имеющихся разработок построения механизма управления конкурентоспособностью предприятий за последнее десятилетие (2005-2014 гг.) был сделан вывод о том, что структура механизма управ-

ления конкурентоспособностью предприятия и входящие в нее элементы на сегодняшний день остаются дискуссионными вопросами, что предопределило необходимость изучения вопросов, связанных с установлением взаимосвязей элементов структуры механизма управления конкурентоспособностью применительно к предприятиям сферы услуг. В результате исследования отмеченных взаимосвязей были выделены основные (базовые) и вариативные (неосновные) элементы по признаку постоянства (обязательности) их присутствия в структуре механизма. В качестве основных элементов механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, позволяющих реализовать его основные функции, были определены оценка конкурентоспособности и инструменты управления конкурентоспособностью. Предложена схема механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг. Отмечена особая роль оценки конкурентоспособности в структуре механизма управления конкурентоспособностью предприятий сферы услуг, что предопределило необходимость анализа ее содержания.

6. Критическое рассмотрение имеющихся методов оценки конкурентоспособности предприятий и методик по оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг, показало, что они имеют ряд ограничений для эффективного практического применения. Отмеченные ограничения затрудняют, а порой и вовсе не позволяют, оценить конкурентоспособность предприятий сферы услуг с использованием рассмотренных методов, а имеющиеся методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг носят конкретно-частный характер, базируясь на оценке конкурентоспособности услуг через наборы показателей и критериев, которые учитываются при оценке конкурентоспособности той или иной услуги, и полностью определяются спецификой данного вида услуг. Данные положения делают актуальной проблему развития методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

7. Установлены основания (факторы, критерии и показатели конкурентоспособности), а также условия и ограничения применения предлагаемого методического подхода к оценке конкурентоспособности предприятий сферы услуг.

8. Разработана методика оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг, применение которой рассмотрено через семь последовательных этапов. Уровень конкурентоспособности предприятия сферы услуг в рамках предлагаемой методики предлагается рассчитывать как среднюю геометрическую величину следующих показателей: уровень качества услуг, относительная доля рынка и уровень конкурентного потенциала предприятия сферы услуг. Расчет данных показателей базируется на доступной для большинства предприятий сферы услуг информации. В рамках разработанной методики оценки конкурентоспособности предприятий сферы услуг предложена методика расчет конкурентного потенциала, в основу которого положена классификация ресурсов предприятия на две условные группы: ресурсы, обеспечивающие текущее функционирование предприятия, и ресурсы, формирующие конкурентный потенциал.

9. На примере гостиниц г. Иркутска показана возможность практического применения разработанной методики по оценке конкурентоспособности для предприятий сферы услуг, что позволило сформировать общие рекомендации по совершенствованию механизма управления конкурентоспособностью гостиничных предприятий г. Иркутска и подтвердило гипотезу исследования. В качестве основного инструмента управления конкурентоспособностью гостиниц было рекомендовано управление корпоративной культурой, как основы для реализации комплекса мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности исследуемых предприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. О защите прав потребителей : закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 // Собрание законодательства РФ. — 2006. — № 3. — Ст. 140.
2. О защите конкуренции : федер. закон РФ от 26.07.2006 г. № 135-ФЗ : (в ред. от 04.06.2014 г.) // Собрание законодательства РФ. — 2006. — № 31, 1 ч. — Ст. 3434.
3. Об основах туристской деятельности в Российской Федерации : федер. закон 24.11.1996 г. № 132-ФЗ // Собрание законодательства РФ. — 1996. — № 49. — Ст. 5491.
4. Об утверждении Правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 25.04.1997 г. № 490 // Собрание законодательства РФ. — 1997. — № 18. — Ст. 2153.
5. О внесении изменений и дополнений в правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации : постановление Правительства РФ от 15.09.2000 г. № 693 // РФ. — 2000. — № 39. — Ст. 3871.
6. О создании и государственной регистрации Системы добровольной сертификации услуг гостиниц и других средств размещения на категорию : постановление Госстандарта РФ от 26.09.2001 г. № 82 // Вестник Госстандарта России. — 2001. — № 11.
7. Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями : приказ Минкультуры России от 11.07.2014 г. № 1215 // Российская газета. — 2015. - № 24/1.
8. Об утверждении правил по проведению сертификации в Российской Федерации : постановление Госстандарта РФ от 10.05.2000 г. № 26 // Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти. — 2000. — № 2.
9. Общероссийский классификатор услуг населению : постановление Госстандарта РФ от 28.06.1993 г. № 163 (ред. от 17.10.2013) // СПС «Консультант»

тПлюс [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_158755/

10. ГОСТ 30335-95/ ГОСТ Р 50646-94. Услуги населению. Термины и определения. Межгосударственный стандарт : постановление Госстандарта РФ от 21.02.1994 № 34 // СПС «КонсультантПлюс» (документ утратил силу).

11. Абабков Ю. Н. Обеспечение конкурентоспособности предприятия туризма : учебник / Ю. Н. Абабков, И. Г. Филиппова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 144 с.

12. Аванесова Г. А. Сервисная деятельность: историческая и современная практика, предпринимательство, менеджмент / Г. А. Аванесова. — М. : Аспект Пресс, 2005. —318 с.

13. Агеева Н. Г. Справочник по конкуренции и конкурентоспособности / Н. Г. Агеева. — Курган, 2002. — 120 с.

14. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. — М. : Новости, 2000. — 254 с.

15. Ангара. Гостиничный комплекс [Электронный ресурс] : сайт. — Режим доступа: <http://www.angarahotel.ru>.

16. Андреев И. Критерии конкурентоспособности однородных банковских услуг / И. Андреев // Маркетинг. – 1998. – № 1. – С. 35-40.

17. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф ; пер. с англ. – СПб.: Питер, 1999. - 485 с.

18. Ансофф И. Стратегический менеджмент / И. Ансофф ; пер. с англ. под ред. М. Н. Петрова. — СПб. : Питер, 2010. — 342 с.

19. Арбатская Е. А. К вопросу о методике оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг / Е. А. Арбатская, Н. Н. Даниленко // Известия Уральского государственного экономического университета. — 2013. — № 3-4 (47-48). — С. 95–99.

20. Арбатская Е. А. О конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии в Иркутской области / Е. А. Арбатская // Актуальные вопросы совре-

менной сферы услуг: сборник научных трудов / под ред. Т. Д. Бурменко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — С. 5–11.

21. Арбатская Е. А. Оценка конкурентоспособности предприятий / Е. А. Арбатская // Экономика. Право. Менеджмент. Сборник трудов молодых исследователей БГУЭП. — 2014. — № 1 (1). — Режим доступа : <http://www.izdatelstvo.isea.ru/epm>.

22. Арбатская Е. А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е. А. Арбатская // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2012. — № 1. — С. 118–121.

23. Арбатская Е. А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: сущность и специфика / Е. А. Арбатская // Актуальные вопросы современной экономики и менеджмента : материалы заоч. междунар. конф. / под науч. ред. Т. Д. Бурменко; отв. ред. Е. Г. Тарханова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — С. 7–19.

24. Арбатская Е.А. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг: понятие и механизм реализации [Электронный ресурс] / Е. А. Арбатская // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2015. — № 2. — Режим доступа : <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=20030>.

25. Арташина И. А. Управление конкурентным потенциалом предприятий сферы услуг на основе бенчмаркетинга : автореф. дис. ... канд. экон. наук / И. А. Арташина : 08.00.05. — Н. Новгород, 2003. — 23 с.

26. Асаул А. Н. Управление высшим учебным заведением в условиях инновационной экономики / А. Н. Асаул, Б. М. Капаров. — СПб. : Гуманистика, 2007. — 280 с.

27. Базылев И. Анализ влияния составляющих организационной культуры малого предприятия на эффективность его работы / И Базылев // Управление персоналом. — 2007. — № 10. — С. 76–80.

28. Баринов В. А. Развитие организации в конкурентной среде / В. А. Баринов, А. В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. — 2000. — № 6. — С. 3–13.
29. Барлукова А. В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом / А. В. Барлукова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2010. — № 6 (74). — С. 121–124.
30. Барыгина О. Н. Реализация поведенческого подхода к управлению конкурентоспособностью предприятий сферы услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / О. Н. Барыгина. — Тольятти, 2009. — 24 с.
31. Бляхман Л. С. Евразийская экономическая перспектива: проблемы и решения / Л. С. Бляхман // Проблемы современной экономики. — 2014. — № 1 (49). — С. 7–18.
32. Богатырев М. Р. Организационная культура предприятия: актуальные подходы к проблемам идентификации и управления / М. Р. Богатырев // Вестник Московского университета. Сер. 6, Экономика. — 2004. — № 6. — С. 97–124.
33. Бурменко Т. Д. Сфера услуг: экономика, менеджмент, маркетинг / Т. Д. Бурменко. — Ростов н/Д. : Кнорус, 2010. — 422 с.
34. Васильева З. А. Иерархия понятий конкурентоспособности субъектов рынка / З. А. Васильева // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 83–90.
35. Войцеховская И. А. Проблемы конкурентоспособности в современной экономике / И. А. Войцеховская // Проблемы современной экономики. — 2005. — № 1. — С. 107–111.
36. Войцеховская И. А. Системный подход в управлении конкурентоспособностью организации // Вестник филиала Российского Государственного Социального университета (г. Красноярск). — 2006. — № 5. — Режим доступа: <http://kraspubl.ru/content/view/155/38/> - (27.07.2010).
37. Воронов А. А. Оценка и менеджмент конкурентоспособности продукции : монография / А. А. Воронов. — Краснодар, 2003. — 230 с.

38. Гаджибек В. П. Организационно-экономический механизм управления конкурентоспособностью хлебопекарных предприятий (на примере предприятий Приморского края): автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / В.П. Гаджибек. – Владивосток, 2012. – 23 с.
39. Грибов В. Экономика предприятия: учебник, практикум / В. Грибов, В. Грузинов. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 336 с.
40. Голубков Е. П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в конкурентной борьбе / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. — 1999. — № 2. — С. 37–43.
41. Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика : учебник для магистров / под ред. Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 447 с.
42. Даниленко Н. Н. Роль и направления международного сотрудничества в сфере туризма в аспекте сохранения установок на устойчивое развитие регионов / Н. Н. Даниленко, Н. В. Рубцова // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права) (электронный журнал). — 2014. — № 5. — Режим доступа: <http://eizvestia.isea.ru/reader/article.aspx?id=19416>.
43. Даниленко Н. Н. Туризм и устойчивое развитие региона: социальный и институциональный аспекты / Н. Н. Даниленко, Н. В. Рубцова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 140 с.
44. Денисова А. Л. Управление конкурентоспособностью промышленного предприятия: аспекты качества / А. Л. Денисова, Т. М. Уляхин ; под науч. ред. А. Л. Денисовой. — Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2006. — 120 с.
45. Дзина М.А. Теоретические основы формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / М. А. Дзина // Культура народов Причерноморья. – 2006. – № 95. – С. 118-126.
46. Дмитрук Е. Ф. Методика выявления потенциальных конкурентных преимуществ фирмы с учетом внешней и внутренней среды / Е. Ф. Дмитрук // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2002. — № 2. — С. 15–20.

47. Друкер П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. К. С. Головинского. — М. : Вильямс, 2007. — 423 с.
48. Дудакова И. А. Сервисная ориентация в современной концепции маркетинга / И. А. Дудакова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2007. — № 5. — С. 123.
49. Егорова Л. С. Управление конкурентоспособностью предприятия / Л. С. Егорова, А. А. Макарычев // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. — 2008. — № 6. — С. 316–323.
50. Ефремова Т. Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный : свыше 136000 слов. ст. : ок. 250000 семантических единиц. Т. 1 / Т. Ф. Ефремова. — М. : Рус. язык, 2000. — 1210 с.
51. Захаров А. Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А. Н. Захаров // Бизнес и банки. — 2004. — № 1/2. — С. 1–5.
52. Зулькарнаев И. У. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий / И. У. Зулькарнаев, Л. Р. Ильясова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2001. — № 4 (24). — С. 17.
53. Ильенок А. О. Совершенствование экономических механизмов повышения конкурентоспособности предприятий : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. О. Ильенок. — Саратов, 2005. — 221 с.
54. Институциональные изменения в сфере социально значимых услуг / Т. Д. Бурменко [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 266 с.
55. Иркутская область в XXI веке: проблемы и ресурсы развития / А. П. Киреенко, С. В. Чупров, Л. В. Санина [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2014. — 422 с.
56. Калашникова Л. М. Конкурентоспособность предприятий и их продукции / Л. М. Калашникова // Машиностроитель. — 2003. — № 11. — С. 15–18.
57. Калмыков Г. И. Строительный бизнес в России: с чего начать и как преуспеть? / Г. И. Калмыков. — М. : Флинта : Наука, 2003. — 440 с.

58. Капитонов Э. А. Корпоративная культура и PR / Э. А. Капитонов. — М. : ИКЦ «МарТ», 2003. — 302 с.
59. Каплина О. Оценка конкурентоспособности предприятия на основе процессного подхода / О. Каплина, Д. Зайченко // Маркетинг. — 2005. — № 4 (83). — С. 21–26.
60. Качалина Л. Н. Конкурентоспособный менеджмент / Л. Н. Качалина. — М. : Эксмо, 2006. — 460 с.
61. Колодина Е. А. Регулирование межрегиональной экономической интеграции в России : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Колодина. — Иркутск, 2004. — 316 с.
62. Коротков Э. М. Конкурентные позиции бизнеса : монография / Э. М. Коротков, Ю. Т. Шестопал, В. Д. Дорофеев. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 261 с.
63. Корпоративная культура: психология и технология разработки и внедрения : учеб. пособие / науч. ред. А. Д. Карнышев. — Иркутск : Изд-во, БГУЭП, 2007. — 321 с.
64. Костромитинов К. Н. Оценка состояния конкурентной среды и конкурентоспособности организаций (предприятий) / К. Н. Костромитинов, В. М. Лысков. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 182 с.
65. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер ; пер. с англ. под ред. Л. А. Волковой, Ю. Н. Каптуревского. — СПб. : Питер, 2001. — 752 с.
66. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. Экспресс-курс : пер. с англ. / Ф. Котлер ; под ред. С. Г. Божук. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2005. — 797 с.
67. Кревенс Д. Стратегический менеджмент : пер. с англ. / Д. Кревенс. — М. : Вильямс, 2003. — 124 с.
68. Круглова Н. Ю. Основы менеджмента : учеб. пособие / Н. Ю. Круглова. — М. : КноРус, 2010. — 512 с.
69. Кузмищева О. Гостиничный бум [Электронный ресурс] / О. Кузмищева. — Режим доступа: <http://kommersant-irk.com/gostinichnyj-bum> (дата обращения: 18.12.2012).

70. Кузнецова Е. Ю. Оценка конкурентоспособности при формировании стратегий предприятий сферы услуг по реализации конкурентных преимуществ : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. Ю. Кузнецова. — Тольятти, 2006. — 24 с.
71. Культура организации: проблемы формирования и управления : монография / А. Н. Асаул [и др.]. — СПб. : Гуманистика, 2006. — 202 с.
72. Курносова Е. А. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг на основе формирования инновационного поведения : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Е. А. Курносова. — Тольятти, 2009. — 24 с.
73. Лавлок К. Маркетинг услуг: персонал, технология, стратегия : пер. с англ. / К. Лавлок. — 4-е изд. — М. : Вильямс, 2005. — 1008 с.
74. Лазаренко А. А. Методы оценки конкурентоспособности / А. А. Лазаренко // Молодой ученый. — 2014. — №1. — С. 374-377
75. Лавренова Г. А. Формирования механизма управления конкурентоспособностью предприятия / Г. А. Лавренова, Ю. О. Моница // Альманах современной науки и образования. — 2010. — № 3 (34), ч. 2. — С. 114–116.
76. Ламбен Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж. Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг ; пер. с англ. под ред. В. Б. Колчанова. — 2-е изд. — СПб. : Питер, 2008. — 720 с.
77. Лафта Дж. К. Менеджмент : учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М. : ТК «Велби», 2004. — 592 с.
78. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Высш. образование : Юрайт-Издат, 2009. — 460 с.
79. Лифиц И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг : учеб. пособие / И. М. Лифиц. — М. : Высш. образование, 2007. — 390 с.
80. Лымарь К. Н. Анализ методов оценки конкурентных преимуществ / К. Н. Лымарь // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. — 2013. — № 9(56). — С. 121-124

81. Лысова Е. А. Разработка организационно-экономического механизма управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг [Электронный ресурс] / Е. А. Лысова. — Режим доступа: <http://institutiones.com/general/2359-razrabotka-organizacionno-ekonomicheskogo-mexanizma-upravleniyakonkurentosposobnostyu.html>.
82. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина. — 2-е изд., стереотип. — М. : Омега-Л, 2008. — 325 с.
83. Мазилкина Е. И. Управление конкурентоспособностью : учеб. пособие / Е. И. Мазилкина, Т. Г. Паничкина. — М. : Омега-Л, 2007. — 235 с.
84. Макарова Г. Н. «Управленческая» неопределенность в российской экономике / Г. Н. Макарова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — 191 с.
85. Маккей Х. Как уцелеть среди акул? Деловая стратегия : пер. с англ. / Х. Маккей, Б. Карлофф. — М. : Экономика, 1991. — 376 с.
86. Мансуров Р. Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия» / Р. Е. Мансуров // Маркетинг в России и за рубежом. — 2006. — № 2. — С. 91–94.
87. Мансуров Р. Е. Современное состояние проблем управления конкурентоспособностью / Р. Е. Мансуров // Научно-технический вестник Санкт-Петербургского государственного университета информационных технологий, механики и оптики. — 2009. — № 6 (64). — С. 102–107.
88. Мансуров Р.Е. Основные проблемы управления конкурентоспособностью промышленных предприятий / Р. Е. Мансуров [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.aup.ru/articles/management/46.htm>.
89. Маракулин М. В. Управление компромиссами как фактор конкурентоспособности компании / М. В. Маракулин // Менеджмент в России и за рубежом. — 2003. — № 4. — С. 29–34.
90. Маркетинговое исследование гостиничного бизнеса в России: текущие состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://www.restko.ru/market/1662> (дата обращения: 10.04.2009).

91. Марр Т. Создание организации, ориентированной на потребителя / Т. Марр // Управление качеством. — 2005. — № 10. — С. 9–11.
92. Мескон М. Основы менеджмента / М. Месон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. М. А. Майорова [и др.]. — М. : Дело, 2005. — 719 с.
93. Метелев С. Е. Векторы развития функционального управления организации / С. Е. Метелев, А. Д. Косьмин, Н. В. Свинтицкий. — М. : Экономика, 2009. — 459 с.
94. Минько Э. В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. — СПб. Питер, 2006. — 464 с.
95. Михайлова Е. Обслуживание покупателей в розничном бизнесе / Е. Михайлова // Маркетинг. — 2006. — № 6 (91). — С. 114–115.
96. Михневич О. Н. Качество человеческого капитала как фактор конкурентоспособности малого предприятия / О. Н. Михневич, А. Р. Алавердов // Труды российских ученых. — 2009. — № 3. — С. 30–34.
97. Мишин В. М. Исследование системы управления : учеб. для вузов / В. М. Мишин. — М. : Юнити-Дана, 2003. — 527 с.
98. Модернизация социальной сферы муниципальных образований Сибирского региона как основы повышения качества жизни населения / В. И. Самаруха, А. В. Самаруха, Т. В. Сорокина [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 270 с.
99. Можарова Е. Е. Совершенствование организационно-экономического механизма повышения конкурентоспособности промышленного предприятия: автореферат дис. ... канд. экон. наук. : 08.00.05. / Е.Е. Можарова. — М., 2009. — 24 с.
100. Моргунов Е. Б. Организационное поведение / Е. Б. Моргунов. — М. : ГУУ, 2004. — 143 с.
101. Наумова О. Н. Основы обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг / О. Н. Наумова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. — 2012. — № 1. — С. 164–166.
102. Новикова Н. Г. Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций: маркетинговый подход / Н. Г. Новикова // Известия

Иркутской государственной экономической академии. — 2012. — № 2(82). — С. 87–92.

103. Оглоблин В. Организационная культура промышленного предприятия: проблемы формирования и развития / В. Оглоблин // Управление персоналом. — 2004. — № 17. — С. 56–57.

104. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. — М. : ИТИ Технологии, 2008. — 944 с.

105. Озерникова Т.Г. Мотивация и конкурентоспособность работников: проблемы взаимосвязи / Т. Г. Озерникова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2005. — № 1 (42). — С. 71–75.

106. Организационная психология / под ред. Л. В. Винокурова. — СПб. : Питер, 2000. — 434 с.

107. Основы предпринимательской деятельности / В. И. Самаруха, Д. И. Сачков, Л. В. Гуляева [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. — 140 с.

108. Отель Иркутск [Электронный ресурс] : сайт. — Режим доступа: <http://www.irkutsk-hotel.ru>.

109. Отель Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр [Электронный ресурс] : сайт. — Режим доступа: <http://courtyardirkutsk.ru>.

110. Панфилова Е. Е. Конкурентоспособность промышленной организации в условиях интеграции в мировое экономическое сообщество / Е. Е. Панфилова // Менеджмент сегодня. — 2008. — № 4 (46). — С. 197.

111. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : учеб. пособие / Т. Н. Персикова. — М. : Логос, 2002. — 224 с.

112. Петросян А. А. Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью промышленных предприятий: автореферат дис. . канд. экон. наук: 08.00.05. / А. А. Петросян. — М., 2010. — 25 с.

113. Питерс Т. Дж. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки : пер. с англ. / Т. Дж. Питерс, Р. Х. Уотерман. — М. : Вильямс, 2005. — 560 с.

114. Плотичина Т. М. Определение конкурентоспособности предприятия / Т. М. Плотичина // Вестник Тамбовского государственного технического университета. — 2010. — Т. 16, № 1. — С. 205–211.
115. Погонев С. В. Формирование и реализация механизма управления конкурентоспособностью предприятия / С. В. Погонев, М. В. Шендо // Вестник Астраханского государственного технического университета. Сер. Экономика. — 2010. — № 2. — С. 81–88.
116. Портер М. Е. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Портер. — М. : РГБ, 2005. — 714 с.
117. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 454 с.
118. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отрасли и конкурентов : пер. с англ. / М. Портер. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2007 — 453 с.
119. Портер М. Конкуренция / М. Портер. — М. : Вильямс, 2005. — 608 с.
120. Портер М. Конкуренция : пер. с англ. / М. Портер. — М. : ООО "И.Д.Вильямс", 2010. — 592 с.
121. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер. — М. : Международ. отношения, 1993. — 896 с.
122. Последствия вступления России во Всемирную торговую организацию для региональной экономики / А. П. Киреенко, Д. Ю. Федотов, Л. В. Санина [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 252 с.
123. Пригожин А. И. Организационная культура и ее преобразование / А. И. Пригожин // Общественные науки и современность. — 2003. — № 5. — С. 12–32.
124. Программа социально-экономического развития г. Иркутска до 2007 года / М. А. Винокуров, В. И. Самаруха, Н. Г. Данилович [и др.] ; науч. ред. М. А. Винокуров, В. И. Самаруха. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2004. — 287 с.

125. Промышленность Иркутской области: проблемы, потенциал и перспективы развития / М. А. Винокуров, А. П. Суходолов, С. В. Чупров, Л. В. Гуляева [и др.]. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2012. — 272 .

126. Прохорова А. И. Управление конкурентоспособностью предприятий сферы услуг : автореферат дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. / А. И. Прохорова. — М., 2011. — 23 с.

127. Пряхин Г. Н. Влияние культуры на эффективность бизнеса / Г. Н. Пряхин, А. Н. Попов // Вестник Челябинского университета. Сер.8, Экономика, социология, социальная работа. — 2005. — № 1 (7). — С. 24–30.

128. Радаев В. В. Социология потребления: основные подходы / В. В. Радаев // Социологические исследования. — 2005. — № 1. — С. 5–18.

129. Рейтинг российских университетов // Карьера. — 1998. — № 2. — С. 18–29.

130. Романишин Л. Л. Механизм управления: смысловая сущность выражения, методология и практика его применения / Л. Л. Романишин // Вопросы управления предприятием. — 2011. — № 1. — С. 59–64.

131. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : учебник / Ю. Б. Рубин. — 6-е изд., перераб. и доп. — М. : Маркет ДС, 2007. — 480 с.

132. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю. Б. Рубин. — М. : Моск. междунар. ин-т эконометрики, информатики, финансов и права, 2004. — 584 с.

133. Рубцова Н. В. Практика межфирменных взаимоотношений в туризме / Н. В. Рубцова // Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования : труды 7 Междунар. науч.-практ. конф. Москва, 27–28 апр. 2012. — СПб. : Д.А.Р.К., 2012. — С. 354–370.

134. Савельева Н. А. Управление конкурентоспособностью фирмы / Н. А. Савельева. — Ростов н/Д. : Феникс, 2009. — 384 с.

135. Самаруха В. И. Региональная экономика: территориальные аспекты развития Сибирского федерального округа / В. И. Самаруха, Т. Г. Краснова, Т. Н. Плотникова. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2009. — 300 с.
136. Сафиуллин Н. З. Конкурентные преимущества и конкурентоспособность : монография / Н. З. Сафиуллин, Л. Н. Сафиуллин. — Казань, 2002. — 104 с.
137. Сафонова И. И. Формирование и развитие конкурентных преимуществ организаций сферы услуг на основе принципов маркетинга взаимодействия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / И. И. Сафонова. — Орел, 2006. — 25 с.
138. Сафронов Н. А. Экономика организации (предприятия) / Н. А. Сафронов. — М. : Экономистъ, 2006. — 251 с.
139. Сивкова С. В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций [Электронный ресурс] / С. В. Сивкова // Проблемы современной экономики. — 2006. — № 1/2 (17/18). — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=991>.
140. Симонов К. В. Управление конкурентоспособностью выставочных услуг / К. В. Симонов // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 5. — С. 69–70.
141. Сироткин И. И. Корпоративный сайт компании в системе маркетинговых коммуникаций / И. И. Сироткин // Реклама. Теория и практика. — 2006. — № 2. — С. 98–107.
142. Ситдилов С. А. Концептуальный подход к формированию механизма управления капитальным ремонтом жилищного фонда города [Электронный ресурс] / С. А. Ситдилов // Проблемы современной экономики. — 2008. — № 1 (25). — Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1904>.
143. Скобкин С. С. Как измерить конкурентоспособность гостиничных услуг? [Электронный ресурс] / С. С. Скобкин // Парад отелей. — 2005. — № 3 (24). — Режим доступа: <http://www.intacadem.ru/statji/skobkin-s.s.-kak-izmeritj-konkurentosposobnostj-gostinichnyh-uslug.html>.

144. Скуратовская Н. С. Инвестиции в культуру: влияние корпоративной культуры на финансовые показатели / Н. С. Скуратовская // Мотивация и оплата труда. — 2007. — № 1. — С. 56–64.

145. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / Адам Смит ; пер. с англ., предисл. В. С. Афанасьева ; под науч. ред. П. Н. Клюкина. — М. : ЭКСМО, 2007. — 957 с.

146. Сорокина И. Э. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов / И. Э. Сорокина // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 63–74.

147. Стандартизация и сертификация в сфере услуг : учеб. пособие / под ред. А. Ракова. — М. : Мастерство, 2004. — 208 с.

148. Стародубцева Е. А. Корпоративная культура как фактор формирования конкурентного потенциала предприятия / Е. А. Стародубцева // Проблемы модернизации экономики Монголии и России : материалы междунар. науч.-практ. конф., г. Иркутск, 12–13 мая 2011 г. : в 2 ч. / под науч. ред. В.И. Самарухи. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011. — Ч. 1. — С. 307–313.

149. Стародубцева Е. А. К вопросу о трактовке понятия «конкурентоспособность предприятия» / Е. А. Стародубцева // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 4. — С. 132–135.

150. Стародубцева Е. А. К вопросу об оценке конкурентоспособности услуг / Н. Н. Даниленко, Е. А. Стародубцева // Развитие сферы услуг: проблемы и тенденции: сборник научных трудов / под ред. Т.Д. Бурменко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — С. 63–68.

151. Стародубцева Е. А. Корпоративная культура и ее роль в деятельности услугооказывающих организаций / Е. А. Стародубцева // Развитие сферы услуг: проблемы и тенденции : сб. науч. тр. / под ред. Т. Д. Бурменко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — С. 146–152.

152. Стародубцева Е. А. Обзор исследований влияния корпоративной культуры на конкурентоспособность организации / Е. А. Стародубцева // Развитие

сферы услуг: проблемы и тенденции : сб. науч. тр. / под ред. Т. Д. Бурменко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2011.

153. Стародубцева Е. А. Факторы конкурентоспособности малого бизнеса / Е. А. Стародубцева // Два взгляда на конкуренцию: государство и малый бизнес : материалы круглого стола VI Байкальского экономического форума, г. Иркутск, 7–10 сент. 2010 г. / под науч. ред. В. И. Самарухи. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — С. 221–225.

154. Статистический ежегодник Приангарье: год за годом. — Стат.сб./Иркутскстат. — Иркутск, 2014. — 196 с.

155. Стеклова О. Е. Организационная культура : учеб. пособие / О. Е. Стеклова. — Ульяновск : УлГТУ, 2007. — 127 с.

156. Суходолов А. П. Крупномасштабные региональные эколого-экономические проблемы (подходы и варианты решения) : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / А. П. Суходолов. — Иркутск, 1996. — 298 с.

157. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. — СПб. : СПбГУ ИТМО, 2008. — 154 с.

158. Токарская Н. М. Стратегические направления регулирования уровня жизни населения / Н. М. Токарская, А. А. Марасанова ; под ред. В. И. Самарухи. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2010. — 165 с.

159. Томпсон, мл. А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа : пер. с англ. / А. А. Томпсон, мл., А. Дж. Стрикленд. — М. : ИНФРА-М, 2003. — 928 с.

160. Тулугурова Е. В. Влияние внутренних и внешних факторов на конкурентоспособность малого инновационного предприятия / Е. В. Тулугурова, Дж. Товстига // Инновации. — 2007. — № 5. — С. 80–83.

161. Тультаев Т. А. Маркетинг услуг / Т. А. Тультаев. — М. : МФПА, 2005. — 97 с.

162. Туренко Б. Г. Комплексная стратегия развития предприятий малого и среднего бизнеса / Б. Г. Туренко, Т. А. Туренко. — Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2013. — 224 с.

163. Туренко Т. А. Методические подходы к оценке результативности и эффективности здравоохранения на основе данных официальной статистики / Т. А. Туренко // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). — 2013. — № 4 (90). — С. 120–125.

164. Тюник А. В. Повышение конкурентоспособности предприятий сферы сервиса : автореф. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / А. В. Тюник. — СПб., 2006. — 26 с.

165. Управление конкурентоспособностью. Теория и практика / под ред. Е. А. Горбашко, И. А. Максимцева. — М. : Юрайт, 2015. — 447 с.

166. Управление персоналом : учеб. пособие / под ред. Г. И. Михайлиной. — М. : Дашков и Ко, 2006 — 266 с.

167. Уткин Н. Е. Повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг (на примере услуг связи) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Н. Е. Уткин. — Н. Новгород, 2005. — 24 с.

168. Фасхиев Х. А. Как измерить конкурентоспособность предприятия? / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2003. — № 4. — С. 53–68.

169. Фасхиев Х. А. Модель управления конкурентоспособностью предприятия / Х. А. Фасхиев, Е. В. Попова // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 6 (74). — С. 107–122.

170. Фасхиев Х.А. Определение конкурентоспособности предприятия / Х. А. Фасхиев // Маркетинг в России и за рубежом. — 2009. — № 4. — С. 75–83.

171. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. — СПб. : Питер, 2003. — 491 с.

172. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 3-е изд., перераб. и доп. — М. : Маркет ДС, 2008. — 432 с.

173. Фатхутдинов Р. А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Эксмо, 2005. — 54 с.
174. Федеральная государственная службы государственной статистики по Иркутской области [Электронный ресурс] : офиц. сайт. — Режим доступа: <http://irkutskstat.gks.ru>.
175. Федцов В. Г. Культура гостинично-туристского сервиса : учеб. пособие / В. Г. Федцов. — 2-е изд. — Ростов н/Д. : Феникс, 2008. — 503 с.
176. Фей К. Организационная культура и эффективность: можно ли применить американскую теорию в России? / К. Фей, Д. Денисон. — М. : Стокгольмская Школа Экономики в России, 2003. — 51 с.
177. Философова Т. Г. Конкуренция и конкурентоспособность : учеб. пособие / Т. Г. Философова, В. А. Быков. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 724 с.
178. Хараджян Л.В. Классификация факторов конкурентоспособности предприятия / Л.В. Хараджян [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/conference/the-content-of-conferences/archives-of-individual-conferences/oct-2012>.
179. Царев В. В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология / В. В. Царев, А. А. Контарович, В. В. Черныш. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2011. — 799 с.
180. Цыцарова Н. М. Корпоративная культура как конкурентное преимущество организации / Н. М. Цыцарова // Проблемы экономики и управления. — 2006. — № 2. — С. 30–34.
181. Черных Е. Организационная культура предприятия как инструмент принятия управленческих решений / Е. Черных // Управление персоналом. — 2004. — № 3. — С. 66–69.
182. Четыркина Н. Ю. Управление конкурентоспособностью организаций сферы услуг : учеб. пособие / Н. Ю. Четыркина. — СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2009. — 128 с.

183. Чистякова О. В. Влияние инновационных процессов на конкурентоспособность организации / О. В. Чистякова // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2011. — № 2 (76). — С. 87–91.
184. Чурсин А. А. Управление конкурентоспособностью организации / А. А. Чурсин. — М. : Информтехника, 2006. — 372 с.
185. Шейн Э. Организационная культура и лидерств / Э. Шейн. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
186. Шептулин А. П. Диалектика как метод исследования социальных явлений / А. П. Шептулин. — М. : Политиздат, 1977. — 320 с.
187. Юрьев К. В. Повышение конкурентоспособности предприятий сферы услуг на основе ценовых методов : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / К. В. Юрьев. — М., 2006. — 26 с.
188. Якушев А. А. Методология оценки управления конкурентоспособностью: теория и практика / А. А. Якушев // Известия Иркутской государственной экономической академии. — 2014. — № 4 (96). — С. 153–161.
189. Янкевич В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукова ; под ред. В. С. Янкевича. — М. : Финансы и статистика, 2005. — 416 с.
190. Arbatskaya E. A. Mechanism of management of competitiveness of the enterprise of a services sector: essence and structure = Механизм управления конкурентоспособностью предприятия сферы услуг: сущность и структура / Е. А. Arbatskaya // European Applied Studies: modern approaches in scientific researches, 1st International scientific conference. ORT Publishing. Stuttgart. — 2012. — P. 148–150.
191. Bateson J. Managing services marketing / J. Bateson. — United States of America, 1995. — 118 p.
192. Deal T. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Organizational Life / T. Deal, A. Kennedy. — Readin, Mass. : Addison-Wesley, 1982. — 232 p.
193. Gronroos C. Service management and marketing / C. Gronroos. — West Sussex, 2000. — 640 p.

194. Lovelock C. H. Service Marketing / C. H. Lovelock. — 3rd ed. — NJ. : Prentice Hall, 1996.
195. Reichheld F. Learning from Customer Defections / F. Reichheld // Harvard Business Review. — 1996. — Mar./Apr. — P. 56–70.
196. Reichheld F. Zero defects: quality comes to services / F. Reichheld, W. Sasser // Harvard Business Review. — 1990. — Sept./Oct. — P. 105–111.
197. Strategic Thinking for the Next Economy / Ed. By M. Cusumano, C. Markides. — San Francisco, 2001. — P. 197–228.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

Сравнение гостиниц-конкурентов, г. Иркутск*

Критерий сравнения	Гостиницы			
	«Иркутск»	«Ангара»	«Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр»	«Русь»
Удобное транспортное месторасположение	+	+	+	+
Номерной фонд	224 номера	260 номеров	208 номеров	56 номеров
Максимальное число размещаемых человек одновременно	427 человек	475 человек	398 человек	80 человек
Категории номеров	Одноместный эконо Одноместный Двухместный эконо Двухместный эконо Двухместный Двухместный двухкомнатный Студия Люкс Апартаменты	Одноместный эконо Двухместный эконо Двухместный Двухместный улучшенный Студия Полулюкс Люкс Люкс с евро-ремонт	Делюкс (с одной большой или двумя отдельными кроватями) Двухкомнатный номер люкс	Одноместный Двухместных Люкс
Ценовой диапазон номеров	2900-10000 р.	2800-8000 р.	4900-9700 р.	3000-4400 р.

* Составлено на основе: <http://www.irkutsk-hotel.ru>, <http://www.angarahotel.ru>, <http://courtyardirkutsk.ru>, <http://www.rusbaikal.ru>.

Продолжение приложения 1

Критерий сравнения	Гостиницы			
	«Иркутск»	«Ангара»	«Кортъярд Марриотт Иркутск Сити Центр»	Гостиница «Русь»
Дополнительный сервис	2 ресторана, лобби-бар, фитнес-зал, салон красоты, бильярдный клуб, конференц-зал, 2 комнаты для переговоров, бизнес-центр, экскурсионные услуги, сувенирные магазины, автостоянка.	4 ресторана и бар, конференц-зал, сауна, бассейн, тренажеры, бильярд, парикмахерская, массаж, экскурсионные услуги.	ресторан, частная обеденная зона и бар, 5 конференц-залов, фитнес-зал и круглосуточный магазин (мини-маркет).	ресторан, конференц-зал, салон красоты, сауна, бизнес-центр, прачечная.

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

АНКЕТА ДЛЯ ИССЛЕДОВАНИЯ КАЧЕСТВА УСЛУГ ГОСТИНИЦ

Уважаемые гости!

Просим Вас принять участие в исследовании, цель которого является выявление уровня качества обслуживания в гостинице

1. Оцените, пожалуйста, качество номера и дополнительных услуг, которыми Вы пользовались при проживании в гостинице, по шкале, приведенной в таблице: 5 – отличное, 4 – хорошее, 3 – удовлетворительное, 2 – неудовлетворительное, 1 – крайне низкое.

№	Критерии оценки	Оценка качества услуги					Примечания
		1	2	3	4	5	
1.	Регистрация в гостинице						
2.	Интерьер гостиницы						
3.	Вежливость и внимательность персонала гостиницы						
4.	Интерьер номера						
5.	Комфортность номера						
6.	Оснащенность номера						
7.	Уборка (чистота) номера						
8.	Питание						
9.	Интернет, Wi-Fi						
10.	Прачечная						
11.	Тренажерный зал						
12.	Иное _____						

2. Какими дополнительными услугами Вы хотели бы воспользоваться?

3. Как Вы оцениваете стоимость номера и дополнительных услуг, которыми Вы пользовались при проживании в гостинице, по шкале, приведенной в таблице.

№	Услуга	Оценка соответствия стоимости и качества услуг				
		1 крайне завышена	2 завышена	3 немного завышена	4 соответствует качеству	5 занижена
1.	Номер					
2.	Питание					
3.	Интернет, Wi-Fi					
4.	Прачечная					
5.	Тренажерный зал					
6.	Иное _____					

4. Ваши замечания и пожелания нашей гостинице:

Благодарим за сотрудничество!