

В.Д. Андреев, Т.Г. Борисова

Сочинский государственный университет, г. Сочи, email: tatyana-borisova@bk.ru

АУДИТ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Ключевые слова: конкуренция, конкурентоспособность, конкурентный статус, факторы конкурентоспособности, конкурентный риск, показатели экономического анализа конкурентоспособности, методы оценки конкурентоспособности, интегральный показатель конкурентоспособности, SWOT-анализ, стратегия развития турфирмы, показатели работы и развития туризма, алгоритм аудиторской проверки конкурентоспособности, оценка конкурентного позиционирования, приемы маркетинга и аудита, рабочие документы аудитора, непрерывность и устойчивость деятельности туристской организации, рекомендации по повышению конкурентоспособности.

В статье рассматриваются риски конкурентоспособности и их влияние на возможность самостоятельно и эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами. Обращается внимание на необходимость изучения показателей конкурентного статуса и факторов, влияющих на конкурентоспособность турфирм и определения на их основании задач и программы аудита. Рекомендуются методика и показатели предварительного анализа конкурентоспособности. Обосновывается необходимость комплексного использования как собственно приемов аудита, так и маркетинга. Дается сравнительный анализ содержания и эффективности наиболее популярных методов оценки конкурентоспособности. Особое внимание уделено использованию SWOT-анализа, позволяющему вскрыть сильные и слабые стороны в работе турфирмы и определиться в стратегии развития организации. Представлены специфические показатели деятельности и развития туристских организаций, характеризующие их конкурентоспособность. Разработан алгоритм аудиторской проверки конкурентоспособности туристской организации, порядок оформления рисков и нарушений в рабочей документации и отчете аудитора. По итогам работы сформулированы предложения по повышению эффективности деятельности турфирм в условиях санкций и обостряющейся конкуренции.

V.D. Andreev, T.G. Borisova

Sochi State University, Sochi, email: tatyana-borisova@bk.ru

AUDIT OF THE COMPETITIVENESS OF TOURIST ORGANIZATIONS AS A TOOL TO INCREASE THEIR EFFICIENCY

Keywords: competition, competitiveness, competitive status, factors of competitiveness, competitive risk, indicators of economic analysis of competitiveness, methods for assessing competitiveness, integral indicator of competitiveness, SWOT analysis, development strategy of travel agency, indicators of work and tourism development, competitiveness audit algorithm, assessment of competitive positioning, marketing and audit techniques, auditors' documents, the continuous and sustainable business of the tourism organization, recommendations for improving competitiveness.

The article reveals the risks of competitiveness and their impact on the ability to independently and effectively manage own and borrowed resources. Attention is drawn to the need of studying indicators of the competitive status and factors affecting the competitiveness of travel agencies and determine, on their basis, tasks and program of auditing. The methodology and indicators of the preliminary analysis of competitiveness are recommended. The necessity of complex use of both the actual methods of auditing and marketing is substantiated. A comparative analysis of the content and effectiveness of the most popular methods for assessing competitiveness is given. Particular attention is paid to the use of SWOT-analysis, which allows to reveal the strengths and weaknesses in the work of the travel agency and determine the development strategy of the organization. Specific indicators of activity and development of tourist organizations characterizing their competitiveness are presented. The algorithm has been developed for auditing the competitiveness of a tourist organization, the procedure for registering risks and violations in the documents and the auditor's report. Based on the results of the work, proposals were formulated to improve the efficiency of travel agencies in the face of sanctions and intensifying competition.

Конкуренция на рынке является важным аспектом любого вида предпринимательской деятельности. Она, как показывают исследования, сопровождается многочисленными рисками, к которым относят: неудовлетворительное состояние экономического потенциала, недостаточную инновацион-

ную диверсификацию бизнеса, низкий уровень конкурентоспособности услуг организации, отсутствие информационной системы непрерывного отслеживания изменений в конкурентной среде, неимение квалифицированной маркетинговой службы, слабое использование маркетинговых методов ведения конкурентной борьбы.

Все это в условиях усиливающейся конкуренции и хозяйственного риска требует устранения имеющихся недостатков и повышения эффективности работы туристских организаций. Важная роль в решении возникающих проблем принадлежит аудиту как инструменту контроля выполняемых бизнес-процессов и составляющей управленческой деятельности.

Цель исследования состоит в изучении основных аспектов конкурентоспособности туристских организаций, разработка методов и алгоритма их аудита, внесение предложений по оценке и повышению эффективности работы.

Материалы и методы исследования

В качестве методов при выполнении работы выступали методы познания, ретроспективного и документального анализа, экономико-математического моделирования, а также синтез, обобщения, систематизация. Базовыми источниками для статьи послужили Федеральные законы и другие нормативно-правовые акты, международные стандарты аудита, исследовательские статьи и информация из журналов, официальные сайты Ростуризма и ВТО.

Результаты исследования и обсуждения

Исследование бизнес-процессов туристских предприятий показывает, что ими нередко допускаются: недобросовестная конкуренция; монопольно высокие или низкие цены на услуги; распространение ложной информации о конкурентах; нарушение порядка ценообразования; разглашение чужой коммерческой тайны; несоблюдение закона о рекламе и так далее. [1]

В конечном итоге недобросовестная конкуренция позволяет получить необоснованные преимущества при осуществлении предпринимательской деятель-

ности, противоречит законодательству Российской Федерации, обычаям делового оборота, требованиям добропорядочности, разумности и справедливости, может причинить убытки другим хозяйствующим субъектам или конкурентам, нанести вред их деловой репутации. Например, наиболее распространенной формой недобросовестных конкурентных действий на рынке туристских услуг является ценовая конкуренция, выраженная в форме прямого и позиционного демпинга. Это ситуация, когда туроператор либо проводит внезапное массовое снижение цен на турпакеты, дабы стимулировать спрос, либо пытается потеснить конкурентов, длительное время сохраняя цены ниже средних по рынку [2].

В связи с этим коммерческие организации и их должностные лица несут ответственность: за злоупотребление доминирующим положением на рынке; заключение ограничивающего конкуренцию соглашения; невыполнение в срок законного предписания государственного надзора (контроля) организации [3].

Не уделяя внимание конкурентам, можно потерять возможность дальнейшего развития. В связи с этим, исходя из Закона о защите конкуренции, организации должны иметь возможность самостоятельно и эффективно распоряжаться собственными и заемными ресурсами в условиях конкурентного рынка при ограничении возможности в одностороннем порядке воздействовать на обращение товаров на соответствующем товарном рынке [1]. Производство и реализация конкурентных услуг – обязательное условие конкурентоспособности фирмы. В рыночной системе основное содержание конкуренции это борьба за потребителя, полное удовлетворение его потребностей, успех, который зависит от дешевизны и качества услуг (товаров). Поэтому при проверке туристской организации аудитор должен исходить из того, что под конкурентоспособностью туруслуги понимается ее способность в определенный период времени соответствовать сложившимся или предполагаемым требованиям туристского рынка и быть успешно реализованной при наличии предложений других аналогичных услуг.

Таблица 1

Ключевые показатели, характеризующие конкурентный статус проверяемой туристской фирмы

Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+, -)	Темп роста	
				План	Факт

Повышение уровня конкурентоспособности туристских организаций, оптимизация их функционирования и элементарное выживание в рыночной среде, это фундаментальная проблема современной экономики. От ее решения во многом зависит качество бизнес-процессов, доходность организаций, их адаптация к рыночным условиям и последующий экономический рост. Успешно существовать и развиваться турфирма может только в том случае, если её услуга обладает конкурентными преимуществами, а создавать конкурентные преимущества должно стратегическое управление.

Поэтому аудитору на первоначальном этапе проверки турфирмы целесообразно предварительно установить конкурентный статус и экономический потенциал туристской организации, динамику развития и определить «узкие места» в её работе. Это можно сделать в приводимом ниже рабочем документе аудитора таблицы 1.

Среди выбранных показателей можно указать следующие: общий объем туристских услуг; доля прибыли в цене туристской услуги; количество квалифицированных сотрудников в турфирме; количество предоставленных услуг; новые туристские услуги (обновление).

Также целесообразно отметить ценовые льготы по услугам (стимулирование клиентов); объем сертифицированных услуг (%); количество обоснованных жалоб туристов; реализацию сопутствующих услуг, например, оформление виз; методы продажи турпродуктов (офис, выставки, ярмарки, интернет и др.).

При проверке аудитору необходимо принимать во внимание, что конкурентоспособность туристской организации зависит от ряда факторов: качество туристских услуг, их новизны, выбора ценовой политики и её элементов,

условий платежей, организации рекламы и расходов на нее, размера налогов, платежеспособности населения и т.д.

Также необходимо провести сравнительный анализ конкурентных турфирм и их услуг и установить наиболее выгодный путь для достижения конкурентных преимуществ данной туристской организации.

Исходя из факторов, влияющих на конкурентный риск и окружающую конкурентную среду, рекомендуется составить программу аудита, что в дальнейшем позволит выработать решения по управлению конкурентными рисками.

При этом перед аудитором стоит задача изучить и проанализировать конкурентную стратегию туристской организации [4], дать анализ и оценку её конкурентных позиций. Анализ конкуренции и конкурентоспособности туристской организации позволяет оценить её преимущества относительно самых опасных конкурентов и на основе оценок действующих конкурентных сил предложить стратегию конкуренции турфирмы (оборонительную, наступательную, демаркетинга, фронтальной атаки, сегментации рынка, концентрации, селективной специализации и др.). При этом аудитору необходимо установить, как в проверяемой организации учитывается: жизненный цикл турпродукта (услуги); изменение потребностей покупателей; цели и стратегии конкурентов; привлекательность рынка для новых конкурентов; появление новых технологий, способных заменить существующие; эффективность работы поставщиков ресурсов и услуг.

Также важно обратить внимание на: состояние конкурентоспособности на момент обследования; выявление тенденций и закономерностей в повышении конкурентоспособности организации

за исследуемый период; определение «узких мест», отрицательно влияющих на конкурентоспособность предприятия; выявление резервов, которые предприятие может использовать для повышения своей конкурентоспособности.

Для определения уровня конкурентоспособности туристских организацией целесообразно проводить качественную и количественную оценку конкурентоспособности. Однако считаем, что для аудитора количественная оценка конкурентоспособности является более точной и объективной и основывается на использовании показателей экономического анализа. Она предполагает оценку достигнутого уровня использования имеющегося потенциала, общих результатов хозяйственной деятельности, финансовых результатов и платежеспособности, эффективности производственной деятельности.

Среди основных методов анализа в экономической литературе аудитор рекомендуется использовать:

- горизонтальный анализ или анализ тенденций, при котором отчетные показатели сравниваются с такими же сведениями за другие периоды;
- вертикальный анализ, при котором исследуется изменение структуры показателей;
- факторный анализ, анализ влияния отдельных элементов конкурентоспособности предприятия на общие экономические показатели;
- сравнительный анализ – сравнение исследуемых показателей с аналогичными среднеотраслевыми или с аналогичными показателями конкурентов.

Общие подходы к проведению предварительного анализа конкурентоспособности туристской организации на основании бухгалтерской отчетности в самом простом виде можно представить в таблице 2.

Анализ целесообразно выполнять в три этапа:

- подготовительный этап;
- предварительный обзор бухгалтерской отчетности;
- экономическое чтение и анализ баланса и сопутствующей отчетности.

Исходя из ознакомления с показателями, отраженными в бухгалтерской отчетности, а также на базе результатов

произведенных несложных расчетов и сопоставлений аудитор может сделать предварительные выводы об уровне конкурентоспособности организации. Это, прежде всего, касается соблюдения требований финансовой устойчивости и платежеспособности, нормативного соотношения собственных средств (капитала) и принятых обязательств. Но особенно велико значение аналитических процедур для идентификации областей возможного риска, оценки рисков и выработки мер по их устранению либо снижению до приемлемого уровня [12].

Наряду с этим конкурентоспособность туристской организации, возможно, оценивать более детально с помощью приемов маркетинга, финансового менеджмента и других методов, а именно:

- 1) с позиции более низких издержек, как конкурентных преимуществ;
- 2) с позиции теории равновесия, то есть наибольшей производительности и за счет этого выявления внутренних резервов;
- 3) исходя из теории эффективности конкуренции, то есть концентрации производства и капитала, а также функционального подхода, предусматривающего использование соотношения цены, затрат и нормы прибыли;
- 4) исходя из сопоставления ряда параметров туристской продукции (услуг), отражающих потребительские свойства, то есть качества.

Вместе с тем отметим, что к оценке конкурентоспособности существует много различных подходов, которые исходя из конкретных обстоятельств, может выбрать аудитор и эксперт при проверке туристской организации [5]. В современной экономической науке для оценки конкурентоспособности предприятий и их товаров и услуг используется свыше 100 подходов и более 300 показателей [17]. Однако не все из них в виду специфичности аудита деятельности туристских организаций могут быть применены для оценки конкурентоспособности. Наиболее известные и практически применяемые методы в анализе конкурентоспособности туристской организации и их сущность можно систематизировать в таблице 3.

Таблица 2

Основные направления анализа конкурентоспособности туристской организации по данным бухгалтерской отчетности

Направления (процедуры) анализа	Показатели
1. Оценка экономического потенциала организации	
1.1. Оценка имущественного положения	1. Величина основных средств и их доля в общей сумме активов. 2. Коэффициент износа основных средств. 3. Общая сумма хозяйственных средств, находящихся в распоряжении организации
1.2. Оценка финансового положения	1. Величина собственных средств и их доля в общей сумме источников. 2. Коэффициент текущей ликвидности. 3. Доля собственных оборотных средств в общей их сумме. 4. Доля долгосрочных заемных средств в общей сумме источников. 5. Коэффициент покрытия запасов
1.3. Наличие неудовлетворительных статей в отчетности	1. Непокрытый убыток. 2. Кредиты и займы, не погашенные в срок. 3. Просроченная дебиторская и кредиторская задолженность. Векселя выданные (полученные) просроченные
2. Оценка результативности финансово-хозяйственной деятельности	
2.1. Оценка прибыльности	1. Прибыль. 2. Рентабельность инвестиций. 3. Рентабельность продаж
2.2. Оценка динамичности	1. Сравнительные темпы роста выручки, прибыли и инвестированного в организацию капитала. 2. Оборачиваемость активов. 3. Продолжительность операционного и финансового цикла. 4. Коэффициент погашаемости дебиторской задолженности
2.3. Оценка эффективности использования экономического потенциала	1. Доходность авансированного капитала. 2. Доходность собственного капитала

Таблица 3

Содержание основных методов оценки конкурентоспособности организаций

Методы оценки	Сущность используемого метода
Оценка конкурентоспособности на основе рейтинговой оценки	На основе системы показателей рассчитывается совокупная балльная оценка предприятий, являющаяся базой для определения итогового места предприятия в рейтинге. Составление рейтинга предприятия осуществляется в следующей последовательности: определение критериев отбора показателей рейтинговой оценки, определение «веса» того или иного показателя в итоговой оценке предприятия, учет динамики отдельных показателей
Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли	Конкурентоспособность определяется с позиции доли (удельного веса) объема реализации организации в общем объеме потребительского рынка региона (отрасли). Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100 % свидетельствует об уровне конкурентоспособности. Перекрестная классификация размера долей и их динамики дает возможность построить конкурентную карту рынка, на основании которой устанавливаются место исследуемого субъекта в структуре рынка, степень доминирования на рынке, особенности развития конкурентной ситуации

продолжение табл. 3

окончание табл. 3	
Методы оценки	Сущность используемого метода
Оценка конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости	Метод предполагает оценку совокупности маркетинговых, управленческих и организационных решений. Расчет производится на основе алгоритма оценки конкурентоспособности технологий, использующего показатель конкурентоспособности на основе нормы потребительской стоимости. Для сбора всей необходимой информации (изучение внешней среды, оценка факторов) применяются только экспертные методы
Оценка конкурентоспособности на основе теории эффективной конкуренции	Метод предполагает оценку эффективности использования ресурсов с подразделением оценки на четыре групповых показателя (или критерия) конкурентоспособности. В группы включают: – показатели, характеризующие эффективность управления производственным процессом: экономичность производственных затрат, рациональность использования основных фондов, совершенство технологии изготовления товара, организация труда на производстве; -показатели, отражающие эффективность управления оборотными средствами: способность предприятия расплачиваться по своим долгам, возможность стабильного развития предприятия в будущем. -показатели, позволяющие получить представление об эффективности управления сбытом и продвижения товара на рынке средствами рекламы и стимулирования. -показатели конкурентоспособности товара: качество товара и его цена
Метод оценки на основе определения операционной эффективности и стратегического позиционирования	Суть этого метода сводится к расчету индексов (коэффициентов) операционной эффективности деятельности предприятия, его инновационности и адаптивности, последующей их интеграции (перемножению) и извлечению корня соответствующей степени
Многоугольник конкурентоспособности	Метод предоставляет предприятию возможность графически отобразить достоинства и недостатки – как свои собственные, так и конкурентов – на основе определенного круга показателей (качество, цена, финансы, сбыт и др.). Накладывая многоугольники конкурентоспособности разных предприятий, друг на друга, можно выявить их сильные и слабые стороны
Оценка конкурентоспособности на основе SWOT-анализа	SWOT-анализ имеет своей целью определение сильных и слабых сторон предприятия (анализ внутренней среды), а также возможностей и угроз ближайшего окружения предприятия (анализ внешней среды). Анализ осуществляется по четырем направлениям: 1) преимущества фирмы 2) недостатки фирмы 3) факторы внешней среды, которые могут способствовать получению предприятием преимуществ 4) факторы, способные ослабить позиции организации на рынке. При этом выделяют три основных этапа SWOT-анализа: 1) определение сильных и слабых сторон предприятия; 2) определение рыночных возможностей и угроз; 3) сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка, выбор основных направлений развития компании, решение выявленных проблем

Обобщая информацию о методах оценки конкурентоспособности, следует отметить, что они тесно взаимосвязаны с различными точками зрения на сущность понятия конкурентоспособности.

Чаще всего, для определения конкурентной позиции организации аудиторы используют наиболее значимые количественные показатели и их последующее обобщение. Это связано с тем, что при

изменении количественных показателей происходят качественные преобразования в бизнес-процессах.

В соответствии с этим конкурентоспособность предприятия может оцениваться через различные параметры, среди которых доля рынка, уровень конкурентоспособности предприятия, а также финансовые показатели, находящие применение в анализе и оценки хозяйствующих субъектов сферы туризма.

Однако все вышеперечисленные методы влекут за собой определенный недостаток – обобщенность разных по характеру частных показателей, которые относятся к принципиально разным видам конкурентоспособности. Поэтому фактически невозможно дать исчерпывающий перечень показателей конкурентоспособности, а, поэтому методы должны применяться в комплексе.

Вместе с тем проблема оценки конкурентоспособности организаций является сложной, поскольку конкурентоспособность складывается из множества самых разных факторов. Вследствие этого, нельзя не согласиться с мнением ряда специалистов, которые предлагают использовать интегральный показатель конкурентоспособности. Данный показатель определяется путём расчёта единичных и групповых критериев конкурентоспособности и последующего их объединения в единую формулу. При этом для аудиторов, по нашему мнению, должен быть рекомендован ресурсный подход для оценки конкурентоспособности. При данном подходе используется четыре группы показателей деятельности организации:

1) показатели эффективности ее производственной деятельности – издержки, фондоотдача, рентабельность, производительность труда;

2) показатели, отражающие финансовое положение – коэффициенты автономии, платежеспособности, абсолютной ликвидности, оборачиваемости оборотных средств;

3) показатели эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке – рентабельность продаж, затоваренность готовой продукции, загрузка производственных мощностей, эффективность рекламы и средств стимуляции сбыта;

4) показатели конкурентоспособности продукции – качество товара, цена товара [6].

Данный метод, рекомендуемый в научных работах для промышленных предприятий, вполне может быть адаптирован для оценки конкурентоспособности туристских организаций. В качестве информационной базы для расчетов аудитором используется бухгалтерская отчетность, а коэффициент определяется по формуле:

$$K_{кп} = k_1 * Эп + k_2 * Фп + k_3 * Эс + k_4 * Кт + k_5 * Кд, \quad (1)$$

где, $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности предприятия,

$Эп$ – значение критерия эффективности производственной деятельности предприятия,

$Фп$ – значение критерия финансового положения предприятия,

$Эс$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке,

$Кт$ – значение критерия конкурентоспособности товара,

k_1, k_2, k_3, k_4, k_5 – коэффициенты весомости критериев.

Расчет критериев конкурентоспособности предприятия производится по формуле:

$$K_{рп} = a_i * P_i, \quad (2)$$

где $K_{рп}$ – критерий конкурентоспособности предприятия,

a_i – коэффициент весомости i -го единичного показателя, раскрывающего n -й критерий конкурентоспособности предприятия,

P_i – значение i -го единичного показателя (в баллах), раскрывающего n -й критерий конкурентоспособности предприятия.

Использование в ходе аудита интегрального коэффициента конкурентоспособности позволяет обеспечить комплексный единый подход к проблеме оценки конкурентоспособности и дать наиболее точную и объективную информацию о конкурентной позиции предприятия на рынке [7]. Однако недостатком его является то, что использование значения показателей весомости, могут значительно меняться в зависимости от выбранного сегмента. Кроме того, способы расчёта интегрального

показателя отличаются друг от друга анализируемыми факторами конкурентоспособности, а относительная простота подсчета сочетается со сложностью сбора исходных данных при серьезных упрощениях единого оценочного значения. Чтобы в целом исчислить показатель конкурентоспособности бизнеса надо определить его три составных элемента: конкурентоспособность товара; конкурентоспособность предприятия; перспективность рынка. Поэтому данный показатель в условиях краткосрочного времени осуществления аудиторского процесса, на наш взгляд, может быть использован ограниченно.

В связи с этим самым популярным методом для определения конкурентоспособности туристического предприятия в общей сложности должен являться SWOT-анализ, который предполагает определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, источником которых является его внешняя среда. Процедура SWOT – анализа при использовании любой доступной методики в целом сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются, а затем сопоставляются сильные и слабые стороны организации, возможности и угрозы рынка. Это сопоставление дает возможность определить перспективные направления развития предприятия, а также выявить проблемы, требующие скорейшего решения [8].

В общем виде SWOT-анализ можно представить нижеприводимой матрицей.

Сильные стороны – это уникальные возможности и особенности предприятия, его достижения. Они могут представлять собой, например, хорошую репутацию среди потребителей, низкие издержки, высокое качество турпродукта, комплексное экскурсионное обслуживание, квалифицированный персонал, передовой опыт, современные технологии, устойчивые связи с поставщиками услуг, грамотно организованную рекламу, достаточность финансовых ресурсов, развитую маркетинговую структуру.

Слабые стороны – это показатели, по которым предприятие уступает конкурентам, например: отсутствие четкой стратегии, узкий ассортиментный турпродуктов и плохо организованная

система их продвижения и реализации, низкое качество обслуживания клиентов и слабая система их поощрения, недостаток финансовых ресурсов для реализации планов, недостаточное знание иностранных языков и компьютера.

Возможности рынка – благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимуществ, например, ухудшение положения конкурентов, рост уровня доходов и спроса населения, обслуживание дополнительных групп клиентов или выход на новые рынки, расширение ассортимента турпродуктов, использование глобальных сетей для бронирования туристских услуг, появление полезной информации и данных исследований.

Угрозы рынка – неблагоприятные факторы, которые могут оказать негативное воздействие на положение предприятия на рынке, например, внедрение конкурентом нового или усовершенствованного продукта, усиление рыночных позиций конкурентов, снижение спроса, изменение вкусов потребителей, выход на рынок новых конкурентов, имеющих низкие издержки производства, неблагоприятные изменения курсов иностранных валют, сезонность спроса на туристские услуги.

После составления таблицы и заполнения матрицы SWOT, её анализа аудитор должен сделать вывод о стратегии развития туристской организации и дать ответ на вопросы:

– Имеет ли организация какие-нибудь сильные стороны или значительные достоинства, на которых могла бы основываться стратегия?

– Делают ли слабые стороны организацию уязвимой в конкурентной борьбе и лишают её возможности использовать определенные перспективы в развитии? Как устранить слабые стороны при разработке стратегии?

– Какими возможностями может воспользоваться организация, опираясь на свои ресурсы и опыт, чтобы реально рассчитывать на устойчивое финансовое состояние?

Каких угроз больше всего должно опасаться руководство, и к каким стратегическим изменениям оно должно прибегнуть, чтобы обеспечить надежную защиту?

Таблица 4

Матрица SWOT-анализа

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

Таблица 5

Основные группы показателей работы туристской организации

Группа показателей	Характеристика содержания показателей
1. Показатели конкурентоспособности туристической организации	1.1. доля рынка; 1.2.марочный капитал; 1.3.использование наилучшей ценовой стратегии; 1.4.качество турпродукта; 1.5.широта выбора турпродуктов; 1.6. уровень сервисного обслуживания; 1.7. использование средств продвижения турпродуктов, способствующих росту имиджа организации, увеличению объема реализации и доходности; 1.8. использование ресурсов, которые могут сделать турпродукты более привлекательными для целевой аудитории
2. Показатели качества и результативности труда	2.1.компетентность персонала; 2.2.ориентация персонала на работу в данной сфере деятельности; 2.3. применение совокупности моральных и материальных мотивов деятельности персонала; 2.4. выполнение фонда оплаты труда (ФОТ); 2.5.оборудование рабочих мест современной оргтехникой; 2.6.непрерывность обучения персонала; 2.7.уровень исполнительской дисциплины; 2.8.выполнение календарных планов и достижение плановых показателей
3. Показатели социальной эффективности	3.1. текучесть персонала; 3.2. социально-психологический климат в коллективе; 3.3.ориентация организационной культуры на потребителя; 3.4. уровень корпоративности (приверженность туристической деятельности, общность целей работников и организации); 3.5. компетентность общения с клиентами; 3.6.поддержание особой обстановки путешествий и отдыха; 3.7. навыки работы персонала с базами данных и использование современных информационных систем.

Данная методика универсальна и может применяться для оценки конкурентоспособности различных туристских организаций с целью для нейтрализации слабых сторон за счет сильных. Весомое преимущество SWOT-анализа – его простота и отсутствие предварительной подготовки к анализу, а один из недостатков – риск недооценки или переоценки некоторых факторов.

В развитие методики SWOT-анализа аудитором для туристской отрасли могут быть рассчитаны и другие специфические

показатели конкурентоспособности, исходящие из достижения целей изучаемой организации и характеризующие социально-экономическую эффективность её деятельности.

Существенным аспектом аудита является выбор и анализ показателей развития туризма, отражающих количественный объем реализации туристских услуг и их качественную сторону, а также производственную базу туристских субъектов. Систему этих показателей можно представить в таблице 5.

Таблица 6

Система показателей развития туризма

Показатели	Аналитические составляющие показателей
1. Объем туристского потока	-общее количество туристов; -количество туродней (количество ночевки, койко-дней); – средняя продолжительность (среднее время) пребывания туристов в регионе; -неравномерность туристского потока (коэффициент неравномерности)
2. Состояние и развитие материально-технической базы	-коэффициент фонда, предоставляемый туристам; – число мест в торговых залах предприятий питания для туристов; – число мест в театрах, отведенных для туристов; – число ванн в водолечебницах, отведенных для туристов и т.д.
3. Показатели финансово-экономической деятельности	– объем реализации туристских услуг; -использование рабочей силы (производительность труда, уровень расходов на оплату труда и др.); – использование производственных фондов (фондоотдача, оборачиваемость оборотных средств и др.); – экономические показатели (себестоимость услуг туризма, прибыль, рентабельность); – показатели финансового состояния (платежеспособность, ликвидность, финансовая устойчивость, валютная самокупаемость и др.)
4. Показатели развития международного туризма	– количество туристов, посетивших зарубежные страны; – количество туродней по иностранным туристам; – суммарные денежные затраты, произведенные туристами за время зарубежных поездок

Таблица 7

Алгоритм аудиторской проверки конкурентоспособности туристской организации

Этапы и последовательность процедур	Содержание процедур	Нормативные документы и используемые на их основе методы
1. Определение конкурентного статуса организации	-установление внешних и внутренних факторов, влияющих на позиции организации; -выявление конкурентных преимуществ и слабых сторон деятельности; -ознакомление с потенциалом организации; -изучение информационного обеспечения и его показателей; -ознакомление со стратегией управления конкурентоспособностью; -количественная и качественная информация о турфирме	Закон РФ от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав потребителей»; Федеральный закон №132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»; Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ «О защите конкуренции»; Федеральный закон «О техническом регулировании» и Федеральный закон «О стандартизации в Российской Федерации»; Перечень нормативно-правовых актов, содержащих обязательные требования, соблюдение которых оценивается при проверках ФАС России...
2. Предварительная подготовка к аудиту конкурентоспособности	-составление реестров рисков конкурентоспособности; -определение областей сравнения и целей проверки; -выбор методов аудита в соответствии с поставленными целями; -оформление плана и программы аудита	МСА 200 «Основные цели независимого аудита и проведение аудита в соответствии с международными стандартами аудита»; МСА 230 «Аудиторская документация»; МСА 300 «Планирование аудита финансовой отчетности»; (МСА) 530 «Аудиторская выборка»

продолжение табл. 7

продолжение табл. 7		
3. Сбор доказательств об эффективности контроля и управления конкурентоспособностью	<ul style="list-style-type: none"> - проверка достоверности бухгалтерской отчетности и пояснений к ней; - изучение записей в Главной книге и корреспонденции бухгалтерских счетов; - установление значимых рисков конкурентоспособности и расчет возможного ущерба; - составление рабочих документов на выявленные риски и оценка их достаточности для доказательств нарушений 	<p>МСА 315 «Выявление и оценка рисков существенного искажения посредством изучения организации и её окружения»;</p> <p>МСА 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски»;</p> <p>МСА 400 «Оценка рисков и внутренний контроль»</p>
4. Аудит и оценка основных бизнес-процессов, связанных с конкурентоспособностью организации	<ul style="list-style-type: none"> проверка бизнес – операций: - по собственной методике аудиторской организации; - по отношению к некоторым субъектам или выбранным критериям; - по отношению к международным или национальным стандартам 	<p>Федеральные законы и постановления Правительства, международные и национальные стандарты</p>
4.1. Аудит и оценка соблюдения требований качества туристского обслуживания	<ul style="list-style-type: none"> - оформление политики и стратегии в области качества, обеспечение её выполнения; - четкость определения полномочий, и ответственности персонала организации в области качества; - соблюдение прав туриста и исполнения договорных обязательств; - наличие ресурсов, необходимых для улучшения системы менеджмента качества услуг; - управление и контроль процессами качества турпродуктов (туристских услуг); - соблюдение принципов системы менеджмента качества; - мониторинг качества обслуживания и претензионных показателей, наличие сертифицированной продукции; - соответствие уровня качества стандартам и потребностям туриста 	<p>Стандарт ИСО 8402:1994 «Управление качеством и обеспечение качества Словарь»; ГОСТ Р 50691-2013 «Модель обеспечения качества услуг»;</p> <p>ISO 9000-2011 «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»; ГОСТ ISO 9001-2015 «Системы менеджмента качества. Требования»; ГОСТ Р 52113-2014 «Услуги населению. Номенклатура показателей качества»; ГОСТ 54600-2011 «Услуги турагентств. Общие требования»; Правила оказания услуг по реализации туристского продукта. Постановление Правительства РФ от 18 июля 2007 г. № 452. (с изм. и доп.); ФЗ-162 от 29 июня 2015 года «О стандартизации в Российской Федерации», ТК 199 «Туристские услуги и услуги средств размещения», методика SERVQUAL</p>
4.2. Аудит и оценка ценовой политики и процесса ценообразования	<ul style="list-style-type: none"> - установление правильности выбора ценовой политики и её элементов; - оценка обоснованности процедур и методов расчета цен; - осуществление управления и контроля ценообразованием; - изучение реестра и факторов ценовых рисков, их анализ 	<p>Налоговый кодекс Российской Федерации в части установления цен; Гражданским кодексом РФ по вопросам ценообразования; Приказ Госкомспорта РФ от 04.12.1998 N 402 Об утверждении Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта...</p>
4.3. Аудит и оценка рыночной ситуации и маркетинговой деятельности	<ul style="list-style-type: none"> - выявление проблем маркетинга и составление карты рисков; - изучение стратегии маркетинга и её соответствие целям и рыночным условиям; - качественная и количественная оценка системы маркетинга; - анализ функциональных составляющих маркетинга; - проверка соблюдения рекламных правил; 	<p>Гражданский кодекс РФ в части норм, регулирующих элементы маркетингового комплекса; федеральные законы, регулирующие специфические области маркетинговой деятельности; Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 30.12.2021) «О рекламе»; подзаконные и локальные нормативные акты в зависимости от области маркетинга</p>
продолжение табл. 7		

окончание табл. 7		
4.3. Аудит и оценка рыночной ситуации и маркетинговой деятельности	– использование инструментов маркетинговой деятельности для планирования, формирования спроса, управления турпродуктами	
5. Расчет, анализ и оценка обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности	-использование ресурсного подхода для оценки конкурентоспособности; -выбор и расчет интегрального показателя конкурентоспособности; – использование процедур SWOT-анализа; – оценка конкурентоспособности на основе рейтинга или расчета рыночной доли	МСА 520 «Аналитические процедуры»; Постановление Правительства РФ от 25 июня 2003 г. № 367 «Об утверждении Правил проведения арбитражным управляющим финансового анализа»; МСА 570 «Непрерывность деятельности»
6. Оформление результатов аудита конкурентоспособности и разработка мероприятий по повышению её эффективности	-просмотр рабочих документов аудитора и систематизация выявленных ошибок и рисков; -оценка размера и характера искажений, их обстоятельств; – изложение информации о ключевых вопросах, значимых для конкурентоспособности; -определение ответственных лиц за повышение конкурентоспособности; -разработка мероприятий по минимизации рисков и стратегии управления конкурентоспособностью	МСА 450 «Оценка искажений, выявленных в ходе аудита»; МСА 240 «Обязанности аудитора в отношении недобросовестных действий при проведении аудита финансовой отчетности»; МСА 700 «Формирование мнения и составления заключения о финансовой отчетности»

Следует обратить внимание на необходимость тесной взаимосвязи данных групп показателей, что позволяет комплексно оценить конкурентные возможности организации.

Обладая данными предварительного анализа конкурентоспособности, и знанием методов её изучения, а также нормативно-законодательных документов аудитор, на наш взгляд, может осуществить аудиторскую проверку по следующему примерному алгоритму, представленному в таблице 7.

При осуществлении названного алгоритма проверки, существенное значение имеет выбор и обоснование определенной совокупности и видов методов на разных этапах аудита, рекомендуемых в нормативных документах. При этом анализируются правовые акты проверяемого лица; соглашения и договоры;

финансовые, бухгалтерские, отчетные, контрольные, плановые, и аналитические документы; служебные документы на электронных носителях информации для установления признаков недобросовестной конкуренции.

Главной целью этих действий является понимание конкурентного статуса организации и её окружения, а также выявление и оценка рисков по причине недобросовестных действий или вследствие ошибок.

Оценка конкурентного позиционирования туристской организации должна сопровождаться анализом турфирм – конкурентов. Это в последующем позволит аудитору внести обоснованные предложения: по созданию стратегии развития компании; проработке способов привлечения внимания к продукции; предугадыванию ожидаемых

объемов продаж; улучшению продукта или тур услуг; формированию актуального ассортимента и разумной стоимости продукта.

Для изучения аудитору достаточно выбрать несколько организаций - конкурентов (или вовсе одну), однако при условии, что конкурент наиболее похож на проверяемый объект.

Изучение целесообразно проводить в направлении: анализ информации СМИ; определение, как организация борется со своими конкурентами; изучение сферы, в которой работает конкурент и его доли в рынке; выяснение цен и скидок, которые предлагает конкурент; оценка инноваций, вводимых конкурентом; исследование сильных и слабых сторон конкурента. Также проводится оценивание всех составляющих турпродукта конкурента; изучение действий и политики конкурента в отношении своих конкурентов; изучение политики коммуникаций турфирмы со своими клиентами (скидки, акции); оценка итогов финансово-хозяйственной деятельности; исследование методов продвижения турпродукта конкурента.

При оценке конкурентов используются соответствующие методы: изучение публикаций в СМИ, опросы потребителей, изучение документации, находящейся в открытом доступе, комплексные методы анализа.

Эксперты, привлекаемые аудитором к проверке конкурентоспособности турпродукции, могут использовать маркетинговые методики: наблюдение; опрос; фокус-группы; проекционные методики; ассоциативные методики; анализ вторичной информации; брендменпинг. В соответствии с ними определяются необходимые критерии и выявляются нужные коэффициенты и показатели конкурентоспособности туристического предприятия.

Что касается непосредственно проверяемой организации, то методы выбираются исходя из поставленных целей, при соблюдении их разумных соотношений, что позволяет обеспечить глубину и качество проверки, получение достаточных надлежащих аудиторских доказательств, и обоснованных недостатках бизнес-процессов.

Наиболее широко, на наш взгляд, должно применяться сочетание таких

методов аудита как инспектирование, наблюдение, подтверждение, пересчет, опрос, повторное выполнение и аналитические процедуры [11]. Наряду с этим с привлечением экспертов для проверки качества в туристской индустрии могут быть использованы статистическим методы, например: контрольные листы; диаграмма Парето; диаграмма Исикавы; стратификация; контрольные карты Шухарта; метод Портера [9]; метод «4Р» (товар, стоимость, территория сбыта, методы продвижения) и др.

К сожалению, в научной литературе и на практике отсутствует четкое определение и разграничение понятий «аудиторские процедуры» и приемы (методы). Это, нередко, связано с заимствованием методов смежных (конкретных) наук, например, риск менеджмента, маркетинга, права, экономического анализа и др. Данные науки определяют метод как способ достижения определенных результатов в познании и практике.

Выявленные с помощью названных методов нарушения отражаются в рабочих документах аудитора (РДА).

К рабочей документации могут быть отнесены: реестр рисков, влияющих на конкурентоспособность; различные программы (проверки качества обслуживания туристов, ценообразования и др.); группировки списка конкурентов; графики или таблицы динамики тех или иных туров.

Также в РДА целесообразно формировать сведения об акциях и рекламных кампаниях; матрицы SWOT-анализа; таблицы экспресс-анализа основных показателей; группировки ошибок в отдельных бизнес-процессах (выручки, расходов, ценообразовании); сравнительные анализы показателей конкурентов; расчеты резервов повышения конкурентоспособности и т.д.

Систематизация материалов аудита, как правило, проводится исходя из задач и этапов проверки.

Однородные ошибки обобщают в таблицах, схемах, графиках, ведомостях, машинограммах и других документах с помощью таких методических приемов: группирование нарушений, документирование результатов промежуточного контроля, аналитическое или систематизированное группирование, следственно-юридическое обоснование

правонарушений. Обобщение ошибок и рисков может проводиться с использованием хронологической, систематизированной и хронологически-систематизированной группировки.

В конце аудита необходимо еще раз просмотреть все рабочие документы, чтобы проверить качество исполнения процедур, а также удостовериться, что аудит соответствует установленным стандартам. В международных стандартах указаны основные требования к рабочим документам аудитора (РДА): своевременность, полнота и достаточность, наличие основных реквизитов рабочего документа, адекватность обстоятельствам конкретного аудиторского задания [10].

Однако как свидетельствуют отчеты Минфина России по результатам внешних проверок качества работы аудиторов, требования федеральных стандартов аудиторской деятельности не всегда соблюдаются. В частности, допускаются существенные нарушения, связанные с отсутствием: документальных свидетельств выполнения аудиторских процедур, низким качеством рабочей документации аудитора, рассмотрению фактов соблюдения требований нормативных правовых актов, документов, обосновывающих величину аудиторской выборки, нарушением требований к форме, содержанию, порядку подписания и представления аудиторского заключения и др.

Кроме того, аудитором оценивается фактическая величина уровня существенности, так как она может отличаться от этого показателя, определенного на стадии планирования и подготовки аудита.

Также аудитору необходимо оценить полноту и качество исполнения всех пунктов аудиторской программы, размер и характер искажений как в отношении отдельных видов операций, остатков по счетам или раскрытия информации, так и в отношении финансовой отчетности в целом, установить специфические обстоятельства возникновения таких искажений.

На основании полученных аудиторских доказательств аудитор делает вывод о непрерывности деятельности туристской организации, указывает на события или условия, которые могут вызвать значительные сомнения в её конкурентоспособности и способности продолжать свою деятельность в обозримом

будущем [13]. Для этого аудитору необходимо соблюдать четкую последовательность, рекомендуемую стандартом МСА 570, а именно: проводить оценку существенных рисков; рассматривать обоснованность оценки, выполненной руководством организации; выполнять при необходимости дополнительные процедуры для выявления негативных событий и условий; определять последствия для снижения конкурентной устойчивости. При этом конкурентную устойчивость турфирмы аудитору необходимо рассматривать как комплексную проблему, отражающую способность организации создавать и поддерживать его конкурентные позиции на целевых рынках, позволяющие использовать свои преимущества, выживать и достигать стратегических целей вопреки действиям конкурентов.

Однако в определении непрерывности деятельности и конкурентной устойчивости туристских организаций согласно исследованиям ученых [14] существуют проблемы, которые возникают из различных критериальных подходов к их оцениванию. Специалисты выделяют: стандартный подход, основанный на временном формате; подход, основанный на принципе экономической цикличности; подход, основанный на концепции платежеспособности; подход, основанный на концепции финансовой устойчивости; риск-ориентированный подход; сценарный подход. На наш взгляд, для аудита турфирм наиболее приемлемым критерием является подход, основанный на финансовой устойчивости при использовании риск – ориентированного метода. При этом должны выделяться и анализироваться факторы, оказывающие на неё влияние: эффективность производства; удовлетворение потребностей туристов; качество турпродукта; уровень цены; эффективность турпродукта на рынке; конкурентный потенциал организации; конкурентный потенциал туров. Но, при соответствующих обстоятельствах не исключается применение и других критериев.

По итогам аудиторской проверки, исходя из практического опыта, проверяющие вносят рекомендации по повышению конкурентоспособности организации, которые, как нам представляется,

должны включать тактические (операционные) и стратегические направления её развития. При этом исходят из того, что наиболее значимыми условиями в формировании туристских услуг являются: ориентированность на потребителя, инновация, адаптация, престижность.

Для этого необходимо:

1. Совершенствование продвижения и рост реализации турпродуктов и услуг за счет гибкой ценовой политикой и интересных (востребованных) направлений, разработки новые маршрутов или оптимизации старых, информирования об сезонных акциях и распродажах, обеспечения послепродажного обслуживания, создания благоприятного информационного фона об организации в сравнении с конкурентами.

2. Повышение качества туристского обслуживания за счет обновления организационной структуры турфирмы, улучшения рекламной деятельности, применения системы анкетирования, рост квалификации исполнителей и их умения работать с клиентами, внедрение новых технологий в обслуживании туристов, оценку тур продукции путем сертификации, категорирования, ведения мотивационной деятельности и рейтинговой оценки мастерства исполнителей [15]. Также большое значение имеет разработка туроператорами и турагентами собственных стандартов, например, правил приема и размещения туристов, стандартов внешнего вида, формирования туров, экспертиза и аттестация рабочих мест, конкурсы и контроль качества.

3. Уменьшение расходов, то есть стремление организации к минимальным расходам при производстве и распределении туристских услуг, чтобы установить более низкие цены, и расширить свою долю рынка. Кроме того, следует обосновать стратегию управления конкурентными рисками, направленными на снижение их уровня и минимизации убытков.

4. Внедрение туристского бенчмаркинга, то есть набора методик, позволяющих с помощью сопоставления и оценивания изучить опыт конкурентов и внедрить лучшие практики в своей турфирме с целью определения конкурентных преимуществ на рынке на определенный период и задания правильного вектора развития [16].

Выводы

Таким образом, аудит конкурентоспособности в современных условиях актуален, так как выявляет риски недобросовестной конкуренции, резервы развития туристских организаций и обеспечивает их конкурентную устойчивость. К сожалению, методика аудита и оценки конкурентоспособности в литературе освещается очень скудно. На практике каждая аудиторская организация анализирует и оценивает конкурентные позиции проверяемых турфирм по собственной методике, используя различный комплекс приемов. Это порой приводит к ложной и ненадежной информации, а, следовательно и к принятию ошибочных управленческих решений и большим финансовым затратам.

На наш взгляд, аудит должен проводиться комплексно с участием специалистов по маркетингу, менеджменту и другим направлениям, причем он должен выяснять конкурентоспособность в трех аспектах – турпродукта, туристской организации и оценить рынок конкурентов. Совместное участие с аудитором специалистов обеспечивает синергетический эффект, направленный на повышение социально экономической эффективности туристской деятельности.

Важными инструментами проверки конкурентоспособности являются собственные методы аудита, а также приемы экономического анализа, менеджмента и маркетинга, SWOT-анализа, нацеленные на обеспечение функциональных задач туристских организаций.

Аудиторская проверка должна основываться на законодательно-нормативных актах и стандартах, выполняться по определенному алгоритму, учитывающему составные элементы конкурентоспособности.

Необходимо, чтобы результаты аудита достоверно и полно отражались в рабочих документах аудитора, а ключевые существенные нарушения в справках специалистов и аудиторском отчете.

По итогам аудита должны делаться выводы о непрерывности деятельности и конкурентной устойчивости туристской организации, вскрываться резервы и вноситься рекомендации по стратегии её развития в условиях санкций и обостряющейся конкуренции.

Библиографический список

1. Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 16.02.2022) «О защите конкуренции».
2. Пробченко Е.М. Недобросовестная конкуренция в сфере туризма // Российское предпринимательство. 2009. № 8. С. 163-168.
3. Кодекс РФ об административных правонарушениях от 30.12.2001 N 195-ФЗ (ред. от 03.05.2012, ред. от 27.06.2018).
4. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года, утвержденная распоряжением Правительства Российской Федерации от 20 сентября 2019 г. № 2129-р.
5. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность Екатеринбург Издательство Уральского университета 2014. 196 с.
6. Максимова И.В. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия // Маркетинг. 1996. № 3. С. 33-39.
7. Зулкарнаев И.У., Ильясов Л.Р. Метод расчета интегральной конкурентоспособности промышленных, торговых и финансовых предприятий // Маркетинг в России и за рубежом. 2001. № 4(24). С. 17-27.
8. Гвозденко А. Н. SWOT-анализ: методики проведения и возможности применения на российских предприятиях // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. № 2. С. 144-156.
9. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 452 с.
10. Международный стандарт аудита 230 «Аудиторская документация».
11. Международный стандарт аудита 330 «Аудиторские процедуры в ответ на оцененные риски».
12. Международный стандарт аудита 520 «Аналитические процедуры».
13. Международный стандарт аудита 570 «Непрерывность деятельности».
14. Гизятова А.Ш. Банкротство туроператоров: анализ причин и выводы // Туризм: право и экономика. 2017. № 1. С. 25-29.
15. Федеральное агентство по туризму. Методические указания, направленные на повышение качества услуг организаций, осуществляющих туристскую деятельность на территории Российской Федерации. Москва 2018.
16. Московкин В.М. Малай И.Н. Применение методов бенчмаркинга для анализа туристской индустрии российской Федерации // Региональная экономика: теория и практика. 2013. № 8. С. 10-18.
17. Златарева Н.Д. Инструменты анализа конкурентоспособности туристического предприятия // Молодой ученый. 2014. № 8 (67). С. 484-487.