

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Южно–Уральский государственный университет»
(национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Логистика и экономика торговли»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой
к.э.н., доцент

_____ А.Б. Левина
_____ 2017 г.

Формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия
ООО «Пятерка-тур»
ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ
ЮУрГУ–38.03.06.2017.097.ПЗ ВКР

Руководитель,
к.э.н., доцент

_____ А.Б. Васильевский
_____ 2017 г.

Автор работы
студент группы ЭУ–420

_____ П.Лорткипанидзе
_____ 2017 г.

Нормоконтролёр,
старший преподаватель

_____ Ю.С. Якунина
_____ 2017 г.

Челябинск 2017

АННОТАЦИЯ

Лорткипанидзе П. Формирование и развитие конкурентных преимуществ предприятия ООО «Пятерка–Тур» – Челябинск: ЮУрГУ, ВШЭ – 420, 2017. – 88 с., 13 ил., 30 табл., библиогр. список – 40 наим., 1 прил.

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в современных экономических условиях единственным критерием эффективности предприятия и его востребованности является конкурентоспособность производимой им продукции. Множество трактовок понятия «конкурентоспособность» зависит, прежде всего, от того, рассматриваем ли мы отдельное предприятие, отрасль или всю экономику в целом. Так, конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в равных группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги) и может быть оценена только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе региона, страны, так и в масштабе мирового рынка.

Цель выпускной квалификационной – предложить меры по повышению конкурентоспособности ООО «Пятерка–Тур».

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи, которые будут связаны с анализом конкурентоспособности предприятия, выявлением факторов влияющие на него. Проанализировать сегментацию туристического рынка ООО «Пятерка–Тур», сформировать и развить конкурентные преимущества предприятия.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ.....	8
1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия	8
1.2 Зарубежный опыт развития конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Основные тенденции развития туристической отрасли	20
2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ.....	28
2.1 Общая характеристика ООО «Пятерка–тур».....	28
2.2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Пятерка–тур»	33
2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Пятерка–тур».....	43
3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРАГЕНТСТВА ООО «ПЯТЕРКА–ТУР».....	60
3.1 Предложение по расширению ассортимента и повышения конкурентоспособности ООО «Пятерка–Тур».....	60
3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий.....	71
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	83
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	80
ПРИЛОЖЕНИЕ А 12 дневная программа.....	84

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной темы обусловлена тем, что в современных экономических условиях единственным критерием эффективности предприятия и его востребованности является конкурентоспособность производимой им продукции. Множество трактовок понятия «конкурентоспособность» зависит, прежде всего, от того, рассматриваем ли мы отдельное предприятие, отрасль или всю экономику в целом. Так, конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в равных группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги) и может быть оценена только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе региона, страны, так и в масштабе мирового рынка. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Конкурентоспособность – понятие относительное, так как успешно конкурирующий товар на одних рынках будет совершенно неконкурентоспособным на других. Именно поэтому необходимо разграничить конкурентоспособность на внешнем и внутреннем рынках и учитывать все стороны этого явления.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического развития конкурентных преимуществ предприятия. Для этого, прежде всего, необходимы новые подходы в инвестиционной политике, во внедрении новых технологий, в продвижении продукта на рынке.

Объектом выпускной квалификационной работы является формирование и развитие конкурентных преимуществ коммерческой организации.

Предметом выпускной квалификационной работы является формирование и развитие конкурентных преимуществ на предприятии ООО «Пятерка–Тур».

Цель выпускной квалификационной – раскрыть сущность формирования и развития конкурентных преимуществ коммерческой организации.

Исходя из поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Проанализировать конкурентоспособность предприятия и выявить факторы влияющие на него;
2. Проанализировать сегментацию туристического рынка ООО «Пятерка–Тур»;
3. Исследовать стратегию дальнейшего развития конкурентных преимуществ предприятия.

Методами решения поставленных в работе задач являются: анализ научной литературы, анализ деятельности ООО «Пятерка–Тур» с момента ее создания, анализ финансовых документов ООО «Пятерка–Тур», систематизация, расчетно–аналитический метод.

Информационную базу выпускной квалификационной работы составили законодательные акты Российской Федерации для малого бизнеса и в сфере туристической деятельности; результаты исследований, проводимых Федеральным агентством по туризму (Ростуризм), результаты регулярного оперативного мониторинга «Население России в 2016 году: доходы, расходы и социальное самочувствие»; результаты исследования Министерства Транспорта Российской Федерации; материалы периодических специальных изданий; справочные материалы, а также показатели торговой–финансовой деятельности предприятия ООО «Пятерка–Тур».

Работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка, приложений.

В первом разделе рассмотрены теоретические аспекты понятия конкурентной способности предприятия, проанализированы стратегические факторы формирования и развития конкурентоспособности предприятия, рассмотрены методы их формирования, проанализирована конкурентная среда в туристической отрасли, выполнен анализ начального состояния предприятия ООО «Пятерка–Тур», а также сильные и слабые стороны его финансово–экономического состояния в динамике за последние три года, проведена сравнительная характеристика

отечественного и зарубежного опыта по формированию и развитию конкурентных преимуществ коммерческой организации.

Во втором разделе работы дана организационно–экономическая характеристика ООО «Пятерка–Тур»; проведен анализ показателей ликвидности и платежеспособности организации, рентабельности продаж и других показателей коммерческой деятельности предприятия, а также проанализированы сформированные конкурентные преимущества предприятия ООО «Пятерка–Тур».

В третьем разделе, на основе результатов анализа, выявлены возможности дальнейшего развития конкурентных преимуществ ООО «Пятерка–Тур», разработаны мероприятия по их развитию с целью повышения эффективности деятельности предприятия, увеличения объема продаж и прибыли. Произведен расчет экономического эффекта от внедрения предложенных мероприятий на практике.

В заключении сделаны выводы по решению всех задач, по достижению цели данной выпускной квалификационной работы.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

1.1 Сущность конкурентоспособности предприятия

Для формирования и развития конкурентных преимуществ предприятия, необходимо, прежде всего, дать полное представление о конкурентоспособности.

Конкурентоспособность предприятия – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри региона, страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является внутренним качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Существуют различия в подходах экономистов при определении сущности конкуренции. Основная задача состоит в определении критериев, а также нахождении источников и факторов конкурентоспособности [15,25].

В таблице 1.1 представлены разные точки зрения авторов на понятие конкурентоспособность предприятия.

Таблица 1.1 – Понятие конкурентоспособность предприятия

Автор (источник)	Определение
Грибов В.Д.	Преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами [7].
Фаминский И. П.	Способность предприятия осуществлять прибыльную хозяйственную деятельность в условиях конкурентного рынка [26].
Адаева Т.Ю.	Способность предприятия выпускать конкурентоспособную продукцию, а также конкурент устойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции [1].
Воронов Д.С.	Способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности [5].
Портер М.	Свойство субъекта рыночных отношений выступать на рынке наравне с присутствующими, там конкурирующими субъектами рыночных отношений [22].

Окончание таблицы 1.1

Автор (источник)	Определение
Забелин П.В	Способность предприятия приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной прибыльности [12].
Моисеева Н.К.	Обобщающая характеристика деятельности предприятия, отражающая уровень эффективности использования экономических ресурсов [18].
Данилов О.Н.	Способность предприятия производить пользующуюся спросом продукцию при эффективном использовании производственного, кадрового и финансового потенциалов [9].
Фатхутдинов Р.А.	Реальная и потенциальная способность предприятия, а также имеющихся у него для этого возможностей проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителей, чем товары конкурентов [29].

Понятие конкуренции настолько многозначно, что оно не охватывается каким-либо универсальным определением. «Европейский форум по проблемам управления» обусловил, что конкурентоспособность – это действительный и допустимый потенциал предприятия в имеющихся для них обстоятельствах проектировать, продавать услуги, которые по ценовым и неценовым показателям более заманчивы для покупателя, чем услуги их конкурентов.

Понятие конкурентоспособности до сегодняшнего времени не было бесповоротно сформулировано, не обращая внимания на повальное признание его значительности. Дабы понять, собственно, что это конкурентоспособность, нужно в начале уяснить почву благосостояния цивилизации. Ключевая финансовая задача цивилизации – увеличение размеренного значения жизни населения государства. Как раз степень жизни, а не безоговорочная величина экономики, размер золотовалютных припасов или же коммерческий баланс, считается настоящей целью. Уровень жизни должен определяться по населению в целом, а не по отдельным людям, а увеличение продолжительности должно идти по всем слоям населения [25]. Степень жизни государства ориентируется производительностью экономики, измеряемой ценой продуктов и предложений, выполняемых на единицу трудовых, денежных и природных ресурсов. Производительность – это то, собственно что разрешает государству поддерживать возвышенную степень заработной платы, гарантировать

привлекательную доходность денежных средств и сильную денежную единицу и, значит, обеспечивать высокий уровень жизни. Производительность находится в зависимости как от производительности изготовления, например и от цены производимых продуктов и предложений, измеряемой тарифами, которые они покупают на свободных рынках. Таким образом, конкурентоспособность ориентируется производительностью. Благосостояние имеет возможность быть унаследованным или же приобретённым. Унаследованное достояние гарантируется за счет природных ресурсов, этих как минеральные ресурсы, нефть, применимая для возделывания территория, а еще хорошее географическое положение. Унаследованное достояние оказывает прямое позитивное воздействие на благосостояние цивилизации. Впрочем, опыт множества роскошных ресурсами государств демонстрирует, собственно, что унаследованное достояние иногда не дает процессу сотворения благосостояния [8].

Процесс, благодаря которому увеличивается производительность, и экономика делает больше действенные трудящиеся пространства, гарантируется вблизи инструментов, которые еще работают переменными показателями конкурентоспособности. Благодаря экспорту правительство имеет возможность развивать собственную более эффективную работу до уровня, выходящего за пределы спроса районного рынка. За счет импорта государство получает доступ к товарам, которые ей не получается продуктивно изготавливать, к зарубежным технологиям, интегрированным в способы изготовления, и увеличивает конкуренция на внутренних рынках. Внутренние вложения очень актуальны для увеличения значения производительности фирм и инфраструктуры. Поступающие прямые зарубежные вложения навязывают вспомогательные капиталы, а еще технологии, способности, менеджмент, доступ к рынкам и конкурентное нажим. Инвестирование за граница содействуют подъему районных фирм на интернациональном уровне в одно и тоже время с исследованием наружных вероятностей. Новаторские продукты содействуют подъему производительности [21,22].

Показатели и инструменты реализации конкурентоспособности будут показаны на рисунке 1.1.



Рисунок 1.1 – Показатели и инструменты реализации конкурентоспособности

Каждый из этих инструментов, в свою очередь, зависит от исходной конкурентоспособности. Инвесторы не будут вкладывать средства, если государство не выступит с привлекательным предложением по сравнению, например, с местным уровнем оплаты труда. В то же время рост экспорта невозможен, пока качество продукта невысоко, а производство неэффективно. Кроме того, если экспорт, инвестиции или уровень патентования являются следствием прямых субсидий, они не вносят существенного вклада в повышение производительности и на практике могут подорвать ее [21].

Конкурентоспособность складывается из совокупности трех крупномасштабных групп факторов: начальных условий, контекста и микроэкономической конкурентоспособности. Факторы определяющие ее рост будут изображены на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Факторы определяющие производительность и ее рост

Исходные обстоятельства (эндаумент), охватывают природные ресурсы, географию и ситуацию становления государства, имеют все шансы в целом оказывать на конкурентоспособность важное воздействие. В целом эндаумент говорит о постановлении «по умолчанию», а не считает итогом выбора текущей политической деятельности для реализации. Впрочем, его воздействие на степень благосостояния имеет возможность в значимой степени находиться в зависимости от совместной конкурентной позиции государства и от этого. Содействует реализации ее потенциала. Природные ресурсы – комфортно находящиеся минеральные месторождения, подходящие обстоятельства для выкармливания сельскохозяйственных культур и пр. – напрямую отражаются на экспорте и производительности производственной работы. Впрочем, природным ресурсам имеет возможность быть присущ риск сдерживания процесса совершенствования конкуренто-способности, и чаще всего с данной задачей приходится сталкиваться государствам с формирующейся рыночной экономикой, этим, как Российская Федерация. Местоположение имеет возможность рассматриваться с 2-ух точек зрения. Во–первых, оно определяет затраты на логистику, к примеру, вследствие близости месторасположения к океану или же судоходным аква путям [10].

Местоположение еще предполагает учет фактора близкорасположенных земель или же сопредельных государств. Степень благосостояния и величина примыкающих земель имеет возможность влиять на конкурентоспособность, например, как соседи – более натуральный ключ вербования партнеров, как по платной, например и по вкладывательной работы. Ситуация становления государства вплетена в структуру фирм, правительственных органов и представления о конкуренции [19].

Тест конкурентоспособности методом сопоставления продукции фирмы с продуктами предприятий–конкурентов

Тест конкурентоспособности продукции идет по стопам проводить в инструкциях исследования истории на рынке реализована, сопоставления совершаемой продукции (товара) с продуктами подобного профиля, выпускаемыми предприятиями–конкурентами. При данном сравниваемые характеристики товаров–конкурентов возможно подразделить на три группы: технические, финансовые и маркетинговые [15]. К техническим параметрам относятся:

показатели, характеризующие качество продукции (товара): его соответствие государственным и техническим условиям надежность, безопасность и т.д.;

нормативные показатели, отражающие соответствие стандартам, патентную чистоту и т.д.

К экономическим параметрам относятся: отпускная цена, себестоимость продукции, затраты на установку, затраты на эксплуатацию и т.д.

К маркетинговым параметрам относятся: имидж предприятия, организация технического обслуживания, дизайн товара, сроки его поставки, условия его оплаты, стимулирование реализации (продаж) товара с помощью системы скидок, организация каналов продвижения товара, эффективность рекламной компании

По каждой группе рассматривается параметрический индекс:

$$J = \sum_{j=1}^n A_i \cdot P_j, \quad (1)$$

где A_i – значимость параметра, определяется экспертным методом;

P_j – значение параметра;

n – число параметров каждой группы.

Затем следует определить интегральный показатель конкурентоспособности следующим образом:

$$\frac{K = J_m + j}{J_{\text{э}}}, \quad (2)$$

где J_t – сводный параметрический индекс по техническим показателям;

J_m – сводный параметрический индекс по маркетинговым характеристикам;

$J_{\text{э}}$ – сводный индекс по экономическим характеристикам [40,15].

1.2 Зарубежный и отечественный опыт развития конкурентоспособности предприятия

Мировой опыт в формировании и развитии конкурентных преимуществ предприятий.

В условиях рыночной экономики фирма–производитель, поставляющая свои товары как на внешний, так и внутренний рынок, не может длительное время занимать устойчивые позиции, опираясь в своей стратегии только на показатели конкурентоспособности товара, не учитывая мировые уровни качества и издержки по созданию и реализации товара. При вступлении на новый для себя рынок, принятии решения о расширении производства или его сокращении, осуществлении инвестиций в целях модернизации технологического оборудования или обновления выпускаемой продукции непременно требуется оценка конкурентоспособности производителя или предприятия [33].

В развитых странах, большое значение, в том числе в контексте конкурентоспособности, уделяется качеству продукции. Для этого значительное внимание уделяется работникам, как одной из основных составляющих получения качественного продукта и его контроля. В связи с этим, в странах Западной Европы, Северной Америки и Восточной Азии широкое распространение получила TQM – концепция тотального управления качеством.

Сущность TQM содержится в том, что появилась документированная система качества, ставящая ответственность и обязанности всех сотрудников фирмы от директора до обычного служащего, а также их согласованность в сфере качества.

Система поощрения стала уходить в сторону человеческого фактора. Материальное стимулирование уменьшилось, а увеличилось моральное стимулирование. Главными мотивами качественного труда стали работа в коллективе, признание достижений коллегами и руководством, забота фирмы о будущем работников, их страхование и поддержка семей. Все больше внимание уделяется учебе. Особенно в Японии и Корее.

Во всех развитых государствах, одним из ведущих направлений изучения маркетинга стала разведка свежих раскладов по увеличению конкурентоспособности компании и розыска все больше уникальных конкурентных превосходств. Во всяком случае, главным моментом для заключения этого вопроса считается информация – ее сбор и тест. В одном ряду с системами контроля свойств и системами взаимодействия с покупателями современные фирмы начали переходить к анализу иной инфы – о соперниках, которая оформляет сущность бенчмаркинга.

Создание, приобретение, использование и удержание конкурентного преимущества являются в таких условиях основным действием фирм в конкурентной среде. В таком случае бенчмаркинг может дать гораздо больше возможностей по сравнению с другими конкурентными стратегиями, так как на настоящий момент времени основным фактором конкурентоспособности на национальном, а особенно на мировом рынке, является информация [32].

Следует отметить, что конкурентная среда в развитых странах, гораздо более насыщенная, в связи, с чем выявление новых факторов повышения конкурентоспособности является крайне важным, при этом используются широкие и всевозможные методы, для достижения данной задачи.

Наиболее системно и эффективно проблемами обеспечения конкурентоспособности занимаются в США. Еще в 1988 году конгрессом США был уточнен федеральный закон «О торговле и конкурентоспособности», с введением которого начался современный этап технологической политики США. Этот этап характеризуется укреплением партнерства между федеральными местными и частными структурами по повышению конкурентоспособности.

Новаторскими явились программы «Передовые технологии» (поддержка рискованных, дорогостоящих и медленно окупающихся проектов) и «Партнёрство в расширение производства». В рамках последней осуществляется техническое содействие модернизации деятельности 380 тысяч средних и малых фирм в условиях усиления мировой конкуренции. В 1993 году было положено начало современной технологической политики «Технологии для экономического роста Америки: новый курс на создание экономической мощи», согласно которой государство становилось гарантом экономического роста и повышение конкурентоспособности хозяйства [27].

В документы были сформированы три цели:

1. Долгосрочный экономический рост, при котором создаются рабочие места и обеспечивается защита окружающей среды;
2. Наличие эффективного производства, более четко реагирующего на нужды граждан;
3. Мировое лидерство фундаментальной науки, математики и инженерном деле.

Федеральным органом, реализующим закон «О торговле и конкурентоспособности», является Министерство торговли США в лице Администрации по технологиям (АТ). В состав АТ входят управление

технологической политикой; национальный институт стандартов и технологий; национальная служба технической информации – центральный банк, научный, технической и экономической информации, обладающей данными, как по структурам производства США, так и по иностранным производствам [34].

Для всеобщей координации работ по повышению конкурентоспособности страны при президенте США создан Совет по конкурентоспособности.

В 1994 г. администрацией президента США была принята «Стратегия национальной безопасности США», в которую вошли следующие разделы:

1. Повышение конкурентоспособности товаров и производительности труда;
2. Расширение рынков сбыта товаров;
3. Обеспечение энергетической безопасности;
4. Повышение эффективности использования энергии;
5. Решение проблем экологии, окружающей среды, рационального использования природных ресурсов;
6. Увеличение количества рабочих мест;
7. Инвестирование в новые технологии, усовершенствование информационной базы и других жизненно важных элементов инфраструктуры.

В развитых странах действуют различные методики оценки конкурентоспособности фирм и компаний. Они носят не описательный, а конкретно–экономический, количественный характер [28,29].

Следует признать, что развитыми странами с устоявшейся системой экономики поддерживать конкурентоспособность товаров по сравнению с Россией значительно легче, так как:

1. Они легко могут использовать научно–производственный и ресурсный потенциал других стран;
2. Могут держать секретные патенты ноу–хау, чтобы быть монополистами в данной сфере;
3. У них отлажены рыночные механизмы [13].

В развитых странах пока не занимаются прогнозированием стратегической конкурентоспособности объектов, так как там работают отлаженные правовая система и институциональные механизмы рыночных отношений, действуют механизмы конкуренции, высок уровень стандартизации и государственного регулирования экономики. Все эти факторы и условия являются либо ограничителями неправомерных действий физических и юридических лиц, либо объективными регуляторами, помощниками. В России перечисленные факторы и условия недостаточно развиты.

Конкурентоспособность предприятий в Российской Федерации.

К сожалению, конкурентоспособность в России в целом, и российских предприятий чрезвычайно низка. Российские производители не имеют широких возможностей для улучшения своих позиций на рынках сбыта продукции из-за низкой конкурентоспособности [6]. Основной причиной этой ситуации стало то, что вопросом конкурентоспособности в РФ стали уделять внимание не так давно (это связано, прежде всего, с недавним переходом страны на рыночную экономику). Актуальность проблемы вызвана тем обстоятельством, что вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО) и тенденции глобализации экономики обусловили возрастание интереса к проблеме конкурентоспособности [11].

Для защиты конкуренции в России был принят Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 13.07.2015). Общая суть закона заключается в запрете распространения информации о хозяйствующем субъекте, несоответствующей действительности. Также не допускается сравнение предприятий и производимых ими товаров в некорректной форме и незаконное использование результатов трудовой и умственной деятельности [31].

Государственное регулирование свойства продукции выполняется сквозь законодательные и нормативные акты о качестве продукции, указы и распоряжения, как Правительства РФ, например и самого Президента государства. Штатский кодекс еще регулирует дела в области свойства

продукции. Так, в нем регламентируются: качество продукта, залог свойства продукта, испытание свойства продукта, результаты передачи продукта ненадлежащего нормативным документам свойства. В кодексе РФ «Об административных правонарушениях» еще учтена обязанность за несоблюдение правил торговли и социального питания, еще за несоблюдение правил сервиса покупателей и клиентов. Закон «О обороне прав потребителей» регулирует дела покупателя и производителя или же торговца продукции. Он важно усилил общественные гарантии господина, важно увеличил обязанность изготовителей и продавцов, собственно что в собственную очередь содействует увеличению свойства продукции и предложений, а еще увеличивает конкурентоспособность, выделяет толкучка к социально–экономическому развитию государства [35].

Главными целями стандартизации считаются: увеличение свойства продукции, оборона интересов, как страны, например и покупателя, совершенствование финансовых характеристик изготовления, обеспечивает конкурентоспособности. Осуществляет государственное управление стандартизацией в Российской Федерации – Национальный орган Российской Федерации по стандартизации, основными задачами которого являются: координация деятельности государственных органов управления в сфере стандартизации, метрологии и сертификации;

1. Создание условий для взаимодействия с органами государственной власти субъектов Федерации;

2. Установление общих организационно–технических правил проведения работ по стандартизации;

3. Выполнение государственного контроля и надзора за соблюдением обязательных требований государственных стандартов;

4. Установление правил применения международных стандартов, норм и рекомендаций по стандартизации на территории России. В целях упрощения взаимодействия с зарубежными партнерами Российская Федерация адаптирует национальную систему стандартов качества требованиям мировых стандартов [1].

Для создания конкурентных преимуществ российским компаниям необходимо изучать передовой опыт зарубежных стран, политика которых, направлена на создание инновационных и глобальных конкурентных преимуществ посредством продвижения системы стандартов качества в мировой торговле; защитой интеллектуальной собственности и авторских прав; кооперация сил государственных органов и бизнеса.

1.3 Основные тенденции развития туристической отрасли

В Концепции долгосрочного социально–экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года одним из главных направлений является повышение уровня жизни российских граждан, в том числе за счет развития инфраструктуры отдыха и туризма, а также обеспечения качества, доступности и конкурентоспособности туристических услуг.

Согласно прогнозам Ростуризма, внутренний турпоток продолжит расти в 2017 году, ежегодный прирост составляет около 25%. Рост внутреннего туризма связан не только с закрытием таких курортов, как Египет и Турция, но и с качественным улучшением инфраструктуры гостеприимства в России. В течение последних двух лет произошла переориентация туристов с самостоятельного отдыха на организованный [4]. На сегодняшний день каждая четвертая продаваемая путевка по России – это полноценный пакетный тур, в который входит авиаперелет, трансфер, проживание и питание. В 2015 году на внутренний рынок вышли крупные туроператоры, которые раньше преимущественно специализировались на организации путешествий за рубеж. Они сформировали качественные пакетные цены на отечественные курорты, что позволило существенно снизить стоимость отдыха в России.

Росту спроса на отдых в России способствует также создание современной туристической инфраструктуры, которое идет в рамках реализации Федеральной целевой программы по развитию внутреннего и выездного туризма. В рамках

ФЗП предусмотрено строительство 154 объектов обеспечивающей инфраструктуры в 26 регионах.

В «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года» указывается, что первостепенное значение для повышения конкурентоспособности отечественного туристского продукта имеет обеспечение высокого качества туристских услуг. Качество является, вероятно, лучшим способом гарантировать лояльность клиентов и сотрудников, защищаться от конкурентов и повысить доход в условиях растущей рыночной конкуренции.

Для формирования и развития конкурентоспособных преимуществ ООО «Пятерка–Тур» следует в первую очередь проанализировать макроэкономическую среду: политические, экономические, социальные, технические факты, которые являются существенными для туристической отрасли.

В политических, мы выделили только два существенных фактора для ООО «Пятерка–Тур», как для микропредприятия (постановление Правительства РФ от 13 июля 2015 г. № 702 «О предельных значениях выручки от реализации товаров (работ, услуг) для каждой категории субъектов малого и среднего предпринимательства»):

1. Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса в РФ. В основных направлениях налоговой политики на 2016 г. и на плановый период 2017 и 2018 гг. наблюдаются негативные изменения, касающиеся налоговой нагрузки, административной и уголовной ответственности в сфере предпринимательской деятельности, увеличение административных штрафов [39].

2. Ужесточение государственной политики в сфере туризма. Так с 01.01.2017г. вступил в силу новый закон о туризме, который согласно прогнозу АТОР (Ассоциация Туроператоров РФ) наиболее болезненно скажется на мелком и среднем сегменте туроператорского рынка, однако уход таких компаний, скорее всего, будут «тихим», и коллапса на рынке не ожидается. Многократно

редактировавшийся закон на момент своего вступления в силу так и остался «непонятным» для рынка, который он должен регулировать. Фактически участникам рынка ясно лишь одно – на них существенно усиливают финансовую нагрузку, в виде различных фондов ответственности и финансовых гарантий, которая вовсе не повысит защищенность туристов, зато неизбежно приведёт к банкротству многих туроператоров.

К числу экономических факторов, способных существенно повлиять на бизнес компании относятся:

1. Повышение цен на авиаперевозки на международные направления. Так, средний чек по зарубежным направлениям в 2016 году вырос: на рейсах в Европу – на 8%, в Северную Америку – на 9%, в Азию – на 6%, согласно данным Aviasales. Количество путешествующих на международных рейсах в 2016г. снизилось на 21,1%, до 29,71 млн. человек. По прогнозам Минтранса авиакомпаний, в условиях сокращения спроса на рынке перевозок могут пойти на дальнейшее увеличение стоимости перевозок. При этом при дальнейшем росте тарифов на авиаперевозки от 8% до 10% в среднем в годовом исчислении, субъективно рост может ощущаться как более высокий, так как авиакомпании будут вынуждены оптимизировать маршрутную сеть, сокращая количество рейсов, чтобы максимально загружать самолеты. Авиабилеты с самыми дешевыми тарифами будут выкупаться очень быстро и максимально заранее, количество таких тарифов будет сильно ограничено.

2. Сокращение выездного потока российских туристов, которое по итогам 10 месяцев 2016 года составила 18% по заключению Российского союза туристической индустрии. Снижение числа туристов, выезжающих за рубеж, наблюдается третий год подряд. При этом наблюдается рост внутреннего туризма. РСТ прогнозирует рост внутреннего турпотока в 2017 году на 10% [38].

3. Рост инфляции. Инфляция приводит к тому, что все денежные доходы ООО «Пятерка–Тур» фактически уменьшаются. Инфляция уменьшает реальную ценность всех других сбережений, будь то вклад в банке, облигация, страховка

или наличные деньги. Инфляция приводит к скрытой конфискации денежных средств у предприятия через налоги. В результате, у предприятия изымается часть доходов, которые не представляют собой прибыль и должны были бы направляться на текущие затраты. Такие признаки проявления инфляции, как падение покупательной способности денежной единицы, изменение валютных курсов, изменение условий предоставления кредитов в сторону удорожания и сокращения сроков также негативно влияют на развитие в туристической отрасли.

4. Изменение условий сотрудничества между Туроператорами и Турагентами, а также между Перевозчиками и Агентами по продажам авиаперевозок. Прибыль ООО «Пятерка–Тур» напрямую зависит от комиссионного вознаграждения, выплачиваемого Туроператорами. Если в 2016 году такие крупные туроператоры, как «Русский экспресс», «Пегас–Туристик» уменьшили вознаграждение, выплачиваемое турагентам с 12% до 10%, то уже с начала 2017 года несколько ведущих туроператоров, к примеру «Библио–Глобус», уменьшили комиссионное вознаграждение с 10% до 6%. Глава «Библио–Глобуса», построивший компанию с ежегодным оборотом в более чем 1 млрд долларов в том числе за счет агрессивной ценовой политики по всем направлениям, уже не раз менял правила игры всего российского рынка туристических услуг. В свою очередь большинство российский перевозчиков таких как, а/к Аэрофлот, а/к Уральские авиалинии, а/к Победа отменили агентского вознаграждения от тарифа реализуемых перевозок.

К социальным факторам мы отнесли наиболее важный фактор:

1. Падение уровня реальных зарплат. 11 января 2017 года опубликован итоговый выпуск регулярного оперативного мониторинга «Население России в 2016 году: доходы, расходы и социальное самочувствие». Выпуск содержит обзор данных оперативной статистики Росстата по уровню жизни и потребительскому поведению населения за период до ноября 2016 включительно [36].

Основные выводы выпуска:

– Наиболее существенное сокращение реальных доходов в течение нынешнего года наблюдалось в августе (–8,5% по сравнению с августом 2015 года), апреле (–

7,3%) и январе (-7,2%). В целом данные за одиннадцать месяцев 2016 года свидетельствуют о том, что динамика доходов не улучшилась по сравнению с прошлой годней, и переход к восстановительному росту не просматривается;

- Темпы падения потребительской активности населения продолжают опережать темпы падения реальных доходов;

- Наиболее распространенные стратегии адаптации населения к новым экономическим условиям на протяжении всего 2016 года – это переход на более дешевые продукты потребления и услуги, сокращение объема потребления [14].

К технологическим факторам мы отнесли:

1. Создание новых систем поиска и интернет-платформ для покупки туров, авиа и ж/д билетов, бронирование отелей и трансферов, где многие туристы могут подбирать и оплачивать туристические услуги самостоятельно, что отрицательно сказывается на деятельности турфирм. Так, объем онлайн-покупок на российском туристическом рынке вырос по данным Data Insight, за 2016 год – на 30%, сегменте авиабилетов онлайн-бронирование составляет 20%, в сегменте отелей – 10–14% [2].

2. Развитие интернет-рекламы. В настоящее время во многом благодаря маркетинговым функциям, осуществляемым через сеть, произошло резкое увеличение использования Интернета Перевозчиками, Туроператорами, Турагентами. Сегодня многие компании, работающие внутри страны, а также за рубежом осознают громадный потенциал Интернета, как маркетингового посредника, средство делового взаимодействия и средство продаж. Интернет-маркетинг уже является активно развивающейся сферой и дает возможность по эффективному продвижению любого продукта или услуги в короткие сроки. В условиях высокой конкуренции для ООО «Пятерка-Тур» это является с одной стороны негативным фактором, так как конкурировать в данной сфере с ведущими туроператорами, крупными турагентами финансово сложно. С другой стороны, положительным же является тот фактор, что ООО «Пятерка-тур»

посредством создания собственного сайта может заявить о себе и расширить круг покупателей.

В результате чего сформировалась PEST–матрица(таблица 1.2), в которой указаны основные факторы макросреды, оказывающие воздействие на предприятие.

Таблица 1.2– PEST–матрица

Политические факторы:	Экономические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> — Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса в РФ; — Ужесточение государственной политики в области туризма. 	<ul style="list-style-type: none"> — Повышение тарифов на международные авиаперевозки; — Рост инфляции; — Рост внутреннего туризма; — Сокращение выездного туризма; — Изменение условий сотрудничества.
Социальные факторы:	Технологические факторы:
<ul style="list-style-type: none"> — Падение уровня реальных зарплат. 	<ul style="list-style-type: none"> — Появление новых технологий для бронирования и оплаты туристических услуг; — Развитие интернет рекламы.

Проведенный анализ позволяет выявить наиболее значимые потребности клиентов, учесть изменения потребительских предпочтений, оценить перспективности сегментов рынка, разработать и реализовать действенные стратегии по повышению конкурентоспособности.

Нужно отметить, что Россия на данный момент продолжает укреплять конкурентоспособность в сфере туризма по данным всемирного экономического форума. По итогам 2016 года наша страна поднялась на два пункта и заняла 43 место из 136 стран, свидетельствуют данные опубликованного накануне отчета «The Travel and Tourism Competitiveness Report». В 2015 году Россия поднялась в рейтинге сразу на 18 пунктов и заняла 45–е место [24].

Впервые рейтинг конкурентоспособности в сфере туризма был опубликован в 2007 году. Основными критериями при его составлении являются развитие

туристической инфраструктуры, конкурентоспособность цен, безопасность, условия для участников турбизнеса, медицина, экология и другие показатели. Совокупный рейтинг складывается из показателей по отдельным категориям.

Особенно сильны позиции России в рейтинге санитарно–гигиенических условий в сфере туризма – «Здоровье и Гигиена». В этой категории наша страна заняла 5 место, пропустив вперед только Германию, Литву, Австрию и Бельгию. Высока конкурентоспособность России по стоимости услуг в сфере туризма – 11 место. Лидируют в этом рейтинге Иран, Египет и Малайзия. Эксперты признали довольно развитой в России инфраструктуру воздушных перевозок. В этом рейтинге наша страна находится на 22 месте, а лидируют Канада, США и ОАЭ.

Важным конкурентным преимуществом России являются возможности для культурно–познавательного и делового туризма. В этом рейтинге Россия заняла 25 место, а лидируют Китай, Испания и Франция.

Довольно прочные позиции занимает Россия в рейтинге развития информационных и коммуникационных технологий в туризме – 49 место. Лидируют в этом рейтинге Гонконг, Дания и Швейцария. В рейтинге развитости туристической инфраструктуры обслуживания наша страна находится на 55 месте, а первые строчки занимают Австрия, Испания и США.

Вместе с тем затраты Российской Федерации на продвижение своего туристского потенциала существенно меньше, чем у других развитых в туристическом отношении стран, что обусловлено текущими возможностями федерального бюджета. Потому, в рейтинге приоритетности туризма в государственной политике, где учитывался среди прочих показателей объем расходов на маркетинг, Россия заняла только 95–е место.

Рейтинг ВЭБ публикуется раз в два года. Первые позиции в рейтинге заняли Испания, Франция и Германия. В общем рейтинге в этом году Россия идет вслед за Индией, Словенией и Индонезией и опережает Турцию и Болгарию.

«Улучшение позиций России в рейтинге конкурентоспособности в сфере туризма Всемирного экономического форума является позитивным сигналом,

показывающим правильность выбранного курса на развитие туристского потенциала страны в соответствии с актуальными потребностями российских туристов и гостей из за рубежа. Вместе с тем ключевыми задачами остаются повышение качества и доступности, отечественных турпродуктов, а также уровня информированности о них потребителей, дальнейшее расширение и модернизация инфраструктурной базы, чтобы обеспечить комфорт и доступность отдыха и путешествий в Российской Федерации, а также высокий уровень туристического сервиса для россиян и гостей нашей страны» [30].

Поддержки туристической отрасли в России пока нет, например, в Турции туроператором при организации чартерных рейсов выплачивают 30–35 долларов на одного туриста и связи с этим туроператор понижает стоимость путевки. У нас огромный потенциал внутреннего роста. 30 миллионов человек готовы отдыхать, но у них нет возможности. Ситуация такова, что сейчас происходит спад русских туристов внутри страны на май и июнь, в связи с тем, что платежеспособные люди предпочитают уезжать за границу, а условия для иностранных туристов жесткие, например, виза дается на точные сроки пребывания, а субсидированные рейсы отсутствуют. По данным опросам на лето 2017 года, 10% граждан планируют отдыхать за границей, 30% внутри страны и остальные 60% вообще не планируют отдыхать. Далее в таблице 1.3 будет представлена статистика о количестве туристических поездок граждан стран дальнего зарубежья в Россию [23].

Таблица 1.3 – Статистика поездок граждан из дальнего зарубежья в Россию

Страна	2016(млн человек)	Изменение в % к 2017 г.
Финляндия	1,3	17
Китай	1,3	15
Польша	1,0	41

Окончание таблицы 1.3

Страна	2016(млн человек)	Изменение в % к 2017 г.
Германия	0,6	2
Монголия	0,5	38
Итого	7,8	6

Около 8 миллионов, побывало в России, к сравнению во Франции за этот же год побывало около 80 миллионов туристов, что на 20 миллионов больше собственного населения страны. Можно сказать, что рынок внутреннего туризма России сильно недооценен [23].

В первом разделе были сделаны выводы о том, что для создания конкурентных преимуществ российским компаниям необходимо изучать передовой опыт зарубежных стран, политика которых, направлена на создание инновационных и глобальных конкурентных преимуществ посредством продвижения системы стандартов качества в мировой торговле; защитой интеллектуальной собственности и авторских прав; кооперация сил государственных органов и бизнеса.

Так же Россия и ее внутренний туризм имеет хороший потенциал развития, при должном финансировании и поддержании туристической отрасли в целом. Идет значительный рост потребителей, который готовы покупать путевки на отечественные курорты.

2 ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ

2.1 Общая характеристика ООО «Пятерка–тур»

Организационно–правовая форма предприятия: общество с ограниченной ответственностью ООО «Пятерка–тур», ИНН 7451294211

Основными источниками правового регулирования деятельности ООО «Пятерка–тур» являются: Конституция РФ, гражданский кодекс РФ ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ФЗ РФ «Об основах туристической деятельности в РФ», ФЗ РФ «О защите прав потребителей», Положение о лицензировании международной туристической.

ООО «Пятерка–Тур» зарегистрировано 01 апреля 2010 года.

Юридический адрес организации: 454091, г. Челябинск, пр. Ленина, 52а, офис 17

Согласно Уставу, предметом деятельности Общества является: организация комплексного турагентского обслуживания.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- обеспечение проживания, транспортными средствами, экскурсионными билетами;
- предоставление туристических информационных услуг;
- предоставление туристических экскурсионных услуг;
- продажа авиа и ж/д билетов.

Предприятие арендует помещение под офис в многоэтажном здании, по соседству с различными организациями. Перед входной дверью расположена табличка с названием организации. Внутри помещения имеются места для отдыха посетителей, предоставляются различные брошюры, проспекты и каталоги по странам. По желанию клиента возможны видео–показ маршрута или гостиницы.

Организационная структура ООО «Пятерка–тур» будет представлена на рисунке 2.1

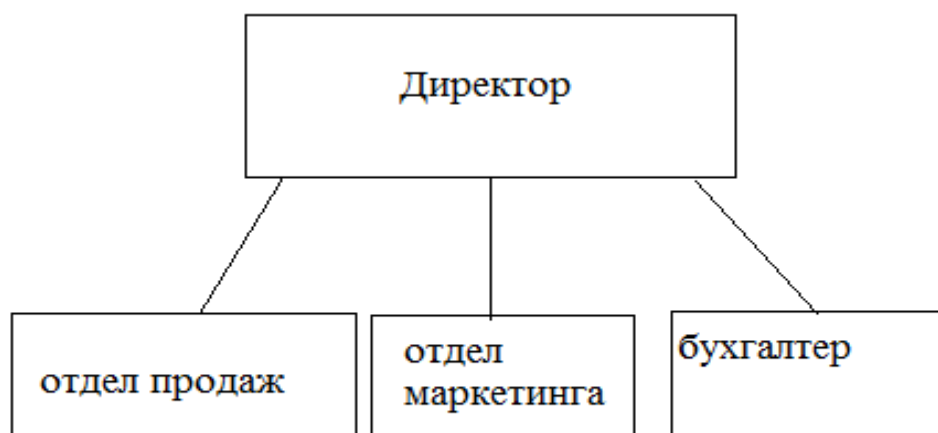


Рисунок 2.1 – Организационная структура предприятия.

Обращаясь в туристическое агентство «Пятерка–тур», клиент (турист) сообщает о своих пожеланиях по стоимости и содержанию тура, в задачу менеджера агентства в первую очередь входит подобрать наиболее качественный вариант отдыха, соответствующий запросу клиента. Сотрудник турагентства обязан предоставить клиенту всю существенную информацию по содержанию туристического продукта и условиях его предоставления. Вся существенная информация, включая права и обязанности агентства и туриста изложены в договоре о реализации туристического продукта, заключаемому между ООО «Пятерка–Тур» в лице директора компании и туристом. Заключаемый договор на услуги по реализации тура содержит всю существенную информацию и условия, предусмотренные ст. 10 ФЗ «Об основах туристической деятельности».

Общая численность штата работников предприятия – 3 человека. Опыт успешной деятельности сотрудников компании на рынке туристического бизнеса более пятнадцать лет.

В обязанности директора входят разработка имиджа фирмы, маркетинг, представительские функции, взаимодействие с партнерами, получение необходимых лицензий, набор и обучение персонала.

Бухгалтерия ведет учет фирмы, составляет отчетности, сдает баланс, начисляет и выдает заработную плату, ведет отчетность перед государственными органами учета.

Отдел маркетинга и рекламы отдел осуществляет функции: изучение потребительского рынка, разработка и внедрение рекламы (печатной продукции, внешнее оформление фирмы, реклама на радио и в печатных средствах).

Для своих клиентов туристическое агентство «Пятерка–тур» предоставляет услуги по организации туристических, экскурсионных, деловых поездок, лечения за рубежом, оформлению виз, бронированию отелей по всему миру, бронированию и продаже авиа и ж/д билетов. Так, к функциям отдела по работе с клиентами относятся:

1. проработка плана индивидуального тура;
2. связь с операторами и средствами размещения;
3. бронирование туров;
4. оформление виз, страховок, авиа и ж/д перевозок.

Турагентство занимается продажей уже готовых турпакетов от туроператоров, с которыми заключен контракт, схему взаимодействия будет представлена на рисунке 2.2

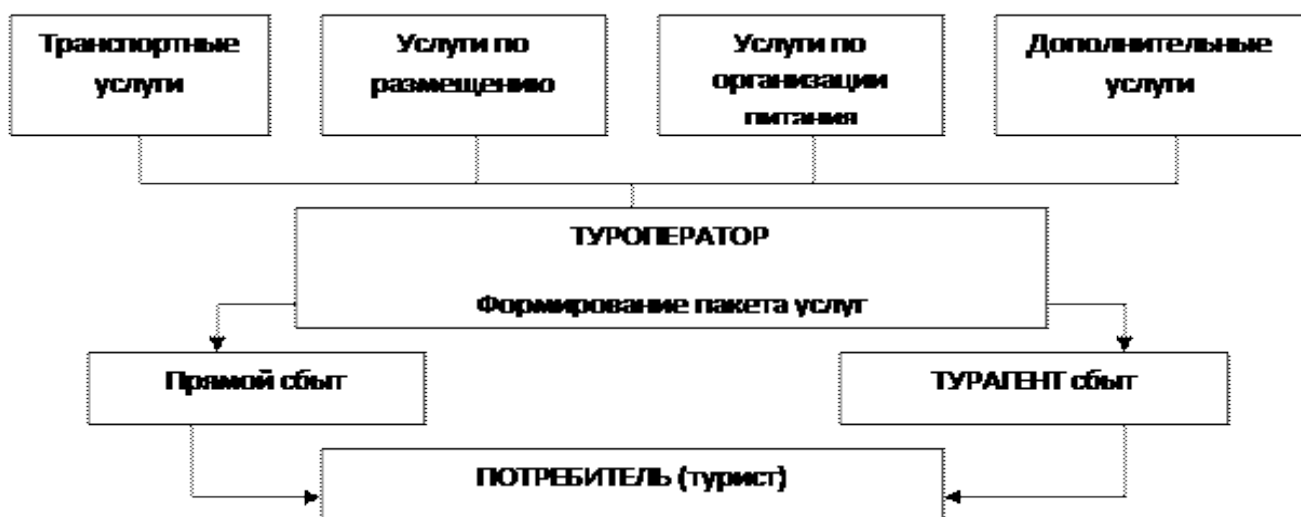


Рисунок 2.2 – Схема взаимодействия туроператора

ООО «Пятерка–Тур» специализируется на организации индивидуальных туров. Особое внимание компания уделяет развитию делового туризма, который

составляют 20 –25% общего турпотока, при этом на них приходится до 60% общего оборота туристической индустрии, а расходы деловых путешественников в 3–4 раза выше расходов массового туриста. Существует спектр технологий делового туризма – MICE industry (от англ. Meetings (встречи), Incentives (поощрительные поездки), Congresses (конгрессы), Exhibitions (выставки)) с общими технологическими требованиями. К таким требованиям относятся: индивидуальный подход к заказчику, профессиональная оптимизация расходов заказчика, «функциональная пригодность» средств размещения (круглосуточные интернет и бизнес–центры) и другие. Деловой туризм считается особенно перспективным из–за своей вне сезонности. Важно отметить, что он ориентирован на клиента с высоким уровнем дохода.

Согласно сложившейся практике компании крупного и среднего бизнеса делегируют обязанности по организации бизнес поездок профессиональным турагентствам с целью сокращения издержек и уменьшению риска.

Учитывая многолетний опыт работы сотрудников компании в туристической отрасли, уже с момента создания ООО «Пятерка–тур» готова была предоставить клиентам широкий спектр услуг по организации деловых поездок, что позволило заключить договора о предоставлении сервисных услуг с несколькими крупными промышленными компаниями региона. Руководство компании продолжает работу по привлечению новых контрагентов и повышению качества услуг.

По прогнозам специалистов в сфере MICE –туризма по–прежнему сохранится структура востребованности различных видов делового туризма: будут превалировать индивидуальные деловые поездки; устойчиво повышаться спрос на посещение различных отраслевых выставок; все более будут востребованы услуги по организации мини выставок, презентаций, семинаров, конференций.

На сегодня годовой объем делового туризма в РФ оценивается аналитиками в \$300 –500 млн., однако 70–80% из них пока приходится на бронирование авиабилетов и гостиничных мест и лишь 20–30% – на дополнительные бизнес–услуги. При этом надо отметить, что рост делового туризма составляет ежегодно

25 –30%. ООО «Пятерка–Тур» является агентом авиа перевозчиков по продаже авиа билетов и агентом по продаже туров, сформированных туроператорами. В РФ существует 15–20 компаний, специализирующихся на МІСЕ, с несколькими из которых турагентство успешно сотрудничает на протяжении нескольких лет, в частности с «Интурист», «Содис», «Квинта Тур», «Центр делового туризма и образования» [3,16]. ООО «Пятерка–Тур» выбрала для сотрудничества этих крупных туроператоров, так как именно они уделяют большое внимание программам делового туризма, а также потому, что они зарекомендовали себя, как надежные партнеры по другим направлениям (экскурсионный, санаторно–курортный, индивидуальный отдых). Компания считает для себя направление делового туризма перспективным для дальнейшего развития.

Лечение и оздоровление в России и за границей также является приоритетным направлением для ООО «Пятерка–Тур». Предложения компании включают весь диапазон лечебно–оздоровительного рынка; от санаторно–курортного лечения на курортах Чехии, Словакии, Словении, Венгрии, Израиля до диагностики и серьезного лечения в ведущих клиниках Германии, Швейцарии, Италии. В данном направлении ООО «Пятерка–Тур» сотрудничает с ведущими туроператорами по данному направлению такими, как «Веди Тургрупп», «Русский экспресс», «Европорт», «Бейс Трэвел» и другими.

За время существования у компании сформировалась база постоянных клиентов, которые регулярно обращаются за организацией отдыха на лечебных курортах: климатических, бальнеологических, грязелечебных и других. Все предлагаемые курорты тщательно отобраны по профилю, особенностям климатических и природных факторов, уровню медицинского сервиса, качеству курортной инфраструктуры. Лечебно–оздоровительные туры составлены с учетом индивидуальных пожеланий и экономических возможностей клиентов.

Особое внимание ООО «Пятерка–Тур» уделяет организации медицинских туров за рубеж для индивидуальных клиентов, которые принципиально отличаются от простых лечебно–оздоровительных поездок, хоть и могут

включать в себя отдых в санаториях курортных центрах в качестве одного из элементов. Медицинский тур подразумевает серьезное, полноценное лечение за границей, нередко включающее в себя оперативное вмешательство. Компания успешно сотрудничает с несколькими ведущими университетскими клиниками Германии. «Массовые» туроператоры такими поездками не занимаются, так их организация требует индивидуального подхода, профессионализма и опыта, значительных временных затрат по подготовке. Хорошую репутацию компании в организации медицинских туров и рекомендации туристов приводят к постоянному росту клиентской базы в данном секторе продаж.

Было проведено исследование клиентов фирмы за последний год путем опросной формы и на основании полученных данных были сделаны следующие выводы.

1. Преимущественно клиентами турфирмы являются люди в возрасте от 30 до 50 лет

2. По роду деятельности респонденты разделились на работающих в предпринимательстве (70%) и госслужащие (30%) составляют основную часть клиентской базы турагентства.

3. Источники информации, посредством которых клиенты узнают об агентстве следующие: 90% – от друзей, 10% – из рекламы в газете.

Да данный момент туристический рынок переполнен туристическими агентствами, и конкуренция растет с каждым днем, в таблице 2.1 были представлены ближайшие конкуренты туристического агентства ООО «Пятерка-тур»

Таблица 2.1 – Анализ конкурентов

Характеристики	Туристические фирмы		
	Пятерка–тур	Тургид	Самотлор
Организационная структура	Линейная	Линейная	Линейная
Репутация фирмы	Положительная	Известная	Известная

Окончание таблицы 2.1

Характеристики	Туристические фирмы		
	Пятерка–тур	Тургид	Самотлор
Численность персонала	3	6	4
Квалификация сотрудников	Высокая	Высокая	Высокая
Перечень основных видов услуг	Зарубежный туризм(индивидуальные, авторские туры), продажа авиа–и железнодорожных билетов, бронирование гостиниц	Внутренний и зарубежный туризм, продажа авиа и железнодорожных билетов, бронирование гостиниц, транспортные услуги, услуги по оформлению виз	Внутренний и зарубежный туризм, продажа авиа и железнодорожных билетов, бронирование гостиниц, транспортные услуги

Нужно отметить, что предприятие ООО «Пятерка–тур» имеет хорошие конкурентные позиции, несмотря на более узкий ассортимент по сравнению с ближайшими конкурентами.

Таким образом, мы имеем турагентство с профессиональными сотрудниками, которые имеют многолетний опыт работы данной сфере и готовы находить индивидуальный подход к любому клиенту.

2.2 Анализ коммерческой деятельности ООО «Пятерка–тур»

Перед тем как начать анализировать финансовую характеристику предприятия, нужно отметить, что ООО «Пятерка–тур» находится на УСН (упрощенная система налогообложения).

С 01.04.2010г. ООО «Пятерка–Тур» применяет упрощенную систему налогообложения на основании уведомления ИФНС по Советскому району №6686 от 02.02.2010г. с налогообложением «Доходы».

В соответствии с п.3 ст.4 ФЗ от 21.11.96г. №129 –ФЗ организации, перешедшие на УСНО, освобождаются от ведения бухгалтерского учета.

В соответствии с требованиями. Установленными гл. 26.2 «Упрощенная система налогообложения» НК РФ, налогоплательщики, применяющие УСНО, обязаны вести налоговый учет показателей своей деятельности (необходимые для исчисления налоговой базы и налога) на основании Книги учета доходов и расходов организаций, применяющих УСНО. Книга доходов и расходов на предприятии ведется в электронном виде.

Организации, применяющие УСНО, ведут бухгалтерский учет основных средств и нематериальных активов в порядке, предусмотренных законодательством Российской Федерации о бухгалтерском учете.

Основанием для записей в регистрах бухгалтерского учета являются первичные документы, фиксирующие факт совершения хозяйственной операции, а также расчеты бухгалтерии.

Отчетным годом считается период с 01 января по 31 декабря.

Согласно действующего законодательства к основным средствам относятся часть материально–производственных запасов, предназначенных для использования в качестве средств труда при производстве продукции, выполненных работ или услуг, либо для управления в течении периода более 12 месяцев. Единицей бухгалтерского учета основных средств является инвентарный объект. Инвентарным объектом признается объект в целом со всеми приспособлениями и принадлежностями либо его отдельные элементы в момент поступления объекта, что отражается в карточке ОС–1, при наличии таковых.

Активы, используемые только в комплексе с другими, но не составляющие с ними единое целое, учитываются, как отдельные основные средства.

Переоценка основных средств не производится.

Учет доходов.

При осуществлении деятельности в интересах другого лица на основании агентских договоров налоговая база выручки от реализации туристического продукта (туристических услуг) определяется как сумма дохода, полученного в виде вознаграждений (любых иных доходов) при исполнении указанных договоров и отражается в бухгалтерском учете на момент оплаты, поступившей от покупателей согласно ст.346.17НК.

ООО «Пятерка–тур» организация реализует туристические услуги (турпродукт), авиа и ж/д перевозки покупателям в рамках агентских и субагентских договоров от своего имени за агентское вознаграждение. По окончании каждого месяца составляется акт об оказанных услугах и отчет в форме так называемого «отчета агента», который утверждается туроператором.

Теперь мы рассмотрим финансовые результаты хозяйственной деятельности ООО «Пятерка–тур». Нужно сказать, что совокупный финансовый результат это не прибыль предприятия, это остаток по счету и на реальные дела фирмы он никак не влияет. Данные будут выведены в таблице 2.2

Таблица 2.2 – Показатели финансовой деятельности ООО «Пятерка–тур»

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб.	% к Итогу	тыс. руб.	% к ИТОГ у	тыс. руб.	% к ИТОГ у	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014г.	2016 г. от 2015г.
							тыс. руб.	тыс. руб.	%	%
Выручка	25021	–	38142	–	31199	–	1312 1	–6943	152,4 4	81,80
Себестоимость продаж	24330	97,24	37552	98,45	30710	99,07	1322 2	–6643	154,3 4	82,31
Валовая прибыль (убыток)	691	2,76	590	1,55	489	0,93	–101	–300	85,38	49,15
Коммерческие расходы	570	2,28	453	1,19	341	0,46	–117	–311	79,47	31,35
Прибыль(убыток) от продаж	121	0,48	137	0,36	148	0,47	16	11	113,2 2	108,03

Окончание таблицы 2.2

Показатели	2014 год		2015 год		2016 год		Абсолютное изменение		Темп роста	
	тыс. руб.	% к Итогу	тыс. руб.	% к ИТОГУ	тыс. руб.	% к ИТОГУ	2015 г. от 2014 г.	2016 г. от 2015 г.	2015 г. от 2014г.	2016 г. от 2015г.
							руб.	руб.	%	%
Текущий налог на прибыль	67	0,27	73	0,18	45	0,14	6	-28	108,96	61,64
Совокупный финансовый результат периода	54	0,22	64	0,17	103	0,33	10	39	118,52	160,94

По данным таблицы 2.2, можно сказать, что выручка с 2014–2015 годы росла, а вот по итогу 2016 упала на 6943 тыс. рублей, что не отразилось на совокупном финансовом результате, на конце периода, составив 103 тыс. рублей. Тем самым темп роста составил 160%. Далее мы обратимся к книге доходов и расходов ООО «Пятерка–Тур» которую ведет предприятие, находящееся на упрощенной системе налогообложения.

Данные о доходах с 2014–2016 годы будут представлены в таблице 2.3.

Таблица 2.3 – Доходы ООО «Пятерка–тур»

Квартал	2014 год	2015 год	2016 год	Абсолютное изменение		Темп роста	
				2015 г. от 2014 г.	2016г.от 2015г.	2015г.от 2014г.	2016 г. от 2015г
	рублей	рублей	рублей	рублей	рублей	%	%
1	315978	208411	10743	-107567	-197668	65,96	5,15
2	211630	387275	277903	175645	-109372	183,00	71,76
3	324180	192537	24919	-131643	-167618	59,39	12,94
4	270750	423304	14606	152554	-408698	156,34	3,45
Итог	1122538	1211527	749139	88989	-462388	107,93	-61,83

Согласно утвержденной учетной политике ООО «Пятерка–Тур» в «Книгу Доходов и Расходов» вносятся:

1. Сумму агентского вознаграждения за реализацию туристических путевок (услуг) на основании отчета агента.
2. Сумму комиссионного вознаграждения за реализацию авиа и ж/д билетов на основании акта и отчета об исполнении агента.
3. Сумму сервисного сбора за продажу авиа и ж/д билетов на основании отчетов авиа кассира
4. Сумма вознаграждения ООО «Пятерки–Тур» за реализацию туристических услуг (путевок).

По этим данным можно сказать, что доход ООО «Пятерка–тур» снизился на 462388 тысячи рублей и составил 749139. Что может говорить об ухудшение покупательской способности граждан и не стабильной политической ситуации в 2016 году. А так же нужно отметить повышенный сезонный доход в 1 и 3 квартале на 2014 год, но в то же время в следующем году он ниже, чем в предыдущем, но в 2015 году основной доход пришелся на 4 квартал, что нельзя сказать про 4 квартал в 2016 года. Из этого всего можно сделать вывод, что сезонность никак не влияет на туристическое агентство «Пятерка–тур» т.к основной доход приносят туристы, которые отправляются по деловым поездкам круглый год и всегда в разное время. На рисунке 2.3 вы можете увидеть динамику снижения доходов фирмы.

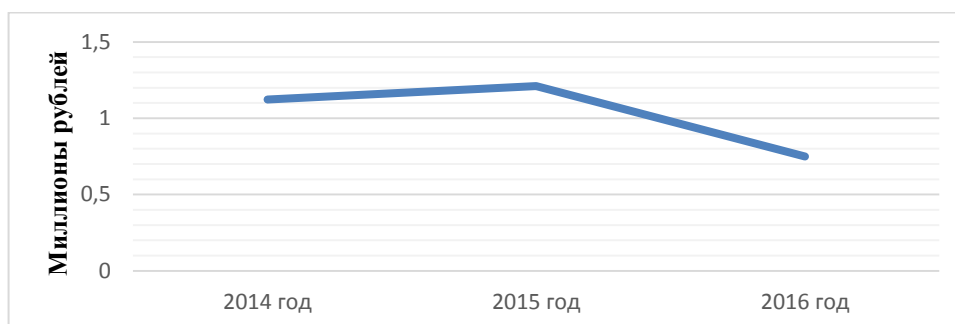


Рисунок 2.3 – Динамика снижения доходов фирмы.

Теперь разберем денежные поступления и выясним, что приносит нам наибольший доход, сделать это мы сможем по данным оборотно–сальдовой ведомости ООО «Пятерка–тур». Данные будут представлены в таблице 2.4

Таблица 2.4 – Приток денежных средств

Виды поступлений	Денежные средства тыс.руб
Поступления за проживания в гостинице и а/б	203823
Поступления от покупателей авиабилетов/д	147392
Поступления от покупателей за туристические услуги	372921
Прочее поступления	25003

На рисунке 2.4 можем увидеть диаграмму, показывающую доли каждого из видов поступлений в общем доходе за 2016 год.

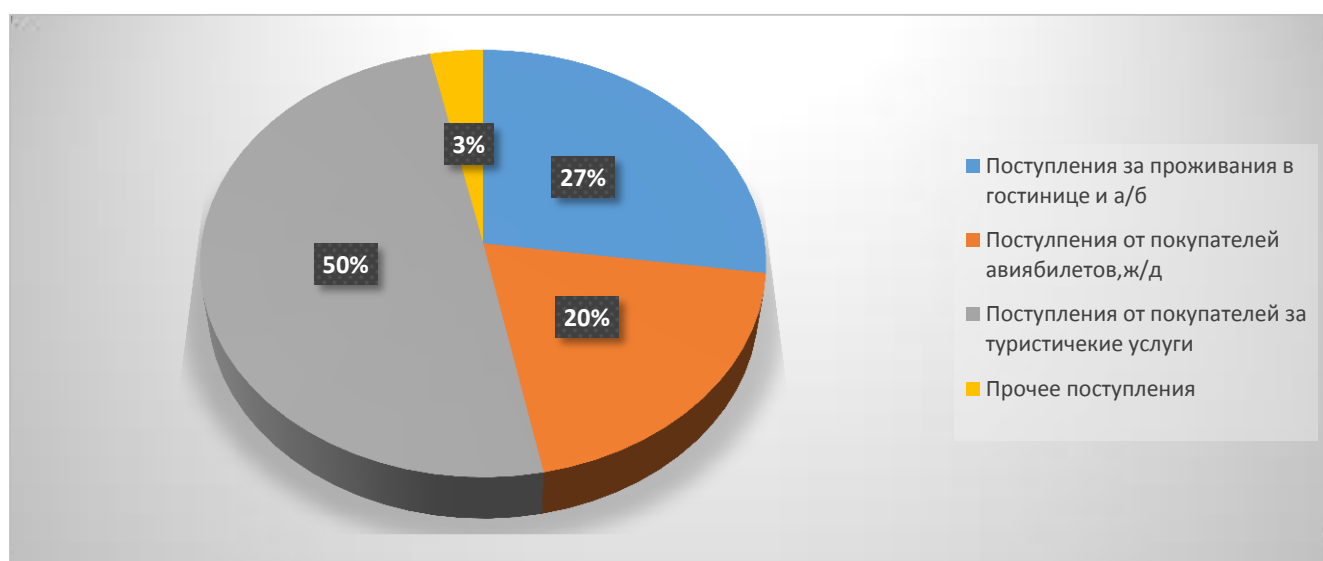


Рисунок 2.4 – Диаграмма денежных поступлений за 2016 год.

Теперь мы можем сказать, что нужно и в каком направлении нам нужно работать, для повышения дохода и конкурентоспособности предприятия.

На данный момент одной из сильных сторон «Пятерка–тур» это наличие в перечне услуг эксклюзивных, но дорогих туров.

С одной стороны, может показаться, что слабыми сторонами ООО «Пятерка–тур», является узкий ассортимент оказываемых услуг. Но руководство компании изначально в начале деятельности приняло решение отказаться от предоставления услуг по внутреннему туризму, по оформлению виз и пр., т.к. предоставление данных услуг требовали большой затраты времени специалистами компании, при этом приносили незначительную прибыль. Сэкономленное время было потрачено на разработку индивидуальных туров, позволило повысить скорость и качество обслуживания VIP клиентов. Туристическая фирма «Пятерка–тур» заключила агентские договора на реализацию эксклюзивных индивидуальных туров, среди которых отдых в ОАЭ, Мальдивах и Швейцарии, ориентированные также на взыскательных клиентов выше среднего класса.

Ориентация на привлечение новых VIP туристов, удовлетворение запросов взыскательных покупателей посредством дифференциации продукта побуждает фирму «Пятерка–тур» отвечать потребительским предпочтениям клиентов, основываясь на многолетнем опыте работы. Турфирма также стремится к упрощению процесса информирования потребителей о предлагаемой продукции, так как данная категория туристов высоко ценит сэкономленное время на принятии решения по выбору турпродукта. При этом ООО «Пятерка–Тур» повышает высокие стандарты качества предоставляемых услуг.

Итак, к основным преимуществам фирмы «Пятерка–тур» относятся: удобное расположение фирмы, сотрудничество с ведущими туроператорами, авиаперевозчиками, профессиональными системами бронирования отелей и трансферов; профессиональный и творческий подход к организации отдыха клиентов, наличие эксклюзивных и VIP–туров, активный и семейный отдых. Кроме продажи стандартных туров, «Пятерка–тур» предлагает разнообразные дополнительные услуги, которые дают клиентам возможность самостоятельно спланировать свой отпуск.

Анализируя наиболее конкурентоспособные туристические продукты «Пятерка–тур», можно прийти к выводу, что наиболее конкурентоспособные направления деятельности турфирмы, это:

VIP–туры (полётные программы на Маврикий и Мальдивы);

Авторские туры (Африка, Португалия);

Лечение за рубежом (Италия, Германия)

Зарубежные горнолыжные курорты (Швейцария, Италия);

Лечебно–оздоровительные туры в Чехию;

Организацией поездок за рубеж занимаются 95% фирм, внутренний туризм 4%, въездным туризмом занимаются не более 1% фирм. В связи с этим, турфирме необходимо продвигать, прежде всего, внутренний туризм. Рынок услуг в области въездного туризма на сегодняшний день только начал развиваться, конкуренция небольшая. ООО «Пятерка–Тур» также может расширить спектр предоставляемых услуг в данном направлении.

Анализ основных показателей социально–экономического положения по челябинской области представлен в таблице 2.5

Таблица 2.5 – Основные социально–экономические показатели Челябинской области.

	2015	2016
Численность населения(на конец года), тыс. человек	3500,7	3502,3
Среднедушевые денежные доходы населения в месяц, рублей	24578,4	23272,2
Среднедушевые денежные расходы населения в месяц, рублей	23527,1	21929,5

Окончание таблицы 2.5

	2015	2016
Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата работников	29642,2	30937,2

Анализ годовых затрат предприятия представлен в таблице 2.6

Таблица 2.6 – Годовые затраты турагентства ООО «Пятерка–тур»

Годовые затраты	цена руб. / месяц	цена руб. / год
Затраты на оплату труда с отчислениями в социальные фонды	41100,00	493200,00
Аренда помещения	9210,00	110520,00
Переменные платежи (электричество, водоснабжение)	490,00	5880,00
Хозяйственные расходы	500,00	6000,00
Услуги телефонной связи	560,00	6720,00
Услуги интернет связи	1040,00	12480,00
ИТОГО	52900,00	634800,00

Таким образом, затраты на оборотные средства включают в себя:

Затраты на оплату труда, вместе с отчислениями в социальные фонды составят: 493200,00 руб.

Затраты на энергоносители (электроэнергия, водоснабжение) составят: 5880,00 руб.

Затраты на аренду помещения составят: 110520,00 руб.

Затраты на услуги связи фиксированные согласно заключенным договорам: 12720,00 руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что турагентство ООО «Пятерка–тур» имеет пониженный доход по сравнению с предыдущими годами из-за снижения покупательской способности, закрытие туристических маршрутов и переключения граждан на внутренний туризм, который не представлен в ассортименте агентства.

2.3 Анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Пятерка–тур»

PEST анализ был проведен в первом разделе(таблица 1.2), поэтому мы перейдем к матрице пяти конкурентных сил по М. Портеру, она будет представлена в таблице 2.7

Таблица 2.7 – Матрица пяти конкурентных сил по М.Портеру

Фактор	Содержание
Высокий шанс появления новых игроков	Высокие входные барьеры в туристическую отрасль для туроператоров и низкие для туристических агентств
Рыночная власть потребителей	Снижение спроса с расширением перечня интернет–платформ для самостоятельного бронирования туристических услуг
Рыночная власть поставщиков	Наличие круга надежных поставщиков качественного турпродукта
Уровень конкурентной борьбы	Высокий уровень конкуренции со стороны крупных туроператор и турагентств.
Угроза появление субститутов	Средняя: ввиду отсутствия равноценной замены на рынке организации досуга и отдыха

Рассматривая модель Портера можно сделать вывод, что пять сил конкуренции являются одним из основных источников движения всех фирм, так как благодаря им они вынуждены вести дальновидную политику, формировать свою стратегию на рынке, постоянно улучшать продукцию, тонко выстраивать отношения с поставщиками, жестко реагировать на новых игроков, приходящих в отрасль, и внимательно следить за изменениями в настроении покупателей [17,20,21].

Оценка факторов внешней среды

Далее разберем качественную оценку факторов внешней среды и узнаем вектор воздействия на наше туристическое агентство, то есть определяем фактор как угрозу или возможность, которую можно использовать. Всю совокупность

факторов, представленных в таблицах 1.2 и 2.7, мы внесли в таблицу качественной оценки, она представлена в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Качественная оценка факторов внешней среды

Фактор	Вектор воздействия «+»/ «-»	Пояснения
Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса в РФ	-	Увеличение налоговой нагрузки на предприятия малого бизнеса
Ужесточение государственной политики в области туризма	+	Исключение из Федерального реестра туроператоров, турфирм, не имеющих надлежащего финансового обеспечения
Внесение изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации в целях усиления ответственности участников туристического рынка	+	Повышение уровня правовой защиты туристов, выезжающих за пределы территории РФ, защите интересов россиян, путешествующих за рубежом.
Введение новых законов в области туризма	+	Ужесточение административной ответственности туроператоров за нарушение
Развитие интернет-рекламы	-	Появление новых конкурентов
Появление технологических достижений	+	Применение новых технологий в деятельности

Окончание таблицы 2.8

Фактор	Вектор воздействия «+»/ «-»	Пояснения
Сокращение выездного туризма	–	Усиление риска потери клиентов среднего достатка
Рост активности конкурентов	–	Необходимость принятия мер, для повышения конкурентоспособности
Повышение перевозчиками тарифов на авиа перевозки	–	Влечет за собой увеличение себестоимости турпакетов
Изменение условий сотрудничества между Перевозчиками, Туроператорами и агентами по продаже услуг и перевозок	–	Уменьшение агентского вознаграждения влечет за собой уменьшение прибыли компании
Развитие внутреннего туризма	+	Необходимость в расширении ассортимента туристических услуг по РФ для привлечения туристов
Появление интернет платформ для самостоятельного бронирования туристических услуг	–	Усиление риска потери определенной категории клиентов
Рост инфляции	–	Влечет за собой вынужденное увеличение цен

Далее мы выделили наиболее значимые факторы для дальнейшего анализа. Сделали мы это с помощью составления матриц возможностей и угроз (таблицы 2.9 и 2.10). В них определяется соотношение вероятности наступления события (возможности или угрозы) и его влияние на наше предприятие.

Таблица 2.9 – Матрица возможностей

Вероятность использования возможностей	Влияние на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	–Ужесточение государственной политики в области туризма	– Развитие внутреннего туризма в РФ	–
Средняя	–	– Появление новых технологий	–
Низкая	–Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса РФ	–	–

Таблица 2.10 – Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Высокая	Падение уровня реальных зарплат	Банкротство туроператора или авиаперевозчика	Повышение цен на туристические услуги (авиа и ж/д перевозки, турпакеты)	
Средняя	Высокий уровень конкуренции в туристической отрасли; Развитие интернет–рекламы.	–	Закрытие популярных курортов для отдыха российских туристов	Ужесточение визового режима для российских туристов

Окончание таблицы 2.10

Вероятность реализации угрозы	Влияние на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«легкие ушибы»
Низкая	–	–	Риск потери репутации компании	Природные катастрофы в зоне размещения туристов

Итак, мы определили факторы внешней среды, на которые необходимо обратить особое внимание, те факторы, с которыми работаем при наличии ресурсов.

Наиболее значимые факторы в дальнейшем отображаться в SWOT–матрице Таблица 2.14.

Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды направлен на выявление стратегических возможностей, сильных и слабых сторон по отношению к главным конкурентам.

Анализ внутренней среды организации имеет следующие значение для организации:

- информация о внутренней среде фирмы необходима менеджеру, чтобы определить внутренние возможности, потенциал, на которые фирма может рассчитывать в конкурентной борьбе для достижения поставленных целей;

- анализ внутренней среды позволяет уяснить цели и задачи организации;

Определение факторов внутренней среды

При определении факторов внутренней среды, нами был использован метод 7S МакКинси. Согласно данному методу, внутренняя среда организации состоит из семи факторов (элементов управления).

Итак, в стратегию мы занесли 2 фактора:

1. Система мотивации персонала. В перечень факторов повышения лояльности персонала входят: материальные поощрения (высокая зарплата; премии по результатам работы; организация обучения; кредитование сотрудников).

2. Недостаточная известность на рынке. Среди недостатков компании ООО «Пятерка–Тур» нужно отметить недостаточную известность фирмы в городе, связанную с отсутствием рекламы и интернет–сайта компании.

В Системе у нас:

1. Средняя трудоемкость работы. Поскольку ООО «Пятерка–Тур» является турагентом по продаже готовых турпакетов, сформированных туроператором. Реализация таких туров требует хорошее знание рынка туроператоров, знание основных туристических направлений и курортов, знание законодательства в сфере туризма.

2. Наличие необходимых специализированных интернет систем для бронирования авиа и ж/д перевозок, отелей и других туристических услуг. ООО «Пятерка–Тур» не несет затраты на установку таких систем, так как поставщики услуг предоставляют их бесплатно после заключения договора о сотрудничестве. Сотрудники компании имеют необходимые сертификаты для работы в таких системах.

3. Учитывая основной вид деятельности ООО «Пятерка–Тур», производственными издержками компании являются затраты на покупку и ремонт оргтехники и их модернизацию. Чтобы по максимуму снизить затраты управления, нужно регулировать затраты на сотрудников.

К совместным ценностям мы отнесли:

1. Высокую корпоративную культуру компании, которая проявляется в атмосфере, особенностях взаимодействия сотрудников, их отношении к клиентам и партнерам. Достигнутый уровень культуры может, помогает предприятию грамотно работать. Все здесь имеет значение – начиная от оформления офиса и заканчивая тем, какую реакцию сотрудников вызывает тот или иной вариант маркетинговой стратегии.

Поскольку культура предприятия не имеет явно выраженного проявления, то ее достаточно сложно изучать. Однако есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить.

1. Во–первых, для предприятий с высокой культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих на них. ООО «Пятерка–Тур» уделяет большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей.

2. Во–вторых, о культуре предприятия можно судить по тому, как оно строит взаимоотношения с конкурентами и как относится к своим клиентам. Сформировавшаяся база постоянных клиентов и многолетнее сотрудничество с постоянными поставщиками подтверждают высокий уровень культуры турфирмы.

3. В–третьих, пониманию культуры способствует изучение того, существуют ли на предприятии устойчивые заповеди, неписанные нормы поведения, насколько об этом осведомлены все сотрудники и насколько серьезно они к ним относятся. В данном случае сотрудники хорошо осведомлены об истории фирмы, серьезно и с уважением относятся к ее правилам.

4. Культура предприятия не только определяет внутрифирменные взаимоотношения, но также оказывает серьезное влияние на то, как предприятие строит свое взаимодействие с внешней средой.

К способностям мы отнесли:

1. Высокое качество предоставляемых услуг. Для качества туристического обслуживания имеют значение и такие, не поддающиеся прямому измерению характеристики, как эстетика, комфортность, этика, культура поведения и речи. Одним из ключевых составляющих конкурентоспособности предприятия является вопрос качества оказываемых услуг.

2. Месторасположение компании – это важный фактор для туристического агентства. Офис ООО «Пятерка–Тур» расположен на первом этаже офисного здания в самом центре г. Челябинск, на проспекте Ленина. Наличие удобной

транспортной развязки важно для клиентов недорогих туров, а наличие частной парковки перед офисным зданием – для покупателей VIP туров.

В сотрудниках мы определили:

1. Высокая квалификация персонала. Качественной характеристикой персонала является его квалификация, т.е. возможность работника выполнять трудовые функции определенного уровня сложности. Сотрудники ООО «Пятерка–Тур» обладают широкими знаниями правовой базы в сфере туризма, владеют иностранными языками, прошли обучающие курсы и имеют соответствующие сертификаты для работы в специализированных системах оформления авиа перевозок, непрерывно повышают свой профессиональный уровень, принимая участия в туристических семинарах и инфотурах.

В результате определения факторов у нас сформировалась матрица(таблица 2.11) с их ключевым перечнем во внутренней среде.

Таблица 2.11 – Матрица факторов внутренней среды

Стратегия	Структура
<ul style="list-style-type: none"> — Система мотивации сотрудников компании; — Недостаточная известность турфирмы 	<ul style="list-style-type: none"> — Корпоративная культура компании
Система	Совместные ценности
<ul style="list-style-type: none"> — Высокотехнологичные современные специализированные системы бронирования туристических услуг 	<ul style="list-style-type: none"> — Корпоративная культура компании
Способности	Стиль
<ul style="list-style-type: none"> — Высокое качество предоставляемых услуг 	<ul style="list-style-type: none"> — Индивидуальный подход к каждому клиенту
Сотрудники	
<ul style="list-style-type: none"> — Высокая квалификация персонала 	

Оценка факторов внутренней среды

Следующим этапом является – оценка факторов внутренней среды, определение доминирующих факторов, значимых для нашего предприятия, которые демонстрируют как сильные, так и слабые стороны нашего предприятия.

При качественной оценки факторов внутренней среды нами был использован метод SNW – анализ в таблице 2.12.

Таблица 2.12 – Качественная оценка факторов внутренней среды

Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
	S	N	W
Система мотивации персонала		+	
Недостаточная известность на рынке			-
Высокотехнологичные современные специализированные системы бронирования туристических услуг	+		
Низкие производственные издержки			+
Высокое качество предоставляемых услуг	+		
Высокая квалификация персонала	+		
Корпоративные культура компании		+	
Индивидуальный подход к каждому клиенту			+

После того как мы узнали слабые и сильные стороны компании мы должны провести количественную оценку, чтобы определить степень их значимости.

Количественная оценка факторов внутренней среды будет представлена в таблице 2.13

Таблица 2.13 – Количественная оценка факторов внутренней среды

Факторы	Вес	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Высокое качество предоставляемых услуг	0,5	5	2

Окончание таблицы 2.13

Факторы	Вес	Оценка степени влияния фактора	Взвешенная оценка
Сильные стороны			
Высокая квалификация персонала	0,5	5	3
Итого:	1	10	5
Слабые стороны			
Неизвестность на туристическом рынке	0,6	5	1
Отсутствие рекламы	0,4	5	3
Итого:	1	10	4

SWOT–анализ

Основная идея методики SWOT анализа заключается в попытке расчетным путем определить, насколько каждый из возможных путей развития сможет повлиять на успех текущих, тактических и стратегических бизнес процессов предприятия.

Результирующим этапом стратегического анализа является SWOT–анализ. В результате проведенного анализа внешней и внутренней сред формируем SWOT–матрицу, в которую вносим соответствующие доминирующие факторы. SWOT–Анализ представлен в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – SWOT–матрица

Возможности	Сильные стороны
<ul style="list-style-type: none"> — Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса в РФ; — Ужесточение государственной политики в сфере туризма; — Рост внутреннего туризма в РФ; — Ужесточение условий сотрудничества со стороны перевозчиков и туроператоров 	<ul style="list-style-type: none"> — Высокое качество предоставляемых услуг; — Высокая квалификация персонала.
Угрозы	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> — Падения уровня зарплат; — Повышение цен на авиа перевозки и турпакеты; — Рост инфляции; — Высокий уровень конкуренции в туристической отрасли; — Развитие интернет платформ для самостоятельного бронирования туристических услуг 	<ul style="list-style-type: none"> — Недостаточная известность на рынке; — Отсутствие рекламы; — Отсутствие туристических услуг по территории РФ в ассортименте компании

Данные анализа показывают, что турфирма «Пятерка–тур» имеет как сильные, так и слабые стороны в своей работе, что обуславливает не только ее конкурентные позиции в настоящее время, но и возможности усиления конкурентных позиций в будущем. Сильные стороны компании превращены в ее исключительные конкурентные преимущества.

Далее мы провели количественную оценку взаимовлияния факторов внутренней и внешней сред, при оценке использовались следующая бальная шкала:

- 1 балл – факторы не влияют друг на друга;
- 3 балла – взаимовлияние факторов умеренное;
- 5 баллов – взаимовлияние факторов высокое;
- 2 и 4 балла – компромиссные значения.

Результатом этого, у нас сформировалась следующая таблица 2.15 количественной оценки взаимовлияния факторов внешней и внутренней сред.

Таблица 2.15 – Количественная оценка взаимовлияния SWOT-факторов

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны		Слабые стороны			Итого
		Высокое качество туристических услуг	Высокая квалификация персонала	Отсутствие рекламы	Недостаточная известность на рынке	Отсутствие предложений по внутреннему туризму	
Угрозы	Падение зарплат	5	4	1	1	1	12
	Повышение цен на авиа перевозки и турпакеты	5	1	1	1	1	9
	Рост инфляции	5	1	5	1	1	13
	Высокий уровень конкуренции	5	3	5	1	5	23
	Развитие интернет услуг	1	1	3	5	2	12

Окончание таблицы 2.15

Характеристики стратегических позиций		Сильные стороны		Слабые стороны			Итого
		Высокое качество туристических услуг	Высокая квалификация персонала	Отсутствие рекламы	Недостаточная известность на рынке	Отсутствие предложений по внутреннему туризму	
Возможности	Ужесточение законодательств для работы малого бизнеса в РФ	3	1	2	4	1	11
	Ужесточение государственной политики в сфере туризма	3	1	2	4	1	11
	Рост внутреннего туризма в РФ	5	5	5	2	5	22
	Ужесточение сотрудничества со стороны авиаперевозчиков и туроператоров	3	3	1	1	3	11
Итого		35	21	28	25	25	

Далее все показатели передут в матрицу 2.16 и от нее будут сформированы проблемные поля в таблице 2.17

Таблица 2.16 – Матрица совокупной количественной оценки SWOT–факторов

Сильные стороны	Оценка	Слабые стороны	Оценка
Высокое качество предоставляемых услуг	35	Недостаточная известность компании	25
Высокая квалификация персонала	21	Отсутствие рекламы	28
Возможности	Оценка	Отсутствие предложений по внутреннему туризму	25
Ужесточение в законодательстве для туристической отрасли	11	Угрозы	21
Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса в РФ	11	Падение уровня зарплат	12
Рост внутреннего туризма в РФ	22	Повышение цен на авиа перевозки и турпакеты	9
		Рост инфляции	13
		Высокий уровень конкуренции в туристической отрасли	23
		Развитие интернет платформ	12

Таблица 2.17 – Формирования проблемных полей

		Сильные стороны		Слабые стороны		
		Высокое качество предоставляемых услуг	Высокая квалификация персонала	Отсутствие рекламы	Недостаточная известность на рынке	Отсутствие предложений по внутреннему туризму
Угрозы	Падение уровня зарплат	Разработка рекламной компании (5+4+5+1+5+1)=21				
	Повышение цен на авиа перевозки и турпакеты					
	Рост инфляции					
	Высокий уровень конкуренции в туристической отрасли	Расширение ассортимента туристических услуг (1+1+1+1+5+1+5+3+5+5+1+1+3+5+3+1+2+4+5+5+5+2)=65				
	Развитие интернет платформ для самостоятельного бронирования туров					
Возможности	Ужесточение законодательства для работы малого бизнеса					
	Рост внутреннего туризма					
	Ужесточение государственной политики в сфере туризма	Совершенствования качества предоставляемых туристических услуг (1+1+1+5+2+1+1+3+1+2+4+1+3+3+1+1+3)=34				
	Ужесточение условий сотрудничества со стороны авиа перевозчиков					

В таблице 2.18 мы сформировали проблемные поля взаимодействия сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами на основании таблицы 2.9., а также сформулировали решения, которые позволяют через работу с сильными и слабыми сторонами предприятия наилучшим образом использовать возможности и предотвращать отрицательные воздействия угроз внешней среды.

Рейтинг решений для проекта представлен в таблице 2.18.

Таблица 2.18 – Рейтинг решений в баллах

Ранг	Решение	Сумма
1	Расширение ассортимента туристических услуг	65
2	Совершенствования качества предоставляемых туристических услуг	34
3	Разработка рекламной кампании	21

Во втором разделе, были проведены финансовые анализы туристического агентства ООО «Пятерка-тур» из чего были сделаны выводы о пониженном доходе предприятия в сравнении с предыдущими годами.

Так же был проведен анализ конкурентоспособности предприятия, из которого, был сделан вывод о том, что нам нужно расширять ассортимент предоставляемых туристических услуг, который позволил бы в будущем повысить конкурентоспособность предприятия

3 ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТуРАГЕНТСТВА

3.1 Предложение по расширению ассортимента и повышению конкурентоспособности

Расширение ассортимента предоставления туристических услуг и как следствие повышение конкурентоспособности и дохода.

Расширение предлагаемых услуг ООО «Пятерка–Тур» за счет развития внутреннего туризма (реализация горнолыжных и пляжных туров) на территории РФ и внешнего (реализация сформированных туроператорами турпакетов и разработка и внедрение новых индивидуальных программ в Грузию).

По внутреннему туризму самыми востребованными в нашем регионе являются горнолыжные и пляжные туры в Сочи. Туристу предоставлена возможность выбрать удобные даты вылета благодаря наличию ежедневных рейсов в расписании, выбрать авиакомпанию, а также отель исходя из своих предпочтений.

Данные туры имеют два существенных преимущества:

1. Не требует наличие заграничного паспорта у туриста
2. В состав тура входит прямой перелет по маршруту: Челябинск–Сочи – Челябинск регулярными рейсами российских авиакомпаний

Учитывая последние изменения в законодательстве РФ, включающие, к примеру, запрет на выезд из РФ сотрудникам МВД и других государственных структур, выросло число туристов, которые вынуждены отдыхать на территории Российской Федерации. А тот факт, что в связи со сложившейся политической обстановкой в мире в целом и в РФ (террористические акты), туристы особое внимание стали уделять перевозчику, отдавая предпочтение перелету на регулярных рейсах таких авиакомпаний, как «Аэрофлот», «Уральские авиалинии», «S7», наличие прямых рейсов из Челябинска в Сочи может стать весомым при выборе места отдыха.

У данного направления высокий потенциал развития: отельные комплексы района города – курорта Сочи стремительно развиваются, а Российские

перевозчики, учитывая спрос со стороны туристов, расширяют полетные графики. Это достойная альтернатива зарубежному отдыху, ориентированная на определенный круг туристов среднего класса, а так же поддержка развития отечественного туризма.

Внимательно анализируя перемены в настроении покупателей ООО «Пятерка–Тур» обратило особое внимание на большой интерес со стороны туристов на туры в Грузию.

Грузия – это около трёхсот курортов различной направленности (климатические, бальнеологические, грязевые и другие); 7% территории страны отведены под охраняемые территории (заповедники, заказники, национальные парки).

Росту числа российских туристов в этом направлении способствуют сразу несколько факторов: россиянам не нужны визы для посещения этой страны, в Грузии по–прежнему почти все говорят по–русски, то есть нет языкового барьера, по сравнению с некоторыми соседними странами в Грузии не происходят террористические акты, отменены все ограничения на прямые авиарейсы в Тбилиси, Батуми и Кутаиси из российских городов. Сразу несколько крупных российских авиакомпаний «Аэрофлот», «Уральские авиалинии», «S7» и другие начали выполнять регулярные полеты.

По данному направлению на рынок вышли крупные туроператоры. Они сформировали качественные пакетные цены на различные туры (экскурсионные, оздоровительные, горно–лыжные, пляжные). С несколькими из ведущих туроператоров такими, как «Русский–экспресс», «Квинта–тур», «Пегас–Тур», «Веди Тургрупп», у ООО «Пятерка–Тур» заключены договора. Данные туроператоры зарекомендовали себя, как поставщики качественного туристического продукта, и это позволяет смело приступить к их продвижению и реализации.

Преимущество в реализации туров в Грузии для ООО «Пятерка–Тур» состоит в хорошем знании данного региона сотрудниками компании, его истории,

культуры, языка, национальных особенностей, традиций. В свою очередь отличительной чертой Грузии является возможность составить тур по запросу каждого клиента, тем более что авиасообщение ежедневное, перелет недлинный и туристическая инфраструктура развита весьма неплохо. Руководство компании принимает решение разработать и внедрить туристический продукт, отвечающий всем запросам со стороны покупателей, особенно индивидуальный клиентов. Имея многолетний опыт работы в туризме, руководство турфирмы четко понимает, что решающим в качестве предоставляемого турпродукта является принимающая сторона в стране пребывания.

ООО «Пятерка–Тур» выбирает для сотрудничества принимающую компанию «BGT» в городе Тбилиси, так как директор турфирмы лично знаком с руководством и сотрудниками компании, имеющими многолетний опыт в туристической отрасли. Первостепенные задачи для совместной разработки туров – это знакомство с отельной базой страны и выбор качественных отелей для бронирования, подбор высококвалифицированных гидов, разработка трансфертных услуг. Наличие информационной и практической базы, разработанных экскурсионных маршрутов компанией «BGT» позволило сформировать несколько индивидуальных программ по Грузии. Так, экскурсионные программы позволяют познакомиться с древнейшей культурой страны, памятниками, вошедшими в список объектов культурного наследия ЮНЕСКО; тематические – с великолепной грузинской кухней, историей и технологией приготовления вина, великолепной природой страны.

Особое внимание было уделено разработке тура по Сванетии – региону на северо–западе Грузии знаменитому многовековыми сванскими башнями, горами, озерами и непосредственно местными жителями – сванами. Крупнейший населенный пункт региона, Местия, расположен на высоте 1400 м над уровнем моря, где постоянно проживают 2600 человек. В этом городе начинаются большинство треков в горы, к водопадам, ледникам и горным озерам. Одна из задач пешего туризма (треккинга) – знакомство с природой, местностью,

обычаями и бытом других народов. Сванетия – одно из самых привлекательных мест в Грузии для познавательных прогулок с потрясающими видами: здесь можно покататься на лошадях, отправиться в поход в горы, посетить Храм Преображения IX века, Сванские башни, руины Халде, многочисленные общины и иные достопримечательности.

Также менеджеры компании детально разработали несколько программ по восточной части Грузии, Кахетии, знаменитой виноделием и тушинскими горами. В Кахетии расположены 9 известных крепостей и замков и самая живописная в Грузии – Алазанская долина.

Программы по Грузии были разработаны таким образом, чтобы их можно было корректировать с учетом потребностей и пожеланий конкретного туриста. Это позволит предоставить потребителю не только качественный продукт, но и максимально удовлетворит его потребности: культурные, природные, психологические.

Так же была составлена эксклюзивная 12–дневная программа «От аргонавтов до современности»(приложение А).

В стоимость входит: трансфер из аэропорта Тбилиси, трансфер в аэропорт Тбилиси, размещение в двухместном номере в гостинице 3* (завтрак включен) 14 ночей, все трансферы по программе, услуги русскоговорящего гида, билеты на канатную дорогу, входные билеты на экскурсионные объекты, дегустация 5 сортов вина и мастер класс по изготовлению хинкали и выпечке традиционного грузинского «шоти».

В стоимость не входит: авиаперелет, медицинская страховка, обеды и ужины, прокат лодок/лошадей.

Тур состоится при группе минимум из 4 человек

Цена тура на человека

1. 4 человека – 1645 USD
2. 6 человек – 1390 USD
3. 8 человек – 1270 USD

4. 10 человек – 1190 USD

В стоимость входит: трансфер из аэропорта Тбилиси, трансфер в аэропорт Тбилиси, размещение в двухместном номере в гостинице 3* (завтрак включен) 14 ночей, все трансферы по программе, услуги русскоговорящего гида, билеты на канатную дорогу, входные билеты на экскурсионные объекты, дегустация 5 сортов вина и мастер класс по изготовлению хинкали и выпечке традиционного грузинского «шоти».

Стоимость страхования представлена в таблице 3.1

Таблица – 3.1 Примерная стоимость страхования туриста в Грузию

Количество дней пребывания	7	10	14	21
Сумма страхового покрытия 50 000 долларов				
2 взрослых и один ребенок	1127 руб.	1610 руб.	2254 руб.	3381 руб.
2 взрослых	704 руб.	1006 руб.	1408 руб.	2113 руб.
1 взрослый и 1 ребенок	774 руб.	1106 руб.	1549 руб.	2264 руб.

Составим календарный план реализации расширения услуг.

Календарное планирование – это ключевой и важный процесс, результатом которого является утвержденный руководством компании календарный план проекта, который служит основой его реализации.

Цель календарного плана – получить точное и полное расписание проекта с учетом работ, их длительностей, необходимого ресурсного обеспечения. В таблице 3.2 будет представлен график реализации проекта.

Потребность в финансировании проекта будет представлена в таблице 3.3

Таблица 3.2 – График реализации проекта

Планируемые мероприятия	Дата		Длительность
	Начало этапа	Окончание этапа	
Проектные работы	01.08.2017	5.08.2017	5
Заказ рекламы (буклетов, визиток)	05.08.2017	7.08.2017	2
Создание сайта и его наполнение контентом	01.08.2017	10.08.2017	10

Таблица 3.3 – Потребность в финансировании проекта

Наименование	Сумма руб.	Поставщик
Разработка дизайна рекламной продукции с использованием имеющихся логотипов ООО «Пятерка –Тур» (буклетов, визиток)	17000,00	ООО «Сити –Принт» г. Челябинск, ул. Энгельса, д.61
Печать рекламной продукции	36000,00	
Разработка сайта и его наполнение	67000,00	–
Итого:	120000,00	–

Источник финансирования предприятия.

Все инвестиции осуществляются до начала производства. Проектом подразумевается, что инвестиционных вложений после начала производства не требуется. В таблице 3.4 представлена структура финансирования проекта

Таблица 3.4 – Структура финансирования проекта

Источник	Сумма, в руб.	Доля, в %	Условия
Заемные средства (займ у физического лица)	120000	100	Займ у физического лица берется на 1 год под 19 %
Собственные средства	0	0	
Итого	120000	100	

Планируется взять краткосрочный займ в размере 120000 руб. у физического лица на 1 год под 19 % годовых. Выплата суммы займа и процентов займа согласно условиям договора займа ООО «Пятерка–Тур» обязуется погасить по истечению 12 месяцев от даты заключения договора.

Сумма займа и сумма кредита по займу будут возвращены из чистой прибыли на конец первого года.

Методы продвижения продукта на рынке.

Продвижение на рынке как самой турфирмы, так и ее туристского продукта является важнейшим средством маркетинга. Продвижением считается осуществление коммуникационных связей с существующими и потенциальными потребителями туристских услуг с целью информировать их о предлагаемых турпродуктах и вызвать у них желание приобрести эти турпродукты.

Подобные коммуникационные связи реализуются через такие каналы продвижения, как:

- реклама в средствах массовой информации (СМИ);
- стимулирование продаж;
- прямые продажи (прямой маркетинг);
- связи с общественностью (PR).

Ранее уже говорилось, что продвижением и продажей на российском туристском рынке поездок для российских туристов за границу в основном занимаются российские туроператоры, а продвижением и продажей на зарубежных рынках поездок для иностранных туристов в Россию – иностранные туроператоры. Поэтому, разрабатывая планы продвижения своих туров, российский туроператор должен четко понимать свои позиции, цели и задачи.

Все меры по продвижению турпродукта на рынке связаны с большими инвестициями. Затрачивая значительные средства на рекламу, предприниматель еще не знает, в какой мере они окупятся в будущем. Вот почему этот участок маркетинговой работы требует особого внимания.

Основными этапами работы по продвижению турпродукта являются:

- планирование продвижения турпродукта на рынке;
- выбор каналов продвижения и рекламоносителей;
- составление рекламного обращения;
- исполнение и оценка эффективности рекламы.

Планирование и продвижение турпродукта на рынке включает: исследование рынка, постановку целей, формирование и распределение бюджета.

Цены на туристский продукт должны соответствовать спросу и рекламе. Их необходимо ориентировать не на среднего потребителя (туриста), а на определенные типовые группы. Типологию потребления следует рассматривать как основу повышения эффективности коммерческой деятельности тур фирм.

Цена на туристский продукт зависит не только от спроса, но и от рекламы данного продукта, так как между ними существует тесная взаимосвязь. Как правило, снижение цены ведет к росту спроса на туристский продукт и оказывает рекламное воздействие на покупателя тур продукта; в свою очередь, улучшение рекламы может способствовать увеличению цены на туристский продукт.

Уровень цен значительно влияет на объем реализации тур продукта. Однако это влияние имеет свою специфику, которая обусловлена следующими моментами:

потребление туристского продукта происходит в свободное время, которое имеет для туриста самостоятельную ценность и которого у него не так уж много. Отсюда особая избирательность, повышенные требования и чувствительность к качеству и цене туристского продукта. На туристском рынке возникают ситуации, когда турист в отдельные места туристского отдыха не поедет из-за низкого качества услуг или высокой цены на тур продукт; между моментом продажи тур

продукта и актом его потребления имеется значительный разрыв во времени. Туры составляются и продаются обычно за несколько месяцев до начала отдыха. Это находит свое отражение в политике цен на туристский продукт. Например, вводится специальное дополнительное страхование туристов, купивших тур пакет, от инфляции, плохой погоды и др. Эта система применяется только до определенного времени.

Туристские фирмы предоставляют различные скидки: раннее бронирование, горящие туры и сезонные.

Цена выполняет исключительно важную функцию, которая состоит в получении выручки от реализации. Именно от цен, в конечном счете, зависят достигнутые коммерческие результаты, а правильно выбранная ценовая стратегия оказывает долговременное и решающее значение на конкурентоспособность, как туристских продуктов, так и на деятельность предприятия.

Цена имеет огромное влияние на формирование экономического результата деятельности предприятия туризма. Цену турпродукта составляют себестоимость и прибыль. Вознаграждение агента согласно агентским договорам с туроператорами от множества проданных путевок и выгода, полученная сверх установленного Туроператором вознаграждения, составляют доход тур предприятия. А доход в свою очередь зависит от объема оборачиваемости средств предприятия, т.е. от объема реализации тур продукта за конкретный период. Вознаграждение агенту, выплачиваемое туроператором, может быть увеличено в процентном соглашении при увеличении объема продаж туров конкретного туроператора. Цена может по-разному влиять на доход тур фирмы. Низкая цена при прочих равных условиях способствует большему спросу, но не связана прямо пропорционально с увеличением дохода. К примеру, чем ниже стоимость турпакета, тем меньше вознаграждение туроператора за его реализацию. Существуют и другие критерии влияния цены на доход. Это зависит от известности и престижа предприятия, рекламы тур продукта, вида тур продукта, материального положения клиента, сезона. Например, турист более высокого

достатка будет стремиться к получению услуг высшего качества, и, поэтому будет искать фирму, которая может предоставить ему весь спектр возможных услуг; естественно цена на такой продукт будет высокой. Чем больше у фирмы возможностей предоставления услуг такого качества и, чем больше рекламы, тем больше таких клиентов и, следовательно – доход. Потребителей меньшего достатка гораздо больше, и они стремятся получить более или менее качественные услуги за небольшую плату. Поэтому туры по низкой цене у таких клиентов пользуются большим спросом и приносят большой доход тур фирме в случае большого объема продаж таких туров. Следует учитывать, что таких потребителей в нашей стране большинство.

Также на доход влияет эксклюзивность, экзотичность, необычность и редкость предоставляемых услуг. Данные услуги требуют больших затрат, как материальных, так и физических и поэтому имеют высокую цену. Если такие услуги имеют спрос и потенциальных потребителей, то доход от их реализации достаточно велик. Именно реализацию таких туров ООО «Пятерка–Тур» положило в основу своей деятельности.

Дополнительным источником доходов тур фирмы является реализация дополнительных услуг. Дополнительные услуги – это продажа авиабилетов, виз, страховок, дополнительных экскурсий, не входящих в стоимость тура и др.

Для туризма характерна особая схема кругооборота оборотных средств. Она обусловлена тем, что

во–первых, главным объектом деятельности туризма является человек (турист), который покупает услуги и, как следствие, туристские впечатления, исходя из своего туристского интереса;

во–вторых, в туризме процессы производства, реализации и организации потребления туристского продукта соединены вместе в единый производственный обслуживающий процесс.

Указанные факторы определяют своеобразие кругооборота оборотных средств в туризме, который значительно отличается от кругооборота средств в промышленности, торговле, общественном питании.

Потребление туристского продукта вызывает получение туристом туристского впечатления – комплекса положительных эмоций и душевного состояния туриста, возникшего или достигнутого им в результате потребления туристского продукта (услуги, товара).

В туризме кругооборот оборотных средств вовлекаются деньги, вложенные в услуги (материальные и нематериальные), оказываемые туристам туристской фирмами (или предприятиями туристской индустрии), и деньги, вложенные в товары туристского ассортимента, производимые и реализуемые туристом, а также туристские впечатления, вызванные туристским интересом, и продажа которых приносит доход туристской фирме, не требуя от нее денежных затрат на создание объектов туристской индустрии.

Приведенная схема показывает, что турист платит деньги за то, что он видит и что его впечатляет (красивый ландшафт, явления природы, памятники истории и культуры, архитектурные памятники и т.п.). В создание этих объектов туристского показа туристская фирма свой капитал не вкладывает, однако их существование уже одним своим видом приносит денежный доход туристской фирме. Туристская фирма оплачивает лишь услуги, связанные с показом туристам этих объектов, которые должны соответствовать туристским интересам. Изменение или исчезновение (частично или полностью) объектов туристского интереса приводит к резкому замедлению оборачиваемости денежных средств и к уменьшению денежных поступлений в туристскую фирму.

Для туристских фирм характерен особый состав и структура финансовых ресурсов.

Этот состав определяется субъектами, участвующими в туристской деятельности – тур агентами, туроператорами и особенностями их деятельности.

Туроператор формирует (создает), туристский пакет (тур), осуществляет его продвижение, а также реализацию самостоятельно или через тур агента.

Таким образом, процесс реализации туристского продукта сосредоточен в основном в фирмах – тур агентах или особых подразделениях туроператоров, которые выполняют функции центральных агентств. В связи с тем, что многие туристские фирмы в силу общности лицензии на международную туристскую деятельность одновременно занимаются тур операторством и тур агентством, то за критерии отнесения фирм к туроператору или тур агенту принимается соотношение между количеством собственных сертифицированных туров (тур операторская деятельность) и количеством покупных туров, т.е. туристских путевок (тур агентская деятельность).

Особенностью финансовых отношений в туризме обуславливается действием туристского кругооборота.

На туристском рынке происходит непрерывный поток денег и туристского продукта, который движется на встречу, друг другу и обменивается. Непрерывный обмен «Деньги – Туристский продукт» ведет к возникновению туристского кругооборота и финансовых отношений, связанных с этим кругооборотом. Туристский кругооборот – это система гражданско–правовых (т.е. экономических, финансовых и юридических) отношений, возникающая между туристами и туристской фирмой и покрывающая потоки денег и потоки туристского продукта, потоки инвестиций в развитие туризма, и потоки денежных поступлений в бюджет от доходов туристской деятельности.

3.2 Расчет эффективности предложенных мероприятий

Далее был произведен расчет эффективности предложенных мероприятий (таблицы 3.5 и 3.6) на основе имеющихся предварительных договоров с постоянными клиентами ООО «Пятерка–тур» и на основе объема реализации за последние три года.

Таблица 3.5 – План продаж турпродукта, с учетом среднерыночной цены

Продукт (услуга)	Количество туров в год	Выручка руб. год	Комиссия предприятия руб. год
Индивидуальные туры	54	43000000,00	430000,00
Экскурсионные туры	12	840000,00	84000,00
Лечебно–оздоровительные туры	15	870000,00	87000,00
Лечение за рубежом	6	1752800,00	62210,00
Итого:	87	45679800,00	663210,00

Таблица 3.6 – План продаж авиа и ж/д перевозок, с учетом среднерыночной цены

Продукт (услуга)	Количество перевозок в год	Цена перевозок руб. год	Выручка руб. год
Авиа перевозки	480	4399000,00	346790,00
Ж/д перевозки	60	280000,00	30000,00
Итого:	540	4679000,00	376790,00

Наглядно может увидеть на рисунке 3.1

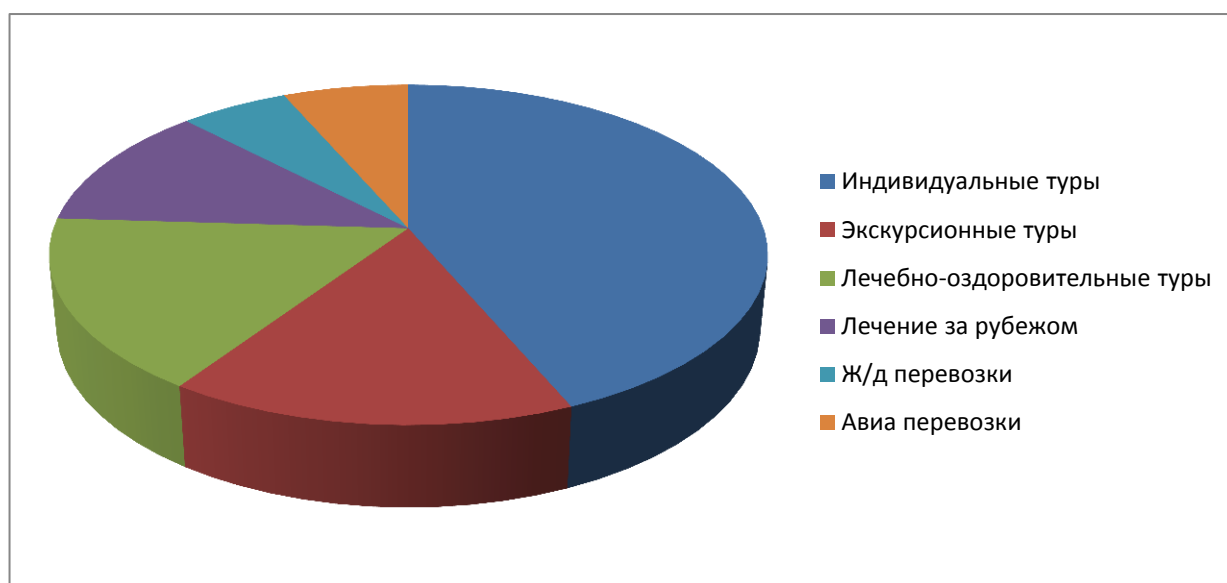


Рисунок 3.7 – Разделение дохода

Финансовый план

В расчете принято, что ставка инфляции цен задана в размере 6% и представляет собой усредненное значение, рассчитанное на основе прогноза инфляции на 2017 – 2019 годы. Так, в обновленный прогноз Минэкономразвития заложена инфляция в РФ в 2017 году в 6,4%, в 2018 году – 6%, в 2019 году – 5,1%. Далее будет представлен отчет в таблице 3.7

Таблица 3.7 – Отчет о финансовом результате проекта

	1 год тыс.руб	2 год тыс. руб	3 год тыс. руб
Выручка от продажи товаров	31199	38196	45021
Себестоимость продаж	30359	37246	43821
Валовая прибыль (убыток)	840	950	1200
Коммерческие расходы	142	153	157
Затраты на оплату труда работников	493	493	493
Прибыль (убыток) до налогообложения	205	304	550
Текущий налог на прибыль	50	57	72
Чистая прибыль (убыток)	155	247	549

Таким образом, мы составили отчет о финансовом результате проекта.

В первый год работы прибыль составит 840 тыс. руб., во второй год – 950 тыс. руб., в третий год – 1200 тыс. руб. Чистая прибыль выросла с 155 тыс руб. в первый год до 549 тыс. руб. на конец третьего года. Отметим, что прибыль имеет положительное значение.

Далее составим отчет в таблице 3.8 о движении денежных средств по проекту.

Таблица 3.8 – Отчет о движении денежных средств

	1 год	2 год	3 год
Поступления от продажи туристических услуг	31199000	38196000	45021000
Платежи поставщикам за туры	25679800	30676000	35780800
Платежи поставщикам за авиа и ж/д билеты	4679000	6570000	7922000
Платежи в связи с оплатой труда работников	349200	349200	349200
Платежи на коммерческие расходы	226000	153000	157000
Налоги	194000	201000	216000
Платежи по долговым обязательствам	–	–	–
Прочие платежи	36000	42000	47000
Заемные средства (кредиты)	120000	–	–
Остаток денежных средств на начало периода	–	35000	286000
Сальдо денежных средств за отчетный период	155000	247000	549000
Выплаты в погашение займов	120000	–	–
Остаток денежных средств на конец периода	35000	282000	831000

Инвестиции на данный проект составят 120 тыс. рублей. Поступления от реализации туристических услуг увеличились с 31199 тыс. рублей до 45021 тыс.

руб. Чистая прибыль на конец первого года составила 155 тыс. рублей и увеличилась до 831 тыс. рублей на конец третьего года.

Обоснование экономической эффективности проекта

Для обоснования целесообразности внедрения проекта в реализацию ставится задача расчета интегральных показателей экономической эффективности.

Так как финансовые результаты проекта будут получены через некоторое время после его планирования и запуска целесообразным будет проведение процедуры дисконтирования денежных потоков проекта, а именно – приведение стоимости будущих (ожидаемых) денежных потоков к текущему моменту времени.

Метод расчета ставки дисконтирования выбирается в зависимости от источников финансирования. Для ООО «Пятерка–Тур» источником финансирования являются заемные средства, полученные у физического лица по краткосрочному договору займа под 19% годовых и будут выплачены из чистой прибыли компании, следовательно применяем формулу:

$$r = Kdx(1 - T), \quad (3)$$

где Kd – стоимость заемного капитала

T – ставка налога на прибыль согласно НК РФ составляет 20%

ООО «Пятерка–Тур» применяет Упрощенную Систему Налогообложения «Доходы» со ставкой налога на прибыль 6%, следовательно $T=6\%$

$$r = 0,19 \times (1 - 0,06) = 0,1786$$

Таким образом, ставка дисконтирования для данного проекта составит 18%.

Расчет показателей будет представлен в таблице 3.9

Таблица 3.9 – Форма для расчета показателей экономической эффективности,
тыс. руб.

Показатель	0	1	2	3
Денежные потоки от операционной деятельности	–	159	247	549
Денежные потоки от инвестиционной деятельности	120	120	–	–
Сальдо суммарного денежного потока	–120	159	247	549
Коэффициент дисконтирования при ставке 18%	–	0,84	0,72	0,60
Дисконтированный суммарный денежный поток	–120	133,5	177,8	329,4
Накопленный дисконтированный суммарный денежный поток	–120	13,5	191,3	520,7
Чистый приведенный доход	520,7			
Срок окупаемости инвестиций	0,8 года			

В соответствии таблицей 3.9 чистый дисконтируемый доход через 3 года равен 520,7 рублей > 0 , это означает, что проект эффективен, т.к. доходы покрывают затраты.

В третьем разделе были даны предложения по развитию и формированию конкурентных преимуществ предприятия ООО «Пятерка-тур», а так же расчет эффективности по этим мероприятиям. Были выделенные проблемы, наиболее существенная из них это отсутствие внутреннего туризма в ассортименте. Следовательно, ее решение положительно повлияет на увеличение дохода и конкурентоспособности предприятия в целом.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В современных экономических условиях единственным критерием эффективности предприятия и его востребованности является конкурентоспособность производимой им продукции. Множество трактовок понятия «конкурентоспособность» зависит, прежде всего, от того, рассматриваем ли мы отдельное предприятие, отрасль или всю экономику в целом. Так, конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в равных группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги) и может быть оценена только сравнением между собой этих фирм, как в масштабе региона, страны, так и в масштабе мирового рынка. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Конкурентоспособность – понятие относительное, так как успешно конкурирующий товар на одних рынках будет совершенно неконкурентоспособным на других. Именно поэтому необходимо разграничить конкурентоспособность на внешнем и внутреннем рынках и учитывать все стороны этого явления.

Высокая конкурентоспособность фирмы является гарантом получения высокой прибыли в рыночных условиях. В связи с этим перед любой организацией встает проблема стратегического развития конкурентных преимуществ предприятия. Для этого, прежде всего, необходимы новые подходы в инвестиционной политике, во внедрении новых технологий, в продвижении продукта на рынке.

Объектом выпускной квалификационной работы является формирование и развитие конкурентных преимуществ коммерческой организации.

Анализ зарубежного опыта конкурентоспособности на примере США показал колоссальное отставание России в общем плане и рост туристической отрасли.

Нужно отметить, что Россия на данный момент продолжает укреплять конкурентоспособность в сфере туризма по данным всемирного экономического форума. По итогам 2016 года наша страна поднялась на два пункта и заняла 43 место из 136 стран. Но рынок по-прежнему остается недооценённым и не имеет поддержки со стороны государства, как это происходит в других странах.

Объектом исследования стала туристическое агентство ООО «Пятерка–Тур», которое занимается продажей турпакетов ж/д и авиабилетов и находится на УСН (упрощенная система налогообложения).

Стратегический анализ, в котором рассмотрели внешние и внутренние факторы влияния на наше предприятие, сделали SWOT анализ, из которого был сделан вывод о том, что нам нужно расширять ассортимент предлагаемой продукции, что повлекло бы за собой повышение прибыли и конкурентоспособности предприятия в условиях современного рынка и спроса потребителей. Далее мы рассмотрели новый продукт для нашей фирмы, затраты на его внедрение и будущий доход, который вывел бы предприятие на положительную динамику роста по выручке.

ООО «Пятерка–Тур» использует новые направления в сочи, как пляжный, так и горнолыжный отдых, и эксклюзивные направления в Грузию, а так же создание собственной туристической программы. Преимущество в реализации туров в Грузии для ООО «Пятерка–Тур» состоит в хорошем знании данного региона сотрудниками компании, его истории, культуры, языка, национальных особенностей, традиций. В свою очередь отличительной чертой Грузии является возможность составить тур по запросу каждого клиента, тем более что авиасообщение ежедневное, перелет недлинный и туристическая инфраструктура развита весьма неплохо. Руководство компании принимает решение разработать и внедрить туристический продукт, отвечающий всем запросам со стороны покупателей, особенно индивидуальный клиентов. Имея многолетний опыт работы в туризме, руководство турфирмы четко понимает, что решающим в

качестве предоставляемого турпродукта является принимающая сторона в стране пребывания.

Далее были проведены расчеты будущего дохода предприятия, экономическое обоснование актуальности проекта.

На основе расчетов будущего дохода от продаж нового продукта, можно сказать, что проект по повышению конкурентоспособности является рентабельным и принесет хороший доход.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адаева, Т. Ю. Организационные факторы и резервы повышения конкурентоспособности предприятия / Т. Ю. Адаева. – Пенза : Подборка информлистков, 2012. – 423 с.
2. Аналитика Data Insight. eTravel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://hotelier.pro/tourizm/item/2168etravel/2168etravel>
3. Биржаков, М.Б. Введение в туризм / Биржаков, М.Б. – СПб : Издательский торговый дом «Герда», 2014. – 363 с.
4. Браков, Г.Б. Обзор туризма / Г.Б. Браков. – СПб : Издательский торговый дом «Герда», 2013. – 441 с.
5. Воронов, Д. С. Оценка конкурентоспособности предприятий / Д. С. Воронов, В. В. Криворотов. – Екатеринбург : УГТУ-УПИ, 2014. – 267 с.
6. Гальвановский, М.И. Конкурентоспособность национальной экономики / М.И. Гальвановский. // Проблемы статистического сопровождения. – 2009. – №3. – С. 260-263.
7. Грибов, И. А. Использование зарубежного опыта обеспечения конкурентоспособности / И. А. Грибов. – М.: Надежда, 2013. – 283 с.
8. Грузинов, В. П. Экономика предприятия / В. П. Грузинов. – М.: Надежда: Финансы и статистика, 2013. – 336 с.
9. Данилов, И. П. Конкурентоспособность регионов России / И. П. Данилов. – СПб.: «Реабилитация», 2014. – 368 с.
10. Портер, М. Конкурентоспособность регионального управления / М. Портер. // Доступная экономика. – 2017. – №5. – С. 281–282.
11. Ефимов, О. Н. Экономика предприятия / О. Н. Ефимов. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 732 с.
12. Забелин, Б. Ф. Методика анализа показателей эффективности управления производственной системой / Б. Ф. Забелин. М.: Экономика и предпринимательство, 2010. – 273 с.

13. Квасникова, В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций / В. В. Квасникова, О. Н. Жучкевич. – М.: Инфра–М, 2013. – 192 с.
14. Энциклопедия Экономиста [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentosposobnost-organizacii.html>, свободный.
15. Конкурентные преимущества турфирм [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://studbooks.net/741913/turizm/konkurentnye_preimuschestva_turfirmy, свободный.
16. МІСЕ – индустрия: основные параметры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://textarchive.ru/c2557750p11.html>, свободный.
17. Магрета, М. Г. Руководство по разработке стратегии / М. Г. Магрета, Портер. Дж.Майкл. – М.: Изд-во «Манн, Иванов и Фербер», 2012. – 272 с.
18. Моисеева, Н. К. Современное предприятие: Конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н. К. Моисеева. – М.: Внешторгиздат, 2013. – 273 с.
19. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2016. – 782 с.
20. Портер, М. Конкурентоспособность на распутье: направления развития Российской экономики / М. Портер. – М.: Центр стратегический разработок, 2017. – 114 с.
21. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 720 с.
22. Портер, М. Конкуренция стран / М. Портер. – М.: «Вильямс», 2015. – 608 с.
23. РБК – новости, акции, курсы валют, доллар, евро [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://tv.rbc.ru/archive/levchenko/59357fe49a7947cba981c1ce>, свободный.
24. Туризм в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rusotourism.ru>, свободный.

25. Рудой, Е. В. Сущность конкурентоспособности предприятия / Е. В. Рудой. // Молодой ученый. – 2011. – №19. – С. 152–154.
26. Фаминский, И. П. Внешнеэкономический толковый словарь / И. П. Фаминский. – М.: Инфра–М, 2015. – 502 с.
27. Фатхутдинов, Р. А. Глобальная конкурентоспособность / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра–М: Стандарты и качество, 2016. – 544 с.
28. Фатхутдинов, Р. А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра–М: Стандарты и качество, 2015. – 464 с.
29. Фатхутдинов, Р. А. Управление конкурентоспособностью организаций / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Инфра–М, 2015. – 544 с.
30. Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.russiatourism.ru/news/12824/>, свободный.
31. Федеральный закон о защите конкуренции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/, свободный.
32. Федоров, А. Н. Управление качеством / А. Н. Федоров. – Ростов–на–Дону: Феникс, 2014. – 189 с.
33. Экономика предприятия [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://interservis.info/lib/i6/13_5.html, свободный.
34. Шахкундин, С. К. Основы направления экономического роста и повышения конкурентоспособности продукции / С. К. Шахкундин. // Российское предпринимательство. – 2013. – №1. – С. 59-62.
35. Шевченко, И. В. Проблемы повышения конкурентоспособности предприятий с позиции мирового опыта / И. В. Шевченко. // Финансы и кредит. – 2004. – №10. – С. 6–10.
36. Орган Федеральной службы государственной статистики по Челябинской области [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://chelstat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/chelstat/ru/statistics/employment/, свободный.

- 37.Щумаев, В. Г. Развитие экономики на основе инноваций, интеграций и логистической координации / В. Г. Щумаев. // Логистика сегодня. – 2007. – №1. – С. 64–73.
- 38.Чудновский, А. Д. Менеджмент туризма / А. Д. Чудновский. – М.: Федерального агентства по туризму, 2014. – 576 с.
- 39.Чупарова, Г. А. Экономика и управление туристической деятельностью / Г. А. Чупарова. – СПб.: СПбГУ, 2013. – 372 с.
- 40.Экономика предприятия [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.studfiles.ru/preview/3581031/>, свободный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Описание тура

День 1: Прибытие в аэропорт г. Кутаиси. Вы прибыли в город, который в прошлом являлся столицей Колхидского и Имеретинского царств. Сегодня – это второй по величине и значению город в Грузии. Он расположен в плодородной долине реки Риони, которая упоминается в мифе о Золотом Руне и аргонавтах. Трансфер из аэропорта в гостиницу. После размещения в гостинице, вы совершите прогулку по красивым улицам Кутаиси и посетите храм Баграта (рисунок 3.1), построенный в X–XI вв. Храм Баграта входит в список объектов всемирного наследия ЮНЕСКО. Затем вы осмотрите Монастырь Гелати (XII в.), расположенный в 20 км от Кутаиси. Он был построен во время правления царя Давида Строителя, объединившего всю Грузию. Вечером вас ждет ужин в гостинице.



Рисунок 3.1 – Храм Баграта

День 2: В этот день вы отправитесь в сторону Цхалтубо, и посетите необыкновенный подземный мир – «Пещеру Прометея» (Рисунок 3.2), чьи сталактиты и сталагмиты являются памятниками природы Европы. У вас будет возможность осмотреть подземные пещеры, необыкновенной красоты, реки и озера. До посещения пещеры, вы побываете на уникальном, всемирно известном курорте Цхалтубо, где вы попробуете местную минеральную воду, а в лечебно-оздоровительном спа-центре насладитесь массажем и спа процедурами. После

посещения «Пещеры Прометея», вы посетите еще одно чудо природы – каньон Окаце, после чего вы отправитесь в один из регионов Грузии – Самегрело. Вы остановитесь в семейной гостинице г. Сенаки. Вечером вас ждет ужин в гостинице.



Рисунок 3.2 – Пещера Прометея

День 3: После завтрака, из Сенаки вы направитесь в древний античный город – Нокалакеви, откуда вы продолжите свой путь в неповторимую Сванетию, горный регион Грузии. По дороге в главный город Сванетии – Местию, вы увидите Ингурское водохранилище. По прибытии в Местию вы расположитесь в гостинице, а затем совершите прогулку по улицам Местии и насладитесь красотой невероятной природы Сванетии(рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Сванетия

День 4: Нам бы хотелось, чтобы утром, до завтрака, вы любовались рассветом и насладились величественной красотой здешней природы. После завтрака вы посетите Этнографический музей Сванетии(рисунок 3.4), музей

легендарного альпиниста Михаила Хергиани, побываете в селах Ленджер и Латали, где осмотрите местные церкви и монастыри, а также познакомитесь с уникальными образцами настенной живописи Сванетии. В середине дня вы попробуете местную минеральную воду – «Мжаве цкали» (кислая вода) и насладитесь прогулкой на лошадях. Вечером ужин в ресторане гостиницы.



Рисунок 3.4 – Музей

День 5: После завтрака вы отправитесь в Ушгули – самый высокий населенный пункт не только на Кавказе, но и в Европе. Ушгули расположен на высоте 2200 метров над уровнем моря. По дороге вы увидите «Башню любви», осмотрите крепость Ламария, посетите село Кала, где вы увидите Лагурку (рисунок 3.5) – церковь святых мучеников Квирик и Ивлиты, построенную в XII веке. После размещения и отдыха в семейной гостинице, вы посетите сокровищницу Ушгули, церкви и монастыри общины Ушгули, а также побываете в гостях у местной семьи. После прогулки, на ужин вы попробуете блюда местной кухни.



Рисунок 3.5 – Лагурка

День 6: В этот день с утра запланирована пешая прогулка или прогулка верхом на лошадях на расстоянии 500 метров и организован поход на Сванетский хребет, который находится на высоте 2850 м над уровнем моря. Отсюда открывается необыкновенный вид на села Верхней Сванетии, Ингурское ущелье, ледники Кавказа, самую высокую вершину Грузии Шхара(рисунок3.6) , а также на горы Тетнулди, Ушба, Лаила и др. Вы побываете на берегу озера Корулди. Во второй половине дня вы вернетесь в Местию, где вас ждет ужин.



Рисунок 3.6 – Вершина Шхара

День 7: Свое незабываемое путешествие по Сванетии вы завершите на горнолыжном курорте «Хацвали», куда вы подниметесь по канатной дороге. В этом месте у вас еще раз будет возможность попробовать местную минеральную воду. Отсюда уже в другом ракурсе перед вами откроются волшебные виды Сванетии, горы Ушбы. Затем вы попрощаетесь со Сванетией и по живописной дороге спуститесь на равнину, чтобы продолжить путь в Самегрело. В г. Зугдиди вы остановитесь в гостинице, где вечером вас ждет ужин, состоящий из блюд мегрельской кухни.

День 8: После завтрака вы посетите дворец местных князей Дадиани, после чего вы отправитесь на один из курортов Черноморского побережья Грузии – Уреки. После размещения в гостинице у вас будет возможность отдохнуть и позагорать на песчаном пляже Уреки. Вечером вас ждет ужин в ресторане гостиницы, а потом на побережье вы сможете насладиться закатом солнца.

День 9: Ваше путешествие по побережью Черного моря продолжится в Батуми. После размещения и отдыха в гостинице Батуми вы осмотрите достопримечательности города и его окрестностей: крепость Гонио, Батумский Ботанический сад, дельфинарий и другие исторические и современные здания. Во второй половине дня у вас будет возможность позагорать на пляже. После ужина вы прогуляетесь по Батумскому бульвару и послушаете выступление различных музыкальных групп.

День 10: После завтрака в гостинице вы вновь проведете первую половину дня на море. В середине дня вы отправитесь в высокогорную Аджарию и убедитесь, что Аджария – это не только синее море, солнечные и красивые пляжи. Только представьте себе, что в нескольких километрах от палящего побережья и шумных городских улиц, перед вами откроется совсем другая картина. Живописная красота природы сливается с древними крепостями и арочными мостами, а высокие горы, скалы, чистый воздух, водопады, бурные горные реки и деревянные дома в гуще леса оставляют головокружительное впечатление. Вы посетите Аджарский дом вина, продегустируете местные вина, попробуете вкуснейшие блюда местной кухни. Затем вы посетите водопад Махунцети и арочный мост царицы Тамар. В 7 часов вечера вы вернетесь в Батуми, отдохнете и поужинаете в гостинице.

День 11: Утром после завтрака вы еще раз отдохнете на побережье, а затем совершите прогулку по улицам Батуми. Из солнечного и вечнозеленого Батуми вы направитесь в Кутаиси. После размещения и отдыха в гостинице вас ждет прощальный ужин. Вы не только попробуете блюда местной кухни, но и послушаете грузинские песни в живом исполнении.

День 12: Отбытие из аэропорта г. Кутаиси