

УДК 338.1

*Е. Г. Щербакова*

ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарёва», Саранск, e-mail: scherbakovaeg@yandex.ru

## ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

**Ключевые слова:** конкуренция, подразделение, конкурентоспособность, услуга, факторы, конкурентные преимущества, конкурентное положение, оценка эффективности, управление, процесс, система, стратегия.

Необходимой составляющей рыночного хозяйства является конкуренция, представляя собой динамический процесс, в ходе которого его участники вступают во взаимодействие между собой для реализации более выгодных условий своего существования и достижения преимуществ над конкурентами. На современном этапе развития рыночной экономики возрастает значение управления конкурентоспособностью предприятий. Однако, российские предприятия не уделяют должного внимания данному вопросу. К сожалению, используемая ими методология управления конкурентоспособностью недостаточно развита и не в полной мере отвечает требованиям современной экономики. Управление конкурентоспособностью происходит поэтапно, что предполагает процессный характер его организации, характеризуемый цикличностью, что позволяет каждый новый виток начинать с учетом ошибок и преимуществ предыдущих циклов. В свою очередь, система управления является своего рода способом организации эффективного взаимодействия всех участников процесса. При этом управление должно опираться на конкурентные стратегии и тактики, а те, ориентироваться на соответствующий уровень управления конкурентоспособностью. Более того, особенности кроются и в специфике деятельности предприятия, особенно сферы услуг.

*E. G. Shcherbakova*

National research Mordovian state University. N. P. Ogarev, Saransk, e-mail: scherbakovaeg@yandex.ru

## RESEARCH OF THE COMPETITIVENESS MANAGEMENT PROCESS ORGANIZATIONS

**Keywords:** competition, division, competitiveness, service, factors, competitive advantages, competitive position, performance evaluation, management, process, system, strategy.

A necessary component of a market economy is competition, which is a dynamic process in which its participants interact with each other to implement more favorable conditions for their existence and achieve advantages over competitors. At the present stage of development of the market economy, the importance of managing the competitiveness of enterprises is increasing. However, Russian companies do not pay due attention to this issue. Unfortunately, their methodology for managing competitiveness is not sufficiently developed and does not fully meet the requirements of the modern economy. Management of competitiveness is carried out in stages, which implies the process nature of its organization, characterized by cycles, which allows each new round to start taking into account the mistakes and advantages of previous cycles. In turn, the management system is a kind of way to organize effective interaction of all participants in the process. At the same time, management should rely on competitive strategies and tactics, and those should focus on the appropriate level of competitiveness management. Moreover, the specifics are also found in the specifics of the company's activities, especially in the service sector.

### Введение

На современном этапе развития рыночной экономики возрастает значение управления конкурентоспособностью предприятий. Без опоры на него хозяйствующие субъекты любой сферы бизнеса не могут длительное время занимать устойчивые конкурентные позиции, так как принятие грамотных управленческих решений становится проблематичным.

Особенное значение выделенная проблема имеет для российского предпринимательства, конкурентные позиции которого на современных мировых рынках остаются недостаточно высокими. Для адаптации отечественного бизнеса к жестким условиям рыночной среды требуется рациональное владение современными знаниями в области управления конкурентоспособностью.

Без серьезного усиления инструментов управления конкурентоспособностью, предприятиям будет тяжело уйти с аутсайдерских позиций и вступить на путь качественно нового развития. Российские производители, товаров и услуг, отвечая на вызовы экономики, должны формировать и развивать искомые инструменты, опираясь на передовой зарубежный и отечественный опыт. Однако, простое его копирование без учета специфики деятельности организации и потребностей клиентов, не принесет желаемых результатов.

**Целью исследования** является анализ процесса управления конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» на рынке РМ и обоснование стратегических приоритетов повышения конкурентных преимуществ организации.

#### **Материалы и методы исследования**

Методы исследования: научной абстракции, анализа и синтеза, формальной логики, сравнения и обобщения, системного и структурного анализа, а также экономико-математические и методы маркетинговых исследований.

#### **Результаты исследования и их обсуждение**

Государственное автономное учреждение Республики Мордовия «Ледовый дворец», с 2007 г. представляя сферу физкультурно-оздоровительных услуг и организации досуга региона, является многофункциональным спортивно-развлекательным комплексом круглогодичной работы. Конкуренция на рынке физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг несет для ГАУ РМ «Ледовый дворец» как возможности, так и скрытые опасности. Использование первых и нивелирование последних невозможно без управления конкурентоспособностью. В учреждении на данном направлении менеджмента задействованы все подразделения. Между субъектами управления конкурентоспособностью налажен обмен информацией [3]. При этом, все они коммуницируют с отделом кадров и системным администратором. Ни одно решение не принимается без утверждения директором учреждения, а также согласования с Минспорттуризмом РМ.

Управление конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» реализуется поэтапно (таблица 1) с акцентом на ассортиментной (АП) и ценовой политиках (ЦП), а также политике качества (ПК), имиджевой политике (ИП). При этом, многие вопросы согласуются с Министерством спорта, туризма и молодежной политики РМ.

Важнейшей составляющей управления конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» является ассортиментная политика, предусматривающая формирование ассортиментного ряда услуг. На этапе планирования учреждение самостоятельно определяет возможность оказания услуг в зависимости от материальной базы, численного состава и квалификации персонала, спроса на услугу, ассортимента услуг конкурентов и т.д. В этом процессе участвует как Планово-экономический отдел, так и подразделения, непосредственно оказывающие услуги населению. При этом, горизонт планирования не превышает 1 года. Окончательное формирование перечня услуг осуществляется исключительно по согласованию с Минспорттуризмом РМ и после утверждения директором Ледового дворца.

Далее, каждое подразделение ГАУ РМ «Ледовый дворец», непосредственно оказывающее услуги, обеспечивает их предоставление, согласно утвержденному ассортиментному портфелю. В свою очередь, ПЭО осуществляет ведение статистики объема фактически предоставленных услуг в разрезе каждой позиции всех ассортиментных групп [2]. В процессе контроля, ПЭО осуществляет сопоставление фактических достигнутых показателей с плановыми, а иные подразделения, участвующие в реализации ассортиментной политики проверяют соответствие ассортимента предоставленных услуг утвержденному ассортиментному портфелю. В итоге происходит корректировка ассортиментных позиций по каждой ассортиментной группе услуг с учетом потребительского спроса и предложений сотрудников.

Так, например, учитывая высокий спрос потребителей физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг на абонементы, клубные карты и индивидуальные занятия, ПЭО расширил их вариации в ассортиментном портфеле учреждения [7].

Таблица 1

Процесс управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец»

ВП	СУ	Содержание этапа управления конкурентоспособностью
Этап I. Планирование		
АП	ПЭО	Исследование перечня услуг конкурентов, оценка возможности их оказания ЛД Составление перечня ассортимента услуг, его согласование с Минспорттуризмом РМ и утверждение директором ЛД
	ПУ	Составление планового ассортиментного портфеля услуг горизонтом 1 год
ЦП	Б	Расчет плановой себестоимости физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг
	ПЭО	Исследование цен услуг конкурентов, сравнение их с собственными ценами Расчет цен на услуги на основе комбинированного метода Составление прейскуранта цен, его согласование с Минспорттуризмом РМ и утверждение директором ЛД
ПК	ОК	Планирование числа и состава сотрудников ПУ Выбор образовательной программы для тренеров
	ПУ	Планирование программ тренировок для спортсменов и любителей
	АХО	Планирование ремонтных работ спортивного оборудования и инвентаря
	ОХиК	Планирование ремонтных работ систем обеспечения, ледового покрытия
	ЮО	План закупок спортивного оборудования и инвентаря, элементов систем обеспечения, ингредиентов для заливки и содержания льда
ИП	ЗД СМР	Разработка плана спортивно-массовых мероприятий и соревнований на 1 год, в том числе благотворительных, Дня открытых дверей с указанием планируемых к приглашению почетных гостей
	СА	Разработка плана обновлений контента, дизайна и структуры сайта ЛД
Этап II. Действие		
АП	ПЭО	Ведение статистики фактически предоставленных услуг в разрезе каждой позиции всех ассортиментных групп
	ПУ	Обеспечение предоставления услуг, согласно утвержденного ассортиментного портфеля
ЦП	Б	Расчет себестоимости фактически оказываемых физкультурно-оздоровительных и досуговых услуг
	ПЭО	Доведение информации по прайс-листу на услуги до ПУ
ПК	ОК	Найм и распределение новых сотрудников по ПУ Организация прохождения тренерами минимального образовательного стандарта
	ПУ	Проведение тренировок на основе прогрессивных методов Снабжение спортсменов сборных Мордовии по шорт-треку и фигурному катанию профессиональной экипировкой
	АХО	Поддержание в рабочем состоянии спортивного оборудования и инвентаря
	ОХиК	Поддержание в рабочем состоянии систем обеспечения ЛД, ледового покрытия
	ЮО	Размещение заявок на закупку спортивного оборудования и инвентаря, элементов систем обеспечения, ингредиентов для заливки и содержания льда
ИП	СА	Актуализация информации на сайте: об ассортименте и стоимости услуг, о проведенных мероприятиях, об отзывах экспертов, проверка обратной связи (на ресурсах: Вопрос-ответ, Вопросы, Отзывы, Голосования) и т.п.
	ЗД СМР	Проведение спортивно-массовых мероприятий и спортивных соревнований, в том числе дней открытых дверей, благотворительных акций
Этап III. Контроль		
АП	ПЭО	Оценка спроса на услуги по всем ассортиментным позициям путем сравнения фактических показателей с плановыми
	ПУ	Проверка соответствия ассортимента предоставленных услуг утвержденному ассортиментному портфелю
ЦП	Б	Сопоставление плановых расчетов себестоимости услуг с фактическими
	ПЭО	Сравнение цен на услуги по утвержденному прейскуранту и цен, пересчитанных с учетом фактической себестоимости услуг

ВП	СУ	Содержание этапа управления конкурентоспособностью
ПК	ОК	Оценка эффективности работы сотрудников ПУ
	ПУ	Оценка качества тренировок на основе отзывов потребителей услуг Проверка целостности спортивной экипировки
	АХО	Проверка исправности спортивного оборудования и инвентаря
	ОХиК	Проверка исправности систем обеспечения, качества и безопасности льда
	ЮО	Проверка документов при подписании договоров на поставку с организациями, выигравшими в ходе госзакупок
ИП	ЗД	Подведение итогов спортивно-массовых мероприятий и соревнований, отзывов известных гостей, благотворительных акций в части их влияния на имидж ЛД
	СМР	
	СА	Оценка влияния сайта на повышение имиджа Ледового дворца
Этап IV. Совершенствование		
АП	ПЭО	Корректировка ассортиментных позиций по каждой ассортиментной группе услуг с учетом потребительского спроса
	ПУ	Внесение предложений по изменению ассортимента услуг
ЦП	Б	Обоснование резервов снижения себестоимости оказания услуг
	ПЭО	Создание экономически обоснованной системы изменения цен на услуги
ПК	ОК	Рассмотрение возможностей найма более квалифицированных тренеров Внесение корректировок в учебные курсы для тренеров
	ПУ	Разработка инновационных программ тренировок Внесение предложений по закупке для спортсменов современной экипировки
	АХО	Внесение предложений по закупке более современного спортивного оборудования и инвентаря
	ОХиК	Внесение предложений по закупке новых элементов систем обеспечения, инновационных ингредиентов для заливки и содержания льда
	ЮО	Оформление документов на участие в новой серии госзакупок
ИП	ЗД	Разработка предложений по повышению уровня проведения спортивно-массовых мероприятий и соревнований, приглашению новых известных гостей
	СМР	
	СА	Обоснование усовершенствований дизайна, контента и структуры сайта

Обозначения:

ВП – вид политики

СУ – субъект управления

АХО – Административно-хозяйственный отдел

ЗД СМР – Зам. директора по спортивно-массовой работе

ОХиК – Отдел холодоснабжения и кондиционирования

Минспорттуризм – Министерство спорта, туризма и молодежной политики

ЛД – Ледовый дворец

ПЭО – Планово-экономический отдел

Б – Бухгалтерия

СА – Системный администратор

ЮО – Юридический отдел

ПУ – подразделения, непосредственно оказывающее услуги

Все их можно классифицировать в зависимости от следующего ряда показателей:

- периода действия: 1-3 месячные, полугодовые;

- категории клиента: для пенсионеров, студентов, детям до 14 лет.

- количества занятий, набора и характера услуг: самый дорогой вид клубной кар-

ты, включает неограниченное посещение фитнеса и тренажерного зала в течение 1 мес.; абонемент – фитнеса или тренажерного зала на 6 мес.; индивидуального занятия с инструктором включает 12 занятий в тренажерном зале на 2 чел.

В формировании ценовой политики участвуют в тесном взаимодействии ПЭО и Бухгалтерия.

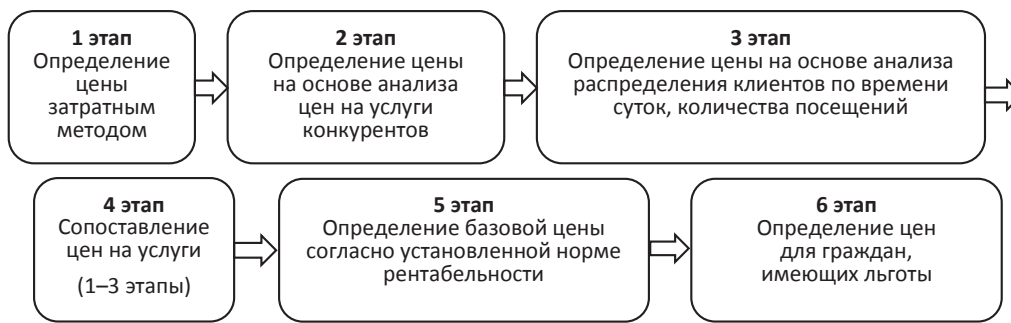


Рис. 1. Механизм ценообразования ГАУ РМ «Ледовый дворец» на основе комбинированного метода

Сотрудники последней планируют цену исходя из себестоимости оказания услуг на основе расчета фактических расходов за расчетный период, а экономисты – с учетом распределения клиентов по времени суток, количества посещений, контингента потребителей (выделяются граждане, имеющие льготы), ценовой политики конкурентов. Причем, несмотря на эксклюзивность услуг по зимним видам спорта и отдыха на территории республики, ценовая политика по ним в ГАУ РМ «Ледовый дворец» также выстраивается с ориентацией на цены отраслевых конкурентов.

Таким образом, ГАУ РМ «Ледовый дворец» комбинирует несколько методов ценообразования (рисунок 1).

По итогам прохождения всех этапов ценообразования, сотрудники ПЭО цены формируют на уровне чуть ниже, чем у конкурентов. После согласования их с Минспорттуризмом РМ и утверждения директором Ледового дворца составляется прейскурант цен на 1 год.

В процессе деятельности ГАУ РМ «Ледовый дворец», Бухгалтерия рассчитывает себестоимость фактически оказываемых услуг, а на этапе контроля сравнивает плановые показатели с фактическими. В свою очередь, ПЭО производит сопоставление утвержденных в прейскуранте цен и цен, пересчитанных с учетом фактической себестоимости. Совершенствование ценовой политики, как правило, состоит в поиске резервов снижения себестоимости услуг и создании экономически обоснованной системы изменения цен. Между тем, ежегодно цены на услуги Ледового дворца пересматриваются в сторону повышения.

Еще одним инструментом управления конкурентоспособностью ГАУ РМ «Ледовый дворец» является политика качества. Она нацелена на предоставление потребителям качественных услуг через: набор грамотных тренеров и их непрерывное профессиональное обучение, внедрение инновационных программ тренировок, обеспечение спортсменов и любителей спорта современным спортивным оборудованием и инвентарем, а представителей сборных РМ по шорт-треку и фигурному катанию – высокотехнологичной экипировкой, обеспечение комфортного пребывания в Ледовом дворце благодаря исправности систем обеспечения, применения инновационных ингредиентов для заливки и содержания льда. Все эти направления затрагиваются на всех этапах процесса управления конкурентоспособностью [8].

В частности, инновационная направленность программ тренировок для ребят из спортивных школ ГАУ РМ «Ледовый дворец» выражается в развитии методик психологической подготовки к конкретному соревнованию [10]. Она является заключительным этапом во всей психологической подготовке, проводившейся в процессе тренировочной и воспитательной работы. Важнейшая задача данного этапа, которую ставят тренеры – сформировать оптимально психическое предстартовое состояние спортсмена. На сегодняшний день разработан проект, представляющий учебную программу, в которой упражнения содержат комбинации движений, улучшающие понимание на опыте своих действий и степени использования своего тела. Выполнение этих уроков позволяет спортсменам Ле-

дowego дворца найти альтернативный способ выполнения действий, более легкой и эффективный. Результатом такого переобучения становится устранение излишних напряжений и связанных с ними симптомов, более грамотный расход сил, общее ощущение легкости, повышение спортивных результатов и улучшение качества жизни.

Более подробно рассмотрим такой аспект политики качества услуг ГАУ РМ «Ледовый дворец», как непрерывное профессиональное обучение тренеров. В основу него положены материалы по снижению риска травм и повреждений, обеспечению спортсменов современной экипировкой, отвечающей требованиям безопасности. В рамках данного направления реализуется учебная программа, устанавливающая минимальный образовательный стандарт для тренеров по повышению эффективности профилактики спортивных травм.

Первая доврачебная помощь, которой обучают тренеров ГАУ РМ «Ледовый дворец», представляет собой комплекс простейших мероприятий, направленных на помощь атлету до прибытия медицинских работников. Их основная задача – предупреждение возможных осложнений, а в случае необходимости – и обеспечение максимально благоприятных условий для транспортировки пострадавшего. Разработчики данной программы считают, что необходимо обеспечить атмосферу, в которой спортсмены могут спокойно тренироваться, зная, что их тренер полностью контролирует ситуацию и им будет оказана своевременная помощь в случае необходимости.

Для обеспечения безопасности и комфорта воспитанников спортивных школ ГАУ РМ «Ледовый дворец», входящих в состав сборной Мордовии, ежегодно профессионально экипируют. Обмундирование (комбинизоны, наколенники, защита для шеи, ботинки, лезвия, шлемы, перчатки) закупается в магазине K4SPEED.

Обеспечение спортсменов и посетителей ГАУ РМ «Ледовый дворец» качественным и безопасным ледовым покрытием является необходимым процессом политики качества. В связи с этим проводится регулярная работа по поддержанию и усовершенствованию системы со-

держания льда, что требует сохранения определенного микроклимата внутри учреждения: температурные условия поверхности льда – (-6...-8°C); на трибунах – (+14... +18°C), в зависимости от расположения мест; +20°C в местах общественного пользования таких, как раздевалки и офисы. В итоге, для обеспечения указанного микроклимата сотрудники Отдела холодоснабжения и кондиционирования контролируют следующие технические элементы: изолированность стен и потолка; исправность холодильной установки, системы искусственной вентиляции и дегидратации воздуха, отопительной системы. Изолированные стены и потолок делают возможным контролируемое микроклимата внутри ГАУ РМ «Ледовый дворец» независимо от климата снаружи. При этом герметичность помещений важнее их теплоизоляции.

Для изготовления и поддержания льда персонал Отдела холодоснабжения и кондиционирования использует совершеннейшее немецкое оборудование. Под ледовым покрытием толщиной 4 см находится железобетонная плита, в которой проходят трубы охлаждения общей длиной 10 км. Чистка и заливка льда осуществляется с помощью машины «Олимпия миллениум» производства Канады. Она вмещает в себя 800 л воды, которая проходит 3 стадии очистки. Заливка осуществляется водой, температура которой составляет +60°C.

ГАУ РМ «Ледовый дворец», как поставщик спортивно-оздоровительных и досуговых услуг, свою политику продвижения выстраивает на основе имиджевой политики [1]. Такой выбор обусловлен следующими фактами: услуги неосязаемы, что увеличивает риск неопределенности при ее покупке, поэтому потребители больше прислушиваются к оценке услуги другими людьми, нежели к рекламным сообщениям, оплаченным поставщиком услуги.

Содержание имиджевой политики ГАУ РМ «Ледовый дворец» состоит в стимулировании поддержания позитивного общественного мнения через направление своих маркетинговых усилий на авторитетных людей (стремясь пробудить в них желание воспользоваться услугами учреждения) и удовлетво-

ренных клиентов (чтобы они порекомендовали Ледовый дворец своим коллегам, друзьям и родственникам). Визуальный контакт с ними ГАУ РМ «Ледовый дворец» обеспечивает через свою эмблему (рисунок 2).



Рис. 2. Эмблема ГАУ РМ «Ледовый дворец»

Основными субъектами имиджевой политики в учреждении являются зам. директора по спортивно-массовой работе и системный администратор [5]. На всех этапах управления конкурентоспособностью они затрагивают целый ряд инструментов. Выделим основные из них.

Во-первых, создание привлекательного имиджа за счет известности и популярности своих сотрудников, клиентов и гостей. В частности, на все мероприятия, проводимые на территории Ледового дворца, приглашаются отчетные гости, в частности: Президент РФ В. В. Путин, Президент Финляндии Т. Халонен, Премьер-министр Венгрии Ф. Дюрчань, российские знаменитости (сборная команда «Легенды хоккея СССР», ледовое шоу «Танцы на льду», телешоу «Фабрика звезд – 7», шоу Ильи Авербуха «Ледниковый период»).

Во-вторых, использование отзывов экспертов. Так, руководство и персонал Ледового дворца неоднократно были отмечены благодарственными письмами Федераций фигурного катания на коньках России, хоккея с шайбой, конькобежного спорта и многих других.

В-третьих, продвижение интересов ГАУ РМ «Ледовый дворец» с помощью значимых событий (событийный маркетинг). К таковым относятся мероприятия всероссийского и международного уровней, организуемые на территории учреждения. Это и зимние спартакиады учащихся и молодежи России, и международные соревнования по фигурному катанию на коньках, и первен-

ства России по шорт-треку, и разного рода хоккейные турниры и т.п.

В-четвертых, проведение дней открытых дверей. Как правило, они приурочены ко Дню Города и включают следующие мероприятия:

- конкурс детского рисунка на асфальте «Любимый город»;
- «Веселые старты» шорт-трека;
- «День открытых дверей» для всех, кто хочет заниматься фитнесом;
- «Бодибилдинг: от А до Я» – тренировки для начинающих заниматься силовыми видами спорта;
- «Питание и спорт» – разъяснительные беседы о питании во время занятия спортом;
- товарищеский матч по хоккею с шайбой между ветеранами хоккея и учащимися СДЮСШОР;
- массовое катание на коньках.

В-пятых, проведение благотворительных акций. Так, на базе ГАУ РМ «Ледовый дворец» тренировки и турниры проводят представители Мордовского регионального отделения «Всероссийское общество глухих», зрителями мероприятий становятся воспитанники детских домов и социально-реабилитационных центров [4]. Помимо этого, учреждение поддерживает глухих иным образом, выделяя бесплатно каток для тренировок, товарищеских встреч и межрегиональных турниров, помогая проводить все на высоком уровне.

В-шестых, продвижение имиджа ГАУ РМ «Ледовый дворец» в интернете через официальный сайт.

На нем размещена краткая информация о Ледовом дворце, о планируемых и проведенных мероприятиях, охарактеризованы услуги учреждения, представлена фото- и видео галерея. Более того, предусмотрены ресурсы обратной связи:

- «Вопрос-ответ», где любой посетитель сайта может получить ответ на интересующий его вопрос;
- «Опросы», клиентам учреждения предлагается ответить на серию вопросов о качестве услуг: Что, по Вашему мнению, следует сделать, чтобы улучшить качество оказываемых услуг в спортивном учреждении?; Оцените качество услуг, оказываемых спортивным учреждением; С какими трудностями, неудобствами Вы столкнулись при посещении

спортивного сооружения?; Оставьте свое мнение о работе официального сайта спортивного учреждения;

- «Отзывы», где каждый посетитель сайта в произвольной форме может оставить свой отзыв о том-или ином волнующем его вопросе, касающемся работы ГАУ РМ «Ледовый дворец»;

- «Голосования», где через опрос выясняется удовлетворенность потребителей работой учреждения в целом – доступностью информации, качеством и ассортиментом услуг, внутренним содержанием помещений, персоналом, оснащением, режимом работы и т.п.

Стремясь расширить присутствие своего сайта в соцсетях, ГАУ РМ «Ледовый дворец» в лице системного администратора расположил кнопки ВКонтакте, Facebook, Твиттер (работает только первая кнопка). Тем самым, учреждение решает целый ряд задач, повышающих имидж:

- информирование – нужная информация доносится до потребителей, которые по тем или иным причинам не могут находиться на сайте;

- общение с партнерами и потребителями в комфортной для них среде и на понятном для них языке;

- отслеживание репутации и управление ею в режиме нон-стоп, так как есть возможность моментально отреагировать на отзыв от лица официального аккаунта ГАУ РМ «Ледовый дворец», усилить позитив или наоборот, нивелировать негатив.

Ледовый дворец внедрил на своем сайте и такой ресурс, как онлайн-продажа билетов. Он прост и технологичен в использовании, к тому же – упрощает для потребителей процесс покупки. В итоге, не только повышается скорость продаж билетов, но и через повышение комфорта своих клиентов, формируется положительный образ учреждения, заботящегося о своих потребителях [6]. Заметим, что как оффлайн, так и онлайн продажа билетов, осуществляется одновременно, рассрочка покупки, например, абонементов или клубных карт высокой стоимости, не предусмотрена.

Исследование процесса управления конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» показало, что в него вовлечены все структурные подразде-

ления и ответственные лица. Находясь в непрерывной связи по обмену ресурсами, в том числе информационными, человеческими, материальными, они выстраивают данный процесс поэтапно, минуя стадии планирования, действия, контроля и совершенствования. При этом, в качестве приоритетов выбраны ассортиментная, ценовая, имиджевая политики, а также политика качества.

### Выводы

К настоящему времени ГАУ РМ «Ледовый дворец» удалось внедрить целый ряд прогрессивных механизмов управления конкурентоспособностью. Так, ассортиментный портфель услуг формируется по итогам оценки материальной базы учреждения, численного состава и квалификации персонала, спроса на услугу, ассортимента услуг конкурентов и т.д. В свою очередь, ценообразование производится на основе комбинированного метода, учитывающего фактически понесенные затраты на услуги в расчетный период, цены на услуги конкурентов, распределение клиентов по времени суток, количество посещений, установленную норму рентабельности, контингента потребителей. В итоге, даже на услуги по зимним видам спорта и отдыха, несмотря на их эксклюзивность в регионе, ценовая политика лояльная [9]. В политике качества ГАУ РМ «Ледовый дворец» также можно выделить эффективные инструменты: набор грамотных тренеров и их непрерывное профессиональное обучение, внедрение инновационных программ тренировок, обеспечение спортсменов и любителей современным спортивным оборудованием и инвентарем, а представителей сборных РМ по шорт-треку и фигурному катанию – высокотехнологичной экипировкой, обеспечение комфортного пребывания в Ледовом дворце благодаря исправности систем обеспечения, применения инновационных ингредиентов для заливки и содержания льда. Среди достижений в имиджевой политике ГАУ РМ «Ледовый дворец» это: создание привлекательного имиджа за счет известности и популярности своих сотрудников, клиентов и гостей; использование отзывов экспертов; продвижение имиджа ГАУ РМ «Ледовый дворец» с помощью значи-



мых событий и через интернет-ресурсы (официальный сайт и соцсеть ВКонтакте); проведение дней открытых дверей и благотворительных акций. Между тем, управление конкурентоспособностью в ГАУ РМ «Ледовый дворец» не лишено недостатков, среди них – отсутствие стра-

тегического управления, о чем свидетельствует неимение долгосрочных планов и конкурентной стратегии; функционирующих кнопок перехода с сайта на странички ресурсов Facebook и Твиттер; распродажи в продаже дорогостоящих билетов на услуги.

*Библиографический список*

1. Даниленко Н.Н. Конкурентоспособность предприятий сферы услуг: теория и методика оценки: монография. М.: Русайнс, 2020. 159 с.
2. Ерошкина Н.В. Факторы повышения конкурентоспособности предприятия // Экономика и бизнес: теория и практика. 2018. № 11-1. С. 87-89.
3. Иванова И.В. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятия // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф. Т. II. М.: РИОР, 2011. С. 97-100.
4. Исмаилов У.Ф. Совершенствование механизма управления конкурентоспособностью предприятия // Современный менеджмент и управление: тенденции и перспективы развития: сборник научных трудов. 2019. С. 222-227.
5. Лашина М.В., Леоненко Е.А., Щербакова Е.Г. Современные тенденции и предпосылки создания финно-угорского туристического кластера в ханты-мансийском автономном округе // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-2 (58). С. 277-286.
6. Ледовый дворец «Марий Эл» г. Йошкар-Ола [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://vk.com/ledmariel>.
7. Маслова С.И., Щербакова Е.Г. Тенденции развития организационно-правовых форм сельскохозяйственной кооперации // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2011. № 6 (87). С. 131-136.
8. Остапенко В.В. Конкурентоспособность как определяющий фактор управления организацией // Экономика и современный менеджмент: теория, методология, практика. 2019. С. 43-46.
9. Пешкова В.А. Повышение конкурентоспособности организации // Вестник науки. 2019. Т. 5. № 3 (12). С. 50-52.
10. Щербакова Е.Г. Стратегические цели реализации проекта по повышению конкурентоспособности вуза в образовательном пространстве // Экономика и предпринимательство. 2016. № 7 (72). С. 268-273.