

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.ЧЕРНЫШЕВСКОГО»

Кафедра туризма и  
культурного наследия

**«Совершенствование конкурентной стратегии и управление  
конкурентоспособностью сервисного предприятия (на примере базы  
отдыха «Зеленый мыс», г. Энгельс)»**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ  
студентки 4 курса 431 группы  
направления 43.03.01 - «Сервис»  
Института истории и международных отношений

наименование факультета, института

Сушко Кристины Андреевны

фамилия, имя, отчество

Научный руководитель

доцент, к.э.н., доцент

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Е.С. Милинчук

инициалы, фамилия

Заведующий кафедрой,

профессор, д.э.н., профессор

должность, уч. степень, уч. звание

\_\_\_\_\_

подпись, дата

Т.В. Черевичко

инициалы, фамилия

Саратов 2022

## **Введение**

В настоящее время одним из критериев успешности предприятия считается повышение его конкурентоспособности. Главная задача предприятия, стремящегося занять устойчивые позиции на рынке – достичь высокого уровня конкурентоспособности. Конкурентоспособность предприятия в условиях рыночной экономики является обобщающей характеристикой деятельности хозяйствующего субъекта, которая отражает уровень эффективности использования предприятием экономических ресурсов относительно эффективности использования экономических ресурсов конкурентами. В сфере деятельности по организации туристического отдыха и развлечений проблема повышения конкурентоспособности является особенно актуальной, поскольку количество туристических предприятий неуклонно растет. Чтобы завоевать лидирующие позиции на этом рынке, предприятию необходимо сосредоточить усилия на формировании и наращивании конкурентных стратегий – совокупности тех качеств и ресурсов, которые будут выгодно выделять предприятие среди конкурентов.

Выбор конкурентной стратегии играет важную роль на предприятии. Данный маркетинговый инструмент позволяет предприятию достичь конкурентных преимуществ. Помимо этого, эффективность конкурентных стратегий оказывает влияние на всю конкурентоспособность предприятия. При этом особую актуальность конкурентные стратегии приобретают в условиях существующего экономического кризиса в стране.

Признавая определенную разработанность теории конкуренции, следует отметить, что в ней не в полной мере разработана теоретическая и методическая база формирования и развития конкурентных стратегий производителей услуг в условиях реализации концепции менеджмента

взаимодействия, получившая довольно широкое распространение в конце прошлого века. Таким образом, перечисленные факторы определили актуальность темы исследования.

Для написания бакалаврской работы использовались труды отечественных и зарубежных ученых: Р. Бергера, Н. Бикхоффа, Ф. Котлера, М.Портера, А. Стрикленда, И. Ансоффа, Л.Е. Басовского, О.С. Виханского, Е.П. Голубкова, И.К. Ларионова и др. Также были изучены материалы периодические изданий, таких как «Стратегический менеджмент», «Современная конкуренция» «Маркетинг в России и за рубежом». Для практической части работы использовалась бухгалтерская и управленческая отчетность предприятия ООО «ВАТ» (база отдыха «Зеленый мыс»).

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей формирования конкурентной стратегии сервисного предприятия, а также проведение анализа конкурентоспособности базы отдыха «Зеленый мыс» (г. Энгельс) и разработка на его основе стратегии, способствующей повышению конкурентоспособности предприятия.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. рассмотреть понятие и виды конкурентных стратегий сервисного предприятия;
2. выделить и описать основные этапы разработки конкурентной стратегии предприятия;
3. провести анализ конкурентной среды и конкурентной стратегии базы отдыха «Зеленый мыс» (г. Энгельс);
4. исследовать уровень конкурентоспособности базы отдыха «Зеленый мыс»;
5. разработать рекомендации по совершенствованию конкурентной стратегии и повышению конкурентоспособности базы отдыха «Зелёный мыс»;

6. дать оценку экономической эффективности предложенных мероприятий.

Структура бакалаврской работы состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений. В первой главе рассматриваются теоретические основы формирования конкурентной стратегии предприятия, изучены понятие и сущность конкурентной стратегии предприятия, описаны основные классификация видов конкурентных стратегий, выявлены этапы разработки конкурентной стратегии предприятия. Во второй главе проведено исследование особенностей конкурентной политики базы отдыха «Зелёный мыс», в процессе которой была дана краткая характеристика турбазы отдыха «Зелёный мыс», проведен анализ конкурентной среды и конкурентной стратегии предприятия, в том числе представлена оценка конкурентоспособности турбазы отдыха «Зеленый мыс». В третьей главе содержатся рекомендации по совершенствованию конкурентной стратегии базы отдыха «Зелёный мыс» и повышению конкурентоспособности предприятия на рынке, а также дана оценка экономической эффективности предложенных мероприятий.

## **Основное содержание бакалаврской работы**

В условиях современных рыночных отношений огромную роль играет конкуренция и отношения между соперничающими компаниями. И здесь важную роль в работе любого предприятия играет конкурентная стратегия. Зачастую руководство многих организаций считает важным разработать лишь основную корпоративную стратегию, пренебрегая формированием конкурентной. Также, во многих компаниях ведутся работы по конкурентной борьбе, изучаются конкуренты, но стратегия никак не оформляется.

Конкурентная стратегия необходима для реализации общей стратегии предприятия и связана с планами руководства по ведению конкурентной борьбы. Конкурентная борьба за своего клиента ведется постоянно и отсутствие правильно составленной конкурентной стратегии чревато для организации потерей доли рынка.

Конкурентная стратегия – это набор правил, которых придерживается руководитель при поддержке конкурентоспособности своего бизнеса. Конкурентная стратегия формирует модель ведения бизнеса и, при правильном ее выборе, поможет обеспечить преимущества над конкурентами. В случае свободного рынка мы находимся в борьбе за ограниченный ресурс – клиентов, а точнее деньги, которые они готовы потратить, поэтому, конечно, цель конкурентной стратегии захватить максимально возможный сегмент доступного рынка.

Успешное управление предприятием базируется на правильном и своевременном выборе стратегии развития. Классификацию базовых конкурентных стратегий предложил М. Портер, выделивший 4 их типа: лидерство по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования, диверсификация. Другая классификация была предложена Ф. Котлером: это стратегия лидера рынка, стратегия претендента на лидерство, стратегия последователя, стратегия обитателя ниши. Также в экономической литературе конкурентные стратегии делятся на два вида – наступательные и оборонительные. Оборонительные стратегии практически

никогда не дают возможность создать конкурентное преимущество, для этого необходима наступательная стратегия. Как показывает практика, наступательные стратегии с использованием слабых сторон конкурентов более эффективны, чем силовые стратегии.

Следует подчеркнуть, что современные конкурентные стратегии включают в себя взаимодействие трех основных факторов: позиции фирмы относительно конкурентов; целей предприятия; ситуации на рынке. Сегодня фактор цены очень часто играет решающую роль при выборе продукции потребителем. Поэтому при выборе современных конкурентных стратегий очень важно учитывать этот фактор.

При формировании конкурентной стратегии на предприятии разрабатывается определенный план действий. Этапы разработки конкурентной стратегии включают фазу подготовки, фазу разработки и фазу реализации. Последовательное осуществление данных этапов способствует образованию уникальной стратегии развития предприятия в конкурентной борьбе, при помощи которой оно сможет завоевать лучшую позицию на рынке, привлечь большее количество покупателей и добиться роста прибыли. На формирование конкурентной стратегии туристского предприятия оказывают влияние различные факторы: политические, экономические, социальные, технологические.

Практическая часть бакалаврской работы была выполнена на базе предприятия ООО «ВАТ», база отдыха «Зеленый мыс». База отдыха «Зеленый мыс» находится в пригороде г. Энгельса Саратовской области, в лесопарке Тинь-Зинь на берегу р. Волги. Это отличное место для семейного отдыха, для активного либо спокойного отдыха в кругу друзей и родственников, а также осуществления праздничных и деловых мероприятий различного уровня.

Стратегия ООО «ВАТ» ориентирована на следующие задачи:

1. занять конкурентоспособное положение на рынке в области туристического обслуживания и гостеприимства;
2. обладать большим объемом круглогодичных продаж, а значит

увеличивать доходность и рентабельность базы отдыха;

3. обеспечить сотрудникам турбазы хорошую зарплату, достойные условия роста, интересную и безопасную работу;

4. предоставить своим гостям высокое качество услуг, доступную ценовую политику, качественный сервис и обслуживание.

В состав персонала базы отдыха ООО «ВАТ» по состоянию на 1 января 2022 года входит 22 человека. Из общего количества работников базы отдыха административно-управленческий персонал составляет 8 чел., служащие и охрана – 10, рабочие – 4 человека.

Более половина посетивших турбазу «ВАТ» (59%) это жители близлежащих городов Саратовской области (Саратов, Энгельс, Маркс и др.). 37% клиентов турбазы – это жители других городов России и 4% клиентов составляют иностранные туристы.

Анализ экономических показателей деятельности предприятия показал, что оно находится в достаточно сложном финансовом положении: чистая прибыль в 2021 г. по сравнению с 2019 г. снизилась на 223 тыс. руб. (на 7%).

Проведя PEST-анализ, мы выяснили, что наиболее значимыми факторами внешней среды, влияющими в настоящее время на деятельность ООО «ВАТ», являются экономические и политические факторы, а именно общая нестабильность экономической ситуации, сложности с импортом продукции, инфляция, нарушение логистики, падение доходов населения, рост конкуренции. По итогам SWOT-анализа угрозами, представляющими наибольшую опасность для ООО «ВАТ», являются усиление давления со стороны конкурентов, а также влияние поставщиков и потребителей. Однако есть и существенные возможности: возможность выхода на новые рынки; широкая известность в регионе; гибкая ценовая политика; возможность расширения ассортимента услуг.

ООО «ВАТ» использует наступательную конкурентную стратегию:

- наступление на сильные стороны конкурентов (предлагает самые доступные цены по сравнению с конкурентами; уделяет качеству своего сервиса особое внимание, выдвигает данную проблему на первый план);

- наступление на слабые стороны конкурентов (стремится обслуживать те сегменты рынка, которым конкуренты не уделяют особого внимания).

В данной туристической базе отдыха довольно много сильных сторон в плане стратегического развития. Существуют также и слабые стороны, которые вполне можно преодолеть, правильно используя имеющиеся возможности. Что касается предполагаемых угроз, то они, в основном, являются внешними и не могут быть погашены внутри предприятия. Только анализ, глубокое изучение внешних факторов (экономики, политики, природных явлений, макроэкономических показателей) даст возможность ООО «ВАТ» благоприятно их преодолеть.

Наиболее значимыми конкурентами для ООО «ВАТ» являются туристические базы ООО «Радуга» и ООО «Иволга». Однако, отставание одного конкурента от другого минимально и каждый может стать лидером в следующем отчетном периоде своей деятельности. В связи с этим, для ООО «ВАТ» необходимо грамотную конкурентную стратегию.

Туристическая база отдыха имеет более выигрышное положение по отношению к конкурентам: она занимается круглогодичными продажами, как летом, так и зимой, следит за изменениями на российском туристском рынке, изучает потребности клиентов и, основываясь на имеющемся опыте, разрабатывает новые услуги, сохраняя при этом наилучшие старые программы и повышая качество их обслуживания.

Нами было построено дерево целей ООО «ВАТ», где важными являются 2 направления:

1. Обеспечение круглогодичности продаж: предложение услуг с учетом сезонности, спроса со стороны потребителей. От этого зависит объем продаж.

2. Сохранение конкурентных преимуществ: постоянное проведение маркетинговых исследований, в том числе: анализа цен и услуг конкурентов, изучения потребностей клиентов, изучения конъюнктуры рынка, исследования тенденции развития рынка.

На наш взгляд, организация оздоровительных услуг SPA может стать источником дополнительной прибыли для ООО «ВАТ». Учитывая ориентацию на расширение услуг, целью турбазы в перспективе может стать увеличение оздоровительных услуг, что обеспечит заполненность турбазы в рабочие и пасмурные дни, существенно увеличит рост продаж и повысит рентабельность.

Повышение качества услуг может осуществляться по следующим направлениям: привлечение высококвалифицированных специалистов в области гостиничного и косметологического бизнеса; обучение и повышение квалификации персонала; стимулирование и мотивация труда персонала; улучшение организации работы сотрудников.

Реализация целей потребует изменения корпоративной стратегии и включения в портфель стратегий новой сферы бизнеса путем открытия СПА-зоны для гостей в рамках действующей турбазы отдыха «Зеленый мыс».

Условиями реализации данной стратегии являются разработка и внедрение единой организационной культуры. Для внедрения единой организационной культуры планируется назначить на руководящие должности специалистов из ООО «ВАТ», а при необходимости – нанять дополнительно высококвалифицированных специалистов в области косметологического бизнеса. Рядовой персонал – это местные жители, имеющие специальное образование и опыт работы в сфере обслуживания клиентов.

Важной частью внедрения проекта является расширение спектра услуг на турбазе отдыха «Зеленый мыс». Для продвижения СПА-услуг и привлечения клиентов необходимо проведение работы в двух направлениях: информирование постоянных клиентов турбазы о новой услуге, и

рекламирование услуги среди потенциальных потребителей. Нами предлагаются следующие способы продвижения:

1) Обмен визитками и буклетами для представления - с турагентствами, службой такси, аэропортом, ж/д вокзалом, кафе, ресторанами, летними верандами, молодежными клубами, торгово-развлекательными центрами.

2) Внесение информации на собственный интернет-сайт с открытием оздоровительных СПА услуг, изменение прайс-листа и т.д.

3) Рекламное продвижение в интернете, на телевидении, радио, в газете, именно сотрудничество с сайтом «Турбаза.64», ООО «КИТ-медиа», ТВ-канал – «Саратов 24», газета «Регион-64».

4) Направление коммерческих предложений крупным производственным корпорациям по организации отдыха сотрудников. Среди таких предприятий можно выделить ООО Комбинат «Дубки», МП «Зоринское», Фабрика мороженого «Чистая линия» и др.

5) Программа скидок, которая предполагает мотивацию для отдыхающих, посещающих SPA-процедуры из расчета -10% на каждую четную процедуру, действующую в течении первого года, на второй год процент скидки будет составлять -15%.

Нами был разработан план реализации стратегии ООО «ВАТ», представленный в табл. 1.

Таблица 1 - План реализации стратегии ООО «ВАТ»

Мероприятия	Содержание
1.Разработка программ новых услуг	Разработка лечебных и оздоровительных услуг
2.Усиление рекламной кампании	Реклама – интернет, ТВ, радио, СМИ
3.Повышение мотивации работников	Надбавки за стаж работы, премии по результатам работы, внедрение системы наставничества, для вновь принятых работников
4.Стимулирование продаж	Скидки для постоянных клиентов, скидки в период падения спроса, скидки от объема предоставляемых услуг

5.Выход на новые рынки сбыта	1. Покупка оборудования и материалов
	2. Подготовка помещения к эксплуатации
	3. Подбор и подготовка персонала
	4. Пробные услуги

ООО «ВАТ» необходимо использовать комбинацию стратегий: стратегию усиления позиций на рынке (используемая возможность - широкая известность в регионе, устраняемая угроза - усиление давления со стороны конкурентов), стратегию развития рынка (используемая возможность - выход на новые рынки, устраняемая угроза – высокий уровень конкуренции). Первостепенной стратегией, на реализацию которой необходимо, прежде всего, направить усилия будет стратегия усиления позиций на рынке, т.к. её успешная реализация позволит сформировать необходимую устойчивую базу для дальнейшего развития данной турбазы отдыха.

В результате внедрения проекта по открытию СПА-зоны ООО «ВАТ» получит дополнительные ресурсы (финансовые, трудовые, временные), тем самым расширит ассортимент предоставляемых услуг, улучшит свой имидж, повысит прибыль и завоеует новые рынки сбыта. Согласно проведенным расчетам прибыль предприятия увеличится на 3 млн. руб. Экономический эффект предлагаемого мероприятия ожидается на уровне 2033,56 тыс. руб., эффективность предложенных мероприятий составит 1,95, а срок окупаемости данного мероприятия составит 5 месяцев.

Предлагаемые нами мероприятия являются экономически выгодными и целесообразными для ООО «ВАТ». На наш взгляд, потраченные средства вернутся сполна за счет минимизации ошибок и оптимизации всех бизнес-процессов предприятия. При осуществлении данных мероприятий ООО «ВАТ» сможет повысить свой имидж, увеличить продажи, повысить прибыль и тем самым обеспечить доминирующую позицию на туристском рынке.

## Заключение

Для успешного существования любая компания должна иметь полный портфель стратегий, и конкурентная стратегия занимает особое место в этом перечне. Как правило, выбор стратегии — это приоритет высшего руководства, однако, если руководство не имеет возможности само сформировать конкурентную стратегию, то привлекают консалтинговое агентство, которые, в свою очередь, имеют опыт работы с другими компаниями, и могут помочь сформировать стратегию, подходящую под определенную ситуацию и цели организации. Формирование и внедрение конкурентной стратегии осуществляется при помощи трех основных этапов (подготовки, разработки и реализации). Последовательное осуществление данных этапов способствует образованию уникальной стратегии развития предприятия в конкурентной борьбе, при помощи которой оно сможет завоевать улучшенные позиции на рынке, достигнуть большого количества покупателей и роста прибыли.

Практическая часть работы была выполнена на базе ООО «ВАТ» (база отдыха «Зеленый мыс»). Анализ экономических показателей показал, что эффективность работы ООО «ВАТ» в целом стабильна, но на фоне политической и эпидемиологической ситуации наблюдается снижение части параметров. В целом, можно говорить о том, что предприятие, как и отрасль в целом, находится в сложном, кризисном финансовом положении. При этом ООО «ВАТ» является на данный момент лидером на рынке по оказанию туристических услуг и предполагает укреплять и увеличивать свою долю на рынке. Наиболее значимыми конкурентами предприятия являются туристические базы ООО «Радуга» и ООО «Иволга».

В результате проведенного исследования у ООО «ВАТ» были выявлены такие сильные стороны, как рост относительной доли рынка; длительный опыт работы; хорошая репутация на туристском рынке; доступная ценовая политика; высокая квалификация персонала и др. Вместе с тем существуют и слабые стороны: отсутствие предложения оздоровительных услуг;

зависимость загрузки базы отдыха от сезона; слабая система стимулирования сбыта; высокие затраты на оказание услуг; отсутствие возможности снижения издержек. В связи с этим необходимо разработать грамотную конкурентную стратегию, которая поможет нивелировать недостатки в деятельности предприятия.

Для ООО «ВАТ» нами был разработан стратегический план, состоящий из комплекса технических, организационных, планово-экономических и социальных мероприятий, направленных на расширение спектра оздоровительных услуг, повышение эффективности использования материальных и трудовых ресурсов, экономического стимулирования, выход на новые рынки сбыта. Благодаря предложенным мерам предприятие сможет не только повысить эффективность коммерческой деятельности, но и значительно опередить своих конкурентов в качестве обслуживания гостей. Это позволит привлечь новых клиентов, удержать старых клиентов, расширить рынок сбыта и повысить объемы продаж.

Исходя из произведенных расчетов, организация зоны-SPA и оказание в ней дополнительных оздоровительных услуг станет источником дополнительной прибыли для ООО «ВАТ». Объем затрат на реализацию проекта составит 1038 тыс.руб., ожидаемая выручка – 3072 тыс. руб., коэффициент эффективности - 1,95 %, срок окупаемости - 5 месяцев. При осуществлении данных мероприятий ООО «ВАТ» увеличит продажи как основных, так и сопутствующих услуг.

Таким образом, проблема разработки эффективной конкурентной стратегии является актуальной для предприятия любой отрасли. В конкурентной борьбе предприятия должны не только концентрироваться на внутренней среде, но осуществлять разработку стратегии развития компании, позволяющей оперативно реагировать на изменения, которые происходят во внешней среде.