

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» в г. Миассе
Факультет Экономики, управления, права
Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

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

_____ О.Н. Пастухова
_____ 2017 г.

Повышение конкурентоспособности деятельности туристической
фирмы

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ–38.03.02.2017.402.ВКР

Руководитель работы, доцент

_____ С.М. Шипилова
_____ 2017 г.

Автор работы

студент группы МиЭУП-406

_____ Н.Ю. Лапшина
_____ 2017 г.

Нормоконтролер, доцент

_____ А.С. Кондратьев
_____ 2017 г.

Миасс 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Филиал федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Южно-Уральский государственный университет (национальный исследовательский университет)» в г. Миассе

Факультет Экономики, управления, права

Кафедра «Экономика, финансы и финансовое право»

Направление «Менеджмент», профиль подготовки «Производственный менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

_____ О.Н. Пастухова

_____ 2017 г.

ЗАДАНИЕ

на выпускную квалификационную работу студента

Лапшиной Натальи Юрьевны

Группа МиЭУП-406

1 Тема работы «Повышение конкурентоспособности деятельности туристической фирмы» утверждена приказом по университету от 28.04.2017 г. № 835 (приложение № 16).

2 Срок сдачи студентом законченной работы 30.06.2017 г.

3 Исходные данные к работе: материалы преддипломной практики; научно-теоретическая, экономическая и профессиональная литература; материалы курсовых проектов и работ; нормативно-правовая документация.

4 Перечень вопросов, подлежащих разработке: методологические основы конкурентоспособности организации, анализ внутренней и внешней среды ООО «Люкс-Тревел», разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности деятельности ООО «Люкс-Тревел», работа над приложениями.

5 Иллюстративный материал: альбом иллюстраций, электронная версия ВКР, файл презентации.

Общее количество иллюстраций 16 ил.

6 Дата выдачи задания 29 апреля 2017 г.

Руководитель

_____ (подпись)

/ С.М. Шипилова/

Задание принял к исполнению

_____ (подпись студента)

/ Н.Ю. Лапшина/

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

№ п/п	Наименование этапов выпускной квалификационной работы	Сроки выполнения этапов работы	Отметка о выполнении руководителя
1.	Уточнение целей, задач и плана выпускной квалификационной работы с научным руководителем	29.04-07.05	
2.	Подготовка введения к выпускной квалификационной работе	08.05-14.05	
3.	Сбор, систематизация литературы по исследуемой проблеме и разработка теоретической части выпускной квалификационной работы	15.05-29.05	
4.	Выполнение аналитического раздела выпускной квалификационной работы	30.05-5.06	
5.	Разработка проектной части выпускной квалификационной работы	6.06-18.06	
6.	Разработка заключения к выпускной квалификационной работе	19.06-21.06	
7.	Оформление выпускной квалификационной работы	22.06-25.06	
8.	Представление выпускной квалификационной работы на заключительную проверку научному руководителю	26.06	
9.	Представление выпускной квалификационной работы на проверку нормоконтролеру	26.06	
10.	Предварительная защита выпускной квалификационной работы	27.06	
11.	Устранение замечаний научного руководителя и консультантов	28.06-29.06	
12.	Представление выпускной квалификационной работы на кафедру	30.06	

Заведующий кафедрой _____ / О. Н. Пастухова /

Руководитель работы _____ / С.М. Шипилова /

Студент _____ / Н.Ю. Лапшина /

АННОТАЦИЯ

Лапшина Н.Ю. Повышение конкурентоспособности деятельности туристической фирмы. – Миасс: ЮУрГУ, МиЭУП-406, 2017, 86 с., 23 табл., 11 илл., библиогр. список – 47 наим., 2 прил.

Чтобы выжить в быстроменяющихся условиях внешней среды, организациям необходимо постоянно стремиться к повышению уровня прибыльности и рентабельности, т.е., эффективности своей деятельности. Таким образом, проблема повышения эффективности деятельности организации – т.е ее конкурентоспособности становится все более актуальной.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью оценки положения исследуемой организации и обоснования рекомендаций по повышению конкурентоспособности фирмы.

Результатом данной выпускной квалификационной работы является разработка и обоснование конкретных рекомендаций по повышению конкурентоспособности деятельности для ООО «Люкс-Тревел», которые позволят занять устойчивую позицию на рынке и как следствие увеличить прибыльность и рентабельность бизнеса.

Рассчитаны затраты на реализацию предлагаемых рекомендаций и дан прогноз эффективности от внедрения результатов выпускной квалификационной работы.

Выпускная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии, и приложений.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	6
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ	9
1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности фирмы	9
1.2 Свойства конкурентоспособности	12
1.3 Специфика и концепции маркетинга сферы услуг	15
1.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг	18
1.5 Способы повышения конкурентоспособности	31
2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЮКС-ТРЕВЕЛ»	38
2.1 Общая характеристика предприятия и анализ внутренней среды	38
2.2 Анализ внешней среды ООО «Люкс-Тревел»	45
2.3 SWOT-анализ	52
3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЮКС-ТРЕВЕЛ»	58
3.1 Рекомендации по повышению квалификации персонала	58
3.2 Рекомендации по внедрению интернет технологий	61
3.3 Рекомендации по развитию маркетинговой деятельности и рекламы	66
3.3 Расчет эффективности от внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности деятельности ООО «Люкс-Тревел»	69
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	76
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	79
ПРИЛОЖЕНИЕ А	83
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	86

ВВЕДЕНИЕ

Одним из основных направлений развития современной экономики за последние два десятка лет является стремительно расширяющаяся сфера услуг. В ведущих европейских странах, а также в Соединенных Штатах Америки и Японии, количество сотрудников, работающих в сфере услуг, превышает число занятых во всех других отраслях вместе взятых. Сектор общественных и частных услуг в этих странах составляет 60 – 70% от общего объема национального производства. В международной торговле услуги насчитывают примерно четверть суммы общего мирового экспорта.

Туризм, будучи во второй половине 20 века одной из высокоприбыльных сфер вложения капитала, продолжает уверенно удерживать свои позиции. Со стороны потребителей туристского продукта наблюдается возрастание спроса. Туристские организации совершенствуют свою инфраструктуру для более полного удовлетворения потребностей населения в путешествиях. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения управления конкурентоспособностью фирмы.

Конкурентоспособность фирмы может быть оценена в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли. Конкурентоспособность фирмы - понятие относительное, которое определяется, как способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей компанией.

Ежегодно в России открываются сотни туристических фирм. К концу первого года около 70% из них закрывается, через два года работы продолжает работать лишь 7–10% компаний, до трехлетия доживают единицы.

Таким образом, актуальность изучения и применения методов конкурентной борьбы в управлении туристической фирмой является одним из основных факторов выживания в туристическом бизнесе. Именно это и определило выбор темы выпускной квалификационной работы.

Для успешной деятельности предприятия постоянно требуется повышение эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг, внедрение достижений научно-технического прогресса, эффективных форм хозяйствования и управления производством.

Таким образом, потребность в повышении эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия на основе усиления позитивного влияния на нее фактора конкурентных преимуществ в настоящее время становится все более актуальной.

Таким образом, целью выпускной квалификационной работы будет являться — анализ конкурентного положения и разработка комплекса рекомендаций, направленных на поддержание и повышение конкурентоспособности деятельности туристической фирмы «Люкс-Тревел» на рынке туризма г. Миасса.

Поставленная цель предполагает решение следующих задач:

1. Изучить отечественный и зарубежный опыт повышения конкурентоспособности.
2. Рассмотреть понятие конкурентоспособности предприятия сферы услуг, для чего проанализировать понятие конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности, конкурентные стратегии в маркетинге;
3. Провести анализ внутренней и внешней среды туристического агентства «Люкс-Тревел».
4. Провести анализ факторов конкурентоспособности туристического агентства «Люкс-Тревел»;
5. Разработать рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности туристического агентства «Люкс-Тревел».

Предмет исследования – конкурентоспособность деятельности предприятия.

В качестве объекта исследования выступает туристическая фирма «Люкс-Тревел».

В качестве информационной базы для выполнения расчетно-аналитических работ будут использоваться данные, полученные при сборе информации о Туристической фирме «Люкс-Тревел», г. Миасс, Челябинская область, Романенко, 50а - 3 этаж, во время преддипломной практики.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанные рекомендации по повышению конкурентоспособности для туристического агентства «Люкс-Тревел», позволят расширить круг потребителей, сделать их своими постоянными клиентами, как следствие повысить эффективность экономической деятельности предприятия.

Методы исследования: являются анализ научной и научно-методической литературы, наблюдение, беседа, опрос, анкетирование.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ СФЕРЫ УСЛУГ

1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности фирмы

Существуют следующие наиболее типичные подходы к определению понятия «конкурентоспособность».

И. В. Сергеев применяет понятие «конкурентоспособность предприятия» и понимает под ней способность предприятия производить конкурентоспособную продукцию за счет его умения эффективно использовать финансовый, производственный, трудовой потенциал, что нацеливает на необходимость увязки конкурентоспособности предприятия с эффективностью использования элементов совокупного экономического потенциала [24].

П.С. Завьялов также пользуется понятием конкурентоспособности предприятия, понимая под ней «возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка [32].

Н. К. Моисеева определяет «конкурентоспособность производителя (фирмы, отрасли) ... как относительную характеристику, отражающую отличия процесса развития данного производителя от производителя-конкурента как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности» [28].

Г. Л. Азоев считает, что конкурентоспособность является результатом, фиксирующим наличие конкурентных преимуществ, и что без последних конкурентоспособность невозможна [11]. Г. Л. Азоев не только увязывает конкурентоспособность с конкурентными преимуществами, но и устанавливает их виды в зависимости от объекта, к которому они применяются (рис. 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязь конкурентных преимуществ и конкурентоспособности экономических объектов по Г. Л. Азоеву

Итак, под конкурентоспособность предприятия мы будем понимать способность превосходить конкурентов по ряду совокупности характеристик особо значимых для потребителей. Отсюда следует, что критериями конкурентоспособности предприятия выступают свойства, особо выделяемые потребителями, которые мы можем выявить с помощью потребительской экспертизы или маркетингового исследования.

Конкурентоспособность является многогранным свойством, что определяется многоаспектностью самого явления конкуренции. Это означает, что руководство предприятия не может концентрироваться только на одном из конкурентных факторов.

Большинство ошибок в конкурентной борьбе обусловлены сложностью самого явления конкуренции.

Конкурентоспособность фирмы/предприятия основывается на ряде ключевых характеристик предприятия, схема (рисунок 2).

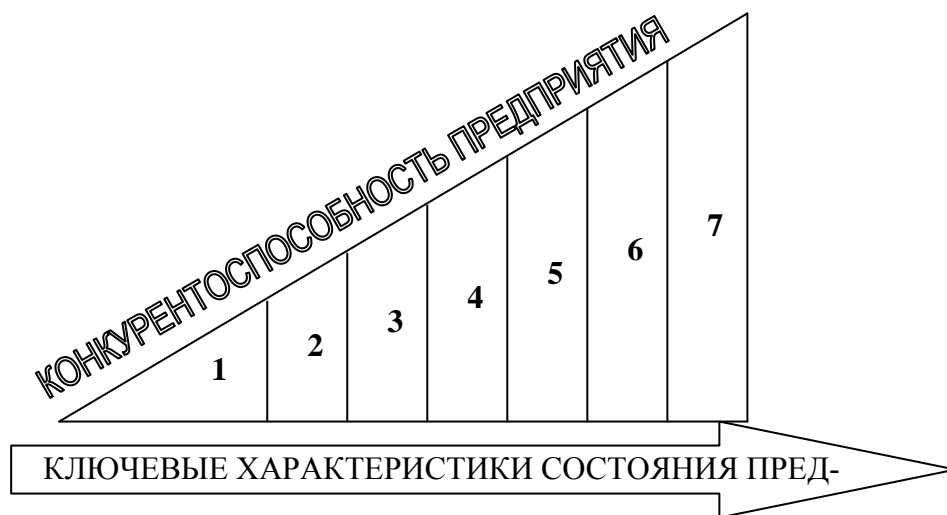


Рисунок 2 - Ключевые характеристики предприятия, определяющие его конкурентоспособность

Платежеспособность	}	Оперативный уровень управления конкурентоспособностью (конкурентоспособность продукции)
Прибыльность		
Стратегическое управление	}	Тактический уровень управления конкурентоспособностью (интегральный показатель финансового состояния предприятия)
Адаптивность системы управления		
Финансовая и управленческая прозрачность		
Управляемость бизнеса	}	Стратегический уровень управления конкурентоспособностью (рост стоимости предприятия)
Инвестиционная привлекательность		

Анализируя ключевые характеристики состояния предприятия и известные подходы к оценке и повышению его конкурентоспособности, можно сформулировать основные правила обеспечения конкурентоспособности предприятий:

1) Конкурентоспособность предприятия невозможна без обеспечения конкурентоспособности продукции или услуг.

2) Выделяют разные показатели/критерии конкурентоспособности предприятия в зависимости от целей, горизонта планирования.

3) Основным показателем конкурентоспособности предприятия - является интегральный показатель, соединяющий совокупность характеристик особо значимых для потребителей.

4) В краткосрочном периоде конкурентоспособность предприятия определяется общим финансово-хозяйственным состоянием.

5) В долгосрочной перспективе конкурентоспособность предприятия характеризуется инвестиционной привлекательностью, оценивается ростом стоимости бизнеса.

1.2 Свойства конкурентоспособности

Свойства конкурентоспособности организации подразделяются на внешние, проявление которых почти не зависит от организации, и внутренние, полностью контролируемые руководством организации.

Внешние факторы конкурентоспособности организации определяются следующими показателями [19]:

- уровень конкурентоспособности страны;
- уровень конкурентоспособности региона;
- уровень конкурентоспособности отрасли;
- государственная поддержка малого и среднего бизнеса в стране и регионах;
- правовое регулирование функционирования экономики страны и регионов;
- открытость общества и рынков;
- научный уровень управления экономикой страны и другими системами;

- национальная система стандартизации и сертификации;
- государственная поддержка науки и инновационной деятельности;
- качество информационного обеспечения управления на всех уровнях иерархии;
- уровень интеграции внутри страны и в рамках мирового сообщества;
- налоговые ставки в стране и регионах;
- процентные ставки в стране и регионах;
- наличие доступных и дешевых природных ресурсов;
- система подготовки и переподготовки управленческих кадров в стране;
- климатические условия и географическое положение страны или региона;
- уровень конкуренции во всех областях деятельности в стране.

Значение каждого фактора можно рассчитывать количественно и проанализировать в динамике..

Внутренние факторы конкурентного преимущества включают несколько составляющих:

1. Структурные:

- производственная структура организации;
- миссия организации;
- организационная структура организации;
- специализация и концентрация производства;
- уровень унификации и стандартизации выпускаемой продукции и составных частей производства;
- учет и регулирование производственных процессов;
- персонал;
- информационная и нормативно-методическая база управления;
- сила конкуренции на входе и выходе системы.

2. Ресурсные:

- поставщики;
- доступ к качественному дешевому сырью и другим ресурсам;
- учет и анализ использования всех видов ресурсов по всем стадиям жизненного цикла крупных объектов организации;
- оптимизация эффективности использования ресурсов.

3. Технические:

- патентованный товар;
- патентованная технология;
- оборудование;
- качество изготовления товаров;

4. Управленческие:

- менеджеры;
- анализ выполнения законов организации;
- организация поставки сырья, материалов и комплектующих по принципам "точно в срок";
- формирование системы менеджмента;
- функционирование системы управления качеством в организации;
- проведение внешней и внутренней сертификации продукции и систем.

5. Рыночные:

- доступ к рынку ресурсов, необходимых организации;
- доступ к рынку новых технологий;
- значительная доля рынка;
- эксклюзивность товара организации;
- эксклюзивность каналов распределения;
- эксклюзивность рекламы товаров организации;
- эффективная система сбыта и послепродажного обслуживания;
- прогнозирование политики ценообразования и рыночной инфраструктуры.

6. Эффективность функционирования организации:

- показатели доходности (по показателям рентабельности продукции, производства, капитала, продаж);
- интенсивность использования капитала (по коэффициентам оборачиваемости видов ресурсов или капитала);
- финансовая устойчивость функционирования организации.

Конкурентоспособность организации определяется следующими факторами:

1. качество продукции и услуг;
2. наличие эффективной стратегии маркетинга;
3. уровень менеджмента и квалификации персонала;
4. технологический уровень производства;
5. налоговая среда, в которой действует предприятие;
6. доступность источников финансирования.

1.3 Специфика и концепции маркетинга сферы услуг

Сфера услуг доминирует в современном постиндустриальном обществе.

Большая Российская энциклопедия дает следующее определение услуги:

Форма непроизводительного труда и в этом смысле - социально-экономическое отношение, выражающее потребление дохода;

Определённая целесообразная деятельность, существующая в форме полезного эффекта труда.

Услуга — это действие, исполнение и усилия [41]. Услуга передается покупателю через действия, тогда как товар передается из рук в руки. Услуга — это нечто, что обладает ценностью для покупателя и может восприниматься сознанием, умственно.

Существуют некоторые особенности услуг отличающие их от материальных продуктов и требующих особых приемов и действий их маркетинга, рисунок 3.

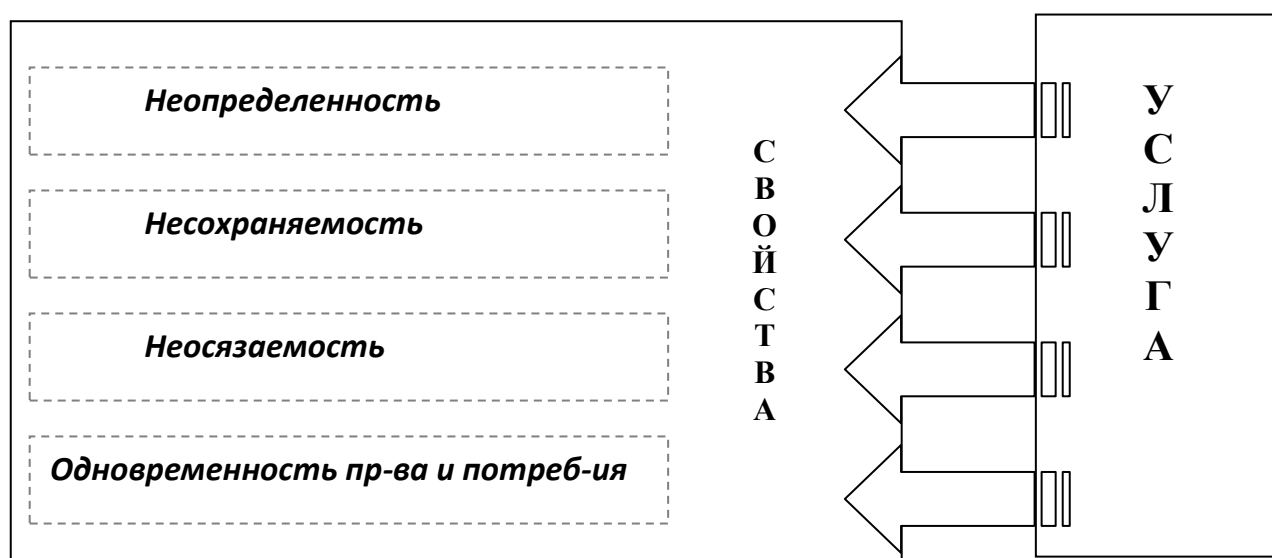


Рисунок 3 - Свойства услуги

1. Признаки услуг скорее неосвязаемы, чем осязаемы [11]. Товары можно увидеть до их покупки, потрогать, почувствовать запах или измерить и упаковать. Когда покупается услуга, то ничего нет, что можно было бы показать. Деньги потрачены, но в обмен взять в руки ничего нельзя. Таким образом, неосвязаемость услуги выражена в том, что услугу нельзя потрогать, что ее результат не возможно легко определить или сформулировать, он улавливается умом или психологически.

Для маркетолога и организации обслуживания неосвязаемость создает дополнительные трудности в продаже услуг. Эти трудности связаны с оценкой свойств услуги покупателем, что создает больше риска для покупателя услуги при ее покупке.

2. Временные рамки выполнения услуги и ее потребления совпадают, и это является другим важным свойством услуги, которое не характерно для товара, [11]. Одновременность производства и потребления означает, что услуга производится в условиях реального времени и, следовательно, покупатель

присутствует физически во время выполнения услуги. Товары могут изготавливаться в одном месте, складированы в другом, а проданы в третьем.

Одновременность производства и потребления услуги означает присутствие в одно и то же время и исполнителя услуги и покупателя. Эта особенность в отношении товаров состоит в том, что покупатель не видит, как изготавливают товары. Вовлекаясь в производственный процесс обслуживания, покупатель услуги «видит» как «изготавливается» услуга. Если клиенту не понравится, как ведет себя поставщик услуги во время производства услуги, то в следующий раз клиент не вернется за услугой к этому же поставщику, что означает для организации потерю дохода.

3. Индустрия услуг обладает очень важной особенностью и отличается от производственной отрасли широким применением людей в производственном процессе, тогда как промышленность шире использует машины, [41]. В результате действий одних людей для других получаются различные результаты, неодинаковые и непохожие на предшествующие. Широкое привлечение человеческого компонента оказывает сильное влияние на однородность, стандартизованность услуг. Услуги менее однородны и менее стандартизованы, что означает результаты покупки услуги, могут быть неопределенными.

Неопределенность результата услуги создает ситуацию того, что покупатель не имеет возможности управлять и влиять на результат. Поэтому, покупая услугу, покупатель испытывает более сильный риск, чем при покупке товара. Для маркетинга важно принять меры по снижению неопределенности результата услуги.

4. Проблемы возникают в сфере услуг из-за особенности услуги — несохраняемости, [24]. Эта особенность услуг означает, что услугу нельзя изготовить заранее, как товары, складировать и предлагать в моменты повышенного спроса. Кроме того, несохраняемость услуги проявляется в невозможности ее выставить, как товары, в витрину и дать покупателю возможность ознакомиться с услугой до покупки. Эти проблемы несохраняемости

услуг перерастают в маркетинговые проблемы. Специалист должен владеть информацией о периодах возможного повышенного спроса и набором стратегий для решения этих проблем.

Таким образом, особые характеристики услуг и отличия услуг от товаров требуют дополнительных знаний в области путей повышения их конкурентоспособности, хотя многие подходы товаров применимы и к услугам, но их использование часто отличается.

1.4 Методы оценки конкурентоспособности предприятия сферы услуг

Несмотря на важность отрасли услуг, теоретическая концепция маркетинга услуг в России разработана слабо, несмотря на значительное количество работ, посвященных проблемам конкурентоспособности, многие вопросы не нашли отражения в исследованиях. Так, до настоящего времени не разработана методика анализа конкурентоспособности предприятия с учетом специфики сферы услуг, отсутствует показатель интегральной комплексной оценки конкурентоспособности, научные разработки в области управления конкурентоспособностью затрагивают в основном теоретические аспекты и не учитывают условия функционирования российских предприятий [8].

Можно выделить главные научные школы, занимающиеся вопросами изучения маркетинга услуг: Северная школа, Французская школа и американская школа, представленная Гарвардской школой бизнеса, Центром изучения маркетинга услуг при университете Аризоны и Техаским A&M университетом. Рассмотрим наиболее популярные зарубежные концепции маркетинга услуг:

I. Модель Д. Ратмела - одна из ранних концептуализаций маркетинга услуг [24].

Модель Ратмела показывает, что в производственном секторе, возможно, различить, по крайней мере, три, хотя и связанных, но вполне самостоятельных процесса:

- процесс производства товаров;
- процесс маркетинга этих товаров;
- процесс потребления этих товаров.

Функциональные задачи маркетинга в этой системе можно было бы назвать классическими.

Во-первых, необходимо организовать процесс производства тех товаров, которые удовлетворяют нужды потребителя (концепция маркетинга), а не тех товаров, которые нужно продать.

Во-вторых, необходимо организовать процесс маркетинга этих товаров, т.е. разработать стратегии коммуникации, цены и каналов распределения, для того чтобы эффективно продвигать эти товары к потребителю (маркетинг-микс).

В-третьих, необходим мониторинг процесса потребления товаров с целью изучения поведения потребителей, выявления новых нужд потребителей и анализа, вновь открывающихся возможностей для маркетинга с целью максимизации прибыли на основе полного удовлетворения выявленных нужд потребителей.

Однако, эти функциональные задачи маркетинга становятся трудновыполнимыми в контексте производства, маркетинга и потребления услуг.

Как показано на рисунке 3, в контексте услуг достаточно трудно разделить производство, маркетинг и потребление услуг на отдельные процессы. Это обусловлено спецификой услуги как продукта, на которую модель Ратмела делает главный акцент. Процессы производства и потребления услуг одновременны. В тот момент, когда услуга производится, в этот же момент она и потребляется. Отсюда вытекает новая функциональная задача маркетинга в сфере услуг в дополнение к традиционным функциональным задачам маркетинга. Возникает необходимость изучать, создавать, оценивать, рекламировать, продвигать на рынок и продавать процесс взаимодействия между теми, кто производит услугу, и теми, кто ее потребляет. На рисунке 4 эта задача обозначена дополнительной стрелкой.

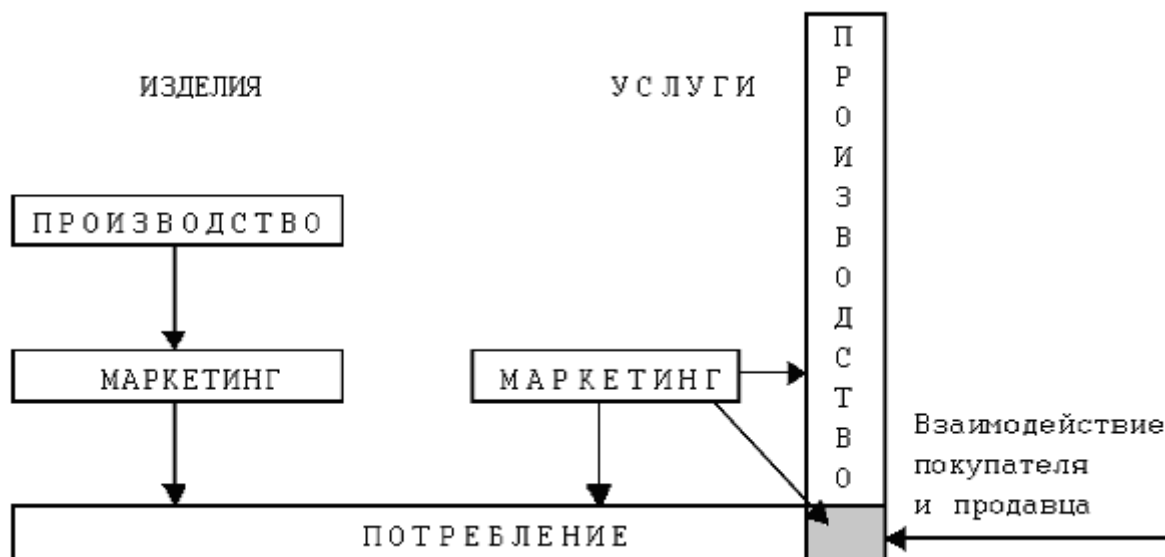


Рисунок 4 - Концепция маркетинга услуг Д. Ратмела

II. Модель П. Эйглие и Е. Лангеарда - «Сервакшн» (обслуживание в действии), показана на рисунке 4.

Модель подчеркивает не только одновременность производства и потребления услуги, но и ее неосвязаемость. Если модель Ратмела лишь обозначила необходимость внимания к процессу взаимодействия продавца и покупателя как новую функциональную задачу маркетинга, «сервакшн» - модель как бы микроскопически показывает то, что, собственно, происходит в этом процессе [24].

Ключевыми факторами в этой модели являются:

- сам процесс обслуживания, охваченный большим квадратом;
- организация услуг, обозначенная малым квадратом;
- потребитель А;
- потребитель Б.

Наиболее важным элементом в этой модели, безусловно, является потребитель А как целевой рынок фирмы услуг. Три стрелки на рисунке 5 обозначены три главных фактора, которые, по мнению авторов этой модели, существенно влияют на поведение потребителя А.

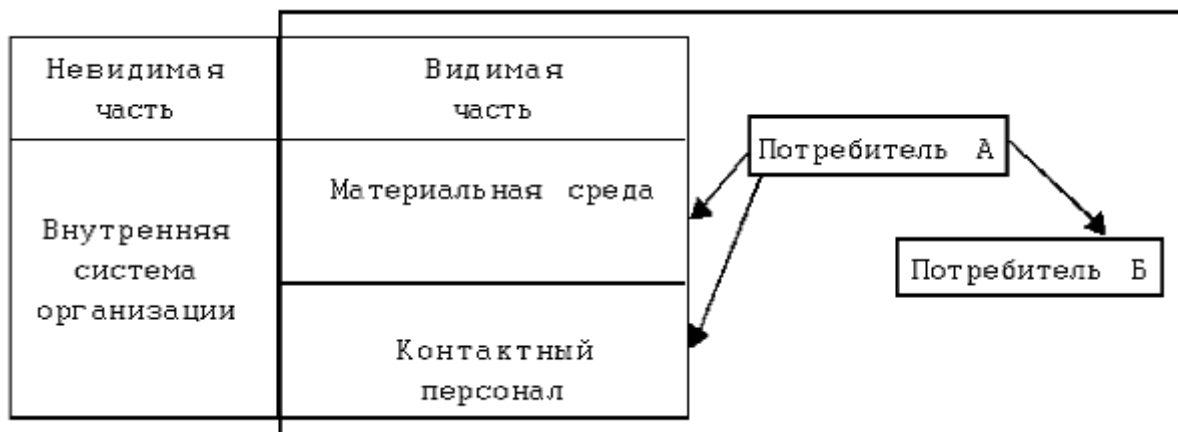


Рисунок 5 - «Сервакшн» - модель маркетинга услуг П. Эйглие и Е. Лангеарда

Во-первых, это организация, производящая услуги. Эйглие и Лангеард разделяют организацию услуг на две части: видимую для потребителя и невидимую для потребителя. Согласно модели наиболее важной частью для маркетинга является видимая часть, которая разделена на контактный персонал, оказывающий услуги, и материальную среду, в которой происходит процесс обслуживания.

Во-вторых, это другие потребители, обозначенные как «потребитель Б». Согласно модели качественные характеристики других потребителей, находящихся в процессе обслуживания в поле зрения или рядом с потребителем А, существенно влияют на общее восприятие и переживаемость процесса обслуживания потребителем А.

Согласно логике этой модели менеджер по маркетингу кроме традиционных стратегий маркетинга, используемых в производственном секторе (товар, цена, коммуникации, каналы распределения), должен продумать и спланировать три дополнительные стратегии. Менеджер должен позаботиться о видимой части организации и создать определенную материальную среду, по которой потребитель будет пытаться оценить качество предстоящего обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в создании определенного интерьера или дизайна помещения, где происходит обслуживание.

Затем менеджер должен обеспечить определенные стандарты поведения персонала, находящегося в контакте с потребителем в процессе обслуживания. На практике эта стратегия обычно реализуется в обучении и мотивации персонала. Наконец, менеджер должен продумать, как организовать потребителей, чтобы каждый из них находился «среди своих» групп потребителей. Примерами такой стратегии являются экономичный и бизнес-классы в авиакомпаниях.

Причиной популярности данной модели, очевидно, является ее практичность, поскольку эта модель указывает на те контролируемые факторы, которые можно использовать при планировании маркетинга услуг (контактный персонал, материальная среда и другие потребители).

III. Модель К. Грэнроса - в значительной степени эта модель основана на моделях Д. Ратмела и П. Эйглие и Е. Лангеарда и формально не имеет какого-либо оригинального схематического выражения [24].

Однако вкладом Северной школы в теорию маркетинга общепринято признается детальная концептуальная разработка терминологии маркетинга услуг и введение в научный оборот таких концепций, как внутренний маркетинг, качество услуги и интерактивный маркетинг.

То, что Д. Ратмел подразумевает под «дополнительной функцией маркетинга», применительно к услугам К. Грэнрос называет «интерактивным маркетингом». Интерактивный маркетинг нацелен на процесс взаимодействия между потребителем и персоналом фирмы услуг. По мнению К. Грэнроса, качество обслуживания создается именно в процессе интерактивного маркетинга, и главная задача интерактивного маркетинга — это создание и поддержание качественных стандартов обслуживания. Главными факторами при этом становятся процесс качественного обслуживания и поведение персонала, оказывающего услуги. Поэтому для возможности стратегического воздействия на эти факторы К. Грэнрос вводит две дополнительные концепции: функционально-инструментальную модель качества обслуживания и внутренний маркетинг.

Функционально-инструментальная модель качества обслуживания предполагает, что потребителю в процессе обслуживания важно не только, что потребитель получает в процессе обслуживания (инструментальное качество), но и как этот процесс происходит (функциональное качество). По мнению К. Грэнроса, для того чтобы создать функциональное качество обслуживания, менеджеру необходимо развивать стратегию внутреннего маркетинга, иногда называемого интернальным маркетингом.

Внутренний маркетинг нацелен на контактный персонал фирмы и предназначен для создания таких мотивационных и организационных условий труда, которые бы активно способствовали созданию функционального качества обслуживания [12]. К. Грэнрос вводит такие термины, как «внутренний продукт» (работа) и «внутренний потребитель» (персонал фирмы). Далее, согласно модели ученого, перед тем как продать качественную услугу внешнему потребителю, она должна быть сначала «продана» внутреннему потребителю, то есть персоналу, который является «маркетологом по совместительству». Другими словами, персонал должен быть осознанно мотивирован на заданные менеджментом качественные стандарты обслуживания внешних потребителей.

IV. Модель М. Битнера [12]

Традиционная формула «четырёх Р» содержит в себе четыре контролируемых для организации фактора маркетинга: товар, цена, каналы распределения и элементы коммуникации (product, price, place, promotion). Задача организации — «смешать» эти факторы так, чтобы они эффективнее, чем факторы конкурентов, воздействовали на целевой рынок. Применительно к услугам М. Битнер предложила дополнить эту модель тремя дополнительными Р: процесс, материальное доказательство и люди (process, physical evidence, people).

Модели нацелены на целевого потребителя. Элементы маркетинга менеджер по маркетингу может использовать для того, чтобы воздействовать на потребителя. В традиционном маркетинге менеджеру доступны четыре основных фактора. В маркетинге услуг, согласно модели М. Битнер, менеджеру доступны

семь факторов, включая три дополнительных, появление которых обусловлено спецификой услуги как товара. Нетрудно заметить, что по своей логике модель М. Битнер органично созвучна моделям Д. Ратмела, П. Эйглие и Е. Ланггарда, К. Грэнроса.

V. Модель Ф. Котлера – «треугольная» концепция маркетинга услуг Ф. Котлера [12].

Основываясь на исследованиях внутриорганизационных коммуникационных процессов и концепции маркетинга отношений, Котлер предложил различать три взаимосвязанные единицы в маркетинге услуг:

- руководство фирмы;
- контактный персонал;
- потребителей.

Согласно концепции, представленной на рисунке 5, три ключевые единицы образуют три контролируемых звена:

- фирма-потребитель;
- фирма-персонал;
- персонал-потребитель.

Для того чтобы эффективно управлять маркетингом в фирме услуг, необходимо развивать три стратегии направленные на эти три звена. Стратегия традиционного маркетинга направлена на звено «фирма-потребитель» и связана с вопросами ценообразования, коммуникаций и каналами распространения. Стратегия внутреннего маркетинга направлена на звено «фирма-персонал» и связана с мотивацией персонала на качественное обслуживание потребителей. Наконец, стратегия интерактивного маркетинга направлена на звено «персонал-потребитель» и связана с контролем качества оказания услуги, происходящим в процессе взаимодействия персонала и потребителей.

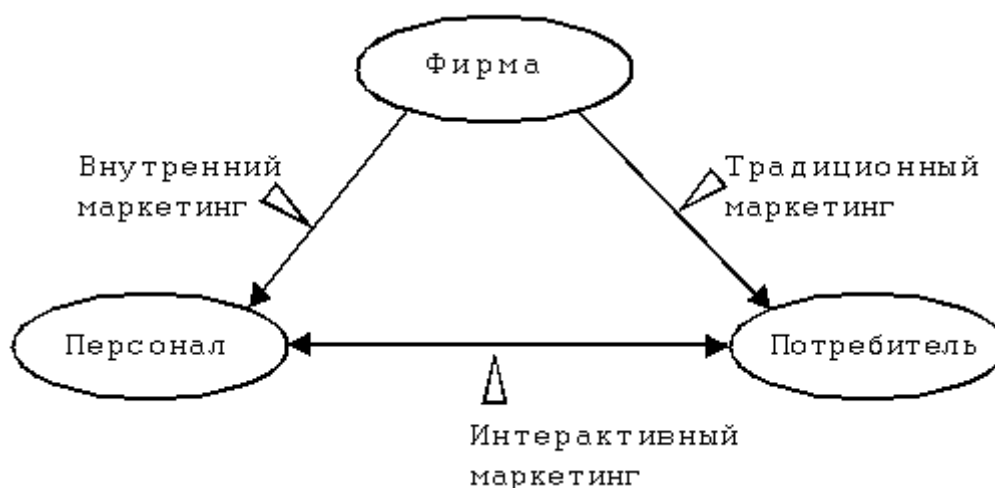


Рисунок 5 - Треугольная модель маркетинга услуг Ф. Котлера

Анализ международных концепций маркетинга услуг позволяет заключить, что, несмотря на то, что они разработаны различными исследователями из различных стран и построены по различным принципам, в целом они имеют общие структурные и концептуальные элементы:

- все модели отталкиваются от специфики услуги как товара. В той или иной степени эти концепции подчеркивают неосвязаемость услуг, неотделимость от источника, несохраняемость и непостоянство качества.
- все модели указывают на необходимость внимания к таким стратегическим факторам маркетинга услуг, как персонал, процесс обслуживания и материальное доказательство обслуживания.

Большинство концепций признают необходимость использования дополнительных стратегий для управления маркетингом услуг. К таким дополнительным стратегиям относятся внутренний маркетинг и интерактивный маркетинг.

Специалисты обычно рассматривают услугу как совокупность определенных выгод или характеристик, которые в сумме своей удовлетворяют определенную потребность или желание. Данные потребности, удовлетворяемые

в процессе оказания услуги являются составляющими услуги (компонентами услуги) [33].

Очевидно, что любая услуга удовлетворяет не одну потребность, а несколько, например, рекламные услуги:

- привлечение клиентов;
- решение проблемы заказчика;
- соответствие цены предполагаемому ценовому диапазону;
- наличие «высокой» репутации фирмы, оказывающей услугу;
- эстетика (дизайн и эстетико-этические составляющие) оказываемой услуги.

Причем, при одной и той же однородной потребности приоритет, важность или состав таких выгод могут варьироваться с учетом разных категорий потребителей, что позволяет успешно маневрировать в контексте принятой товарной стратегии.

Как оценить потребности потенциального покупателя, на основе которых можно сформировать конкурентоспособные составляющие предприятий сферы услуги? Существует несколько способов идентификации и оценки потребительской «корзины выгод», содержащихся в услуге как товаре:

I. Создание диаграммы процесса взаимодействия покупателя и продавца.

Метод диаграммного проектирования предложен американским практиком и консультантом по маркетингу услуг Линн Шостакомом, который считает, что наиболее выгодный путь для успешного маркетинга услуг — это визуальное представление маркетологом всего процесса производства и оказания услуг, а также всех последовательных задач, непосредственно связанных с этим процессом. Согласно технологии диаграммного проектирования необходимо, прежде всего, различать «полосу видимости» для потребителя выполняемых в процессе оказания услуги задач. На видимой части диаграммы размещаются и анализируются этапы процесса оказания услуги и решаемые при этом задачи. На невидимой части диаграммы анализируются задачи, решаемые в процессе

производства услуги. Процессы взаимосвязаны, поддаются контролю и изменяемы, а задачи взаимозаменяемы.

Недостатком метода диаграммного проектирования является чрезмерный акцент на невидимую часть процесса производства услуги. Для потребителя, в конечном счете, более важной является видимая часть процесса, то есть непосредственно уровень их обслуживания. Эту часть процесса К. Гренроос называет функциональным аспектом качества услуги, или тем, как потребитель получает услугу [33].

II. Метод точек соприкосновения.

Процесс взаимодействия между персоналом фирмы и потребителями в момент производства и потребления услуги маркетологи иногда концептуализируют как «точку соприкосновения», в которой случаются так называемые «моменты истины», то есть когда подтверждаются, или не подтверждаются ожидания потребителей.

Согласно данному методу, менеджеру по маркетингу предлагается зафиксировать и перечислить все те моменты, когда потребитель контактирует с персоналом фирмы в процессе потребления услуги. Считается, что эти моменты поддаются менеджерскому контролю и, таким образом, становятся контролируемыми факторами маркетинга услуг. Менеджер по маркетингу на основе соответствующего анализа может сократить либо увеличить количество точек соприкосновения, дать четкие указания контактному персоналу, как вести себя, что делать, как и какие задачи выполнять и сколько времени целесообразно потратить на выполнение задач в моменты соприкосновения с клиентом.

С помощью метода точек соприкосновения, возможно, моделировать качество процесса обслуживания. Для каждой из точек соприкосновения можно разработать свой набор приоритетных критериев качества обслуживания (надежность, отзывчивость, убежденность, сочувствие, материальность). Благодаря своей систематичности метод точек соприкосновения хорошо подходит для разработки концепций производства и реализации новых услуг.

Недостатком описываемого метода можно считать то, что в некоторые точки соприкосновения вовлечены не только маркетинговые, но и производственные процессы, а значит, и ответственные лица из различных структурных подразделений фирмы [33].

III. Метод потребительского сценария.

Согласно технологии метода, менеджер по маркетингу, кроме самостоятельного анализа этапов и задач процесса обслуживания, может попросить самих потребителей выполнить эту задачу.

Потребителей (индивидуально или в небольших группах) просят описать процесс обслуживания или составить его «сценарий», который документируется в форме протокола. Затем потребителей просят дать оценку процессу обслуживания и высказать рекомендации по его совершенствованию.

Достоинство названного метода заключается в том, что в процессе составления такого протокола, возможно, выявить сильные и слабые аспекты процесса обслуживания, применяемого фирмой. На основе такого протокола возможна разработка нового сценария обслуживания или даже идеи новой услуги. Данный метод очень органично сочетается с философией маркетинга, так как именно потребители, а не сама фирма, решают, как они хотели бы быть обслужены.

При анализе сценария у фирмы появляются стратегические возможности воздействия на поведение потребителей и повышения экономической эффективности процесса обслуживания. Другим достоинством данного метода является тест на практичность и эффективность отдельных этапов и задач процесса обслуживания.

Недостатком метода потребительского сценария является то, что он способен отражать проблемы лишь видимой для потребителей части процесса обслуживания. Невидимая, или, условно говоря, вспомогательная, часть процесса обслуживания является логическим продолжением или звеном видимой его части. Здесь крайне важен анализ сильных и слабых сторон всего процесса

обслуживания, включая его видимую и невидимую части. При применении этого метода невидимая часть процесса обслуживания остается вне зоны комментариев потребителей. Поэтому маркетологи рекомендуют применять этот метод в сочетании с методом реинжиниринга, направленного в значительной степени на внутреннюю среду фирмы, то есть невидимую для потребителя часть процесса обслуживания [34].

IV. Метод реинжиниринга.

Данный метод заключается в анализе и оптимизации сложившейся практики обслуживания с целью повышения эффективности функционирования фирмы посредством маркетинга.

В основе метода лежит понимание фирмы как механического организма. Считается, что в совместной деятельности всех отделов фирмы не должно существовать ничего лишнего, «износившегося» или не скоординированного.

Применительно к сфере услуг технология реинжиниринга состоит из двух последовательных шагов. Сначала фиксируется существующий процесс обслуживания в фирме. Это достигается через создание общей диаграммы процесса обслуживания, где показаны роль и задачи каждого отдела. Затем производится совместный анализ с целью выявления потерянному времени, дублируемых задач, нестыковок и т.п. На основе проведенного анализа действующий процесс обслуживания подвергается необходимой модернизации.

Технология реинжиниринга по своей направленности и последовательности схожа с методом диаграммного проектирования. Однако достоинство и преимущество метода реинжиниринга заключается в том, что он стремится охватить другие отделы фирмы, а не только те, которые имеют непосредственное отношение к маркетингу и обслуживанию клиентов. К сожалению, это достоинство является одновременно и недостатком, поскольку практически трудно обучить персонал всех структурных подразделений фирмы маркетинговым технологиям. По этой причине реинжиниринг достаточно сложно

осуществить на практике, несмотря на очевидную теоретическую ясность этого метода.

V. Функционально-стоимостной анализ.

Метод системного исследования функций объекта (услуги) ФСА, направленный на минимизацию затрат в сферах проектирования, производства и эксплуатации объекта при сохранении (повышении) его качества и полезности.

Функциональный подход заставляет изучать не только конкретные потребности заказчиков, но и глубже анализировать количественную и качественную стороны этих потребностей, перестраивать под них производство.

Так составляющие (функции) услуги, могут быть подразделены на основные, вспомогательные и ненужные. Цель ФСА состоит в развитии полезных функций объекта при оптимальном соотношении между их значимостью для потребителя и затратами на их осуществление. Математически цель ФСА выглядит следующим образом:

$$З/ПС \Rightarrow \min \text{ или } ПС/З \Rightarrow \max, \quad (1)$$

где Z — издержки на достижение необходимых потребительских свойств;

ПС — совокупность потребительных свойств объекта.

Итогом проведения ФСА, как важного инструмента управления качеством продукции, должно быть снижение затрат на единицу полезного эффекта, которое достигается: сокращением затрат при одновременном повышении потребительских свойств изделий; повышением качества продукции при сохранении уровня затрат; уменьшением затрат при сохранении уровня качества; сокращением затрат при обоснованном снижении технических параметров до их функционально необходимого уровня.

IV. Метод комплексной оценки товарных систем (МКОТС) [18]

Данный метод позволяет выявить компоненты, которые необходимо скорректировать в процессе позиционирования услуги на рынке, скорректировать систему позиционирования и продвижения услуги, получить количественную оценку в отношении услуги и ее составляющих. Маркетинговая инновационная

модель "МКОТС", которая по своей методической сущности согласовывается с "западной" моделью "сервисного качества" позволяет:

- определить значимость для потребителя отдельных составляющих услуги;
- определить составляющие новой услуги и внимание, которое необходимо каждой из них;
- рассчитать степень удовлетворенности потребителя составляющими услуги и всей услугой в целом;
- определить составляющие, которые необходимо корректировать в услуге;
- определить эффективность мероприятий по корректированию составляющих услуги.

Изучение методов анализа и оценки конкурентоспособности услуг позволяет заключить, что все вышеперечисленные методы имеют примерно одну и ту же логическую основу - процесс предоставления услуги должен быть максимально видимым для анализа. Эта видимость, задокументированная в различных формах, позволяет проводить тщательный маркетинговый анализ, как самого процесса обслуживания, так и тех задач, которые вовлечены в этот процесс.

1.5 Способы повышения конкурентоспособности

Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкурентному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам сегментации рынка. Если не указан рынок, на котором конкурентоспособен объект, это означает, что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом.

Конкурентоспособность - не показатель, уровень которого можно вычислить для себя и для конкурента, а потом победить. Прежде всего, это философия работы в условиях рынка, которая ориентирует на:

- понимание нужд потребителя и тенденций их развития;
- знание поведения и возможностей конкурентов;
- знание состояния и тенденций развития рынка;
- знание окружающей среды и ее тенденций;
- умение создать такой товар и так довести его до потребителя, чтобы потребитель предпочел его товару конкурента.

Чтобы сегодня создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто, модернизировать организацию и управление, но, и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главное при этом - умение определить и быстро, эффективно использовать в конкурентной борьбе свои преимущества.

Все усилия в организации и управлении предприятием должны быть направлены на развитие тех его качеств или реализуемой им продукции (услуг), которые выгодно отличали бы фирму от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все работники фирмы. Специфика услуг была более подробно рассмотрена в п. 1.2. данной работы.

Повышение конкурентоспособности - верный шаг к успеху предприятия в сфере его деятельности. Для оценки деятельности предприятия целесообразно проанализировать и оценить экономический потенциал, т.е. совокупность ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия и способности к использованию ресурсов с целью создания и реализации товаров и услуг, получения максимального дохода.

В соответствии с полученными результатами собственных оценок конкурентоспособности руководители предприятий могут выбирать действенные меры по улучшению работы по отдельным направлениям общей деятельности фирмы.

К тому же, одним из главных направлений повышения конкурентоспособности предприятия будет стратегическое управление. Хотя, появившийся подход к обеспечению конкурентоспособности предприятий, основанный на стратегиях конкуренции, позволяет провести только общий анализ достигаемых конкурентных преимуществ предприятия, но не дает точного количественного выражения результатов оценки - поэтому не может быть взят за основу современной системы обеспечения конкурентоспособности.

Ни одно предприятие не может достичь превосходства над конкурентами по всем экономическим характеристикам товара и средствам его продвижения на рынке. Необходим выбор приоритетов и выработка стратегии, в наибольшей степени соответствующей тенденциям развития рыночной ситуации и наилучшим способом использующей сильные стороны деятельности предприятия.

Управление маркетингом обеспечивает целевую ориентацию рыночной деятельности предприятия, комплексность этой деятельности [38].

Многолетний западный и отечественный опыт показывают, что предприятия, сосредоточенные только на получении прибыли, страдают близорукостью. Складывается довольно знакомая ситуация: при наличии прибыли предприятие является неплатежеспособным и, наоборот, имея убытки, предприятие четко и вовремя рассчитывается с поставщиками, государством и кредиторами.

Как один из вариантов повышения конкурентоспособности предприятия можно рассмотреть – качество услуг.

Управление маркетингом связано с управлением качеством в двух областях. С одной стороны, потребитель должен получать правдивые обещания в отношении качества через продвижение (promotion). С другой стороны, маркетинг отвечает за обратную связь с потребителями для внесения изменений в характеристики качества. При этом сфера услуг требует иных подходов к выполнению этих задач, нежели производство. Оценить качество услуги гораздо сложнее, чем качество товара. У услуги достаточно трудно определить

привычные критерии оценки качества, потому что, как указывалось выше, услуга, во-первых, неосвязаема, а во-вторых, потребляется одновременно с производством. Поскольку услуги производятся и потребляются одновременно и оказываются, как правило, контактными персоналом фирмы, то довольно трудно установить универсальные стандарты качества. Отсутствие таких универсальных стандартов затрудняет конкурентную борьбу фирмы услуг на рынке и сам правовой режим реализации услуг.

Качество услуги регулируется Гражданским кодексом РФ, и законом РФ «О защите прав потребителей». Однако данные законодательные акты, как и специальная отечественная литература по маркетингу, не содержат конкретных критериев, пригодных для оценки качества услуг. Действующая в России государственная система стандартизации, предусматривает возможность определения требований к качеству услуги в государственных стандартах и содержит требования рекомендательного характера.

В зарубежной литературе по маркетингу встречается до двадцати различных критериев оценки качества услуг, [40]. При анализе просматривается очевидная их схожесть с перечнем критериев, разработанным для сферы услуг группой американских маркетингов под руководством Л.Берри. Эти ученые первоначально определили десять критериев (факторов) оценки качества услуг: доступность, коммуникабельность, компетентность, обходительность, доверительность, надежность, отзывчивость, безопасность, осязаемость и понимание/знание клиента, [38].

Ученые установили взаимосвязь между некоторыми критериями и попытались сгруппировать их. Например, критерии «понимание/знание клиента» и «доступность» были объединены в единую категорию «сочувствие». Таким образом, было формально описано качество услуги. Данная модель SERVQUAL, сокращенная аббревиатура от service quality - «качество услуги», в современном виде включает в себя пять измерений, таблица 1.

Таблица 1 - Измерения качества услуг в модели SERVQUAL

Измерение:	Краткое описание измерения:
Надежность (Tangibles)	Способность выполнить обещанные услуги точно и основательно
Материальность (Reliability)	Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида персонала и других физических свидетельств услуги
Отзывчивость (Responsiveness)	Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги
Уверенность (Assurance)	Воспринимаемая компетентность и вежливость персонала. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность услуг.
Сочувствие (Empathy)	Доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (фирма информирует потребителей об услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним)

Чтобы вызвать неудовлетворённость клиентов качеством, хватит одной негативно воспринятой характеристики услуги.

Итак, на любом предприятии, должна быть создана целая система обеспечения конкурентоспособности на стратегическом уровне на основе разработки механизма комплексной оценки всех принимаемых управленческих решений с точки зрения их влияния на увеличение стоимости бизнеса.

Внедрение системы обеспечения конкурентоспособности позволяет: определить приоритеты и сбалансировать цели операционной, инвестиционной, финансовой, маркетинговой стратегий предприятия; системно и комплексно решать задачи разработки и оптимизации производственной, инвестиционной и финансовой политики; эффективно использовать материальные, финансовые и человеческие ресурсы; и, в итоге, обеспечить конкурентоспособность предприятия.

При этом управление стоимостью должно рассматриваться как интегрирующий процесс, направленный на обеспечение конкурентоспособности предприятия за счет концентрации общих усилий на важнейших факторах

стоимости. Так как оно лишь вносит системообразующую идею, кардинально изменяющую точку зрения на уже давно известные управленческие истины.

По своей сущности товар (работы, услуги) является единственным средством получения прибыли и тем самым основным орудием конкурентной борьбы, ее материальной основой. Организационные меры, направленные на повышение конкурентоспособности предприятия, через повышение конкурентоспособности выпускаемой продукции представлены на рисунке 6.

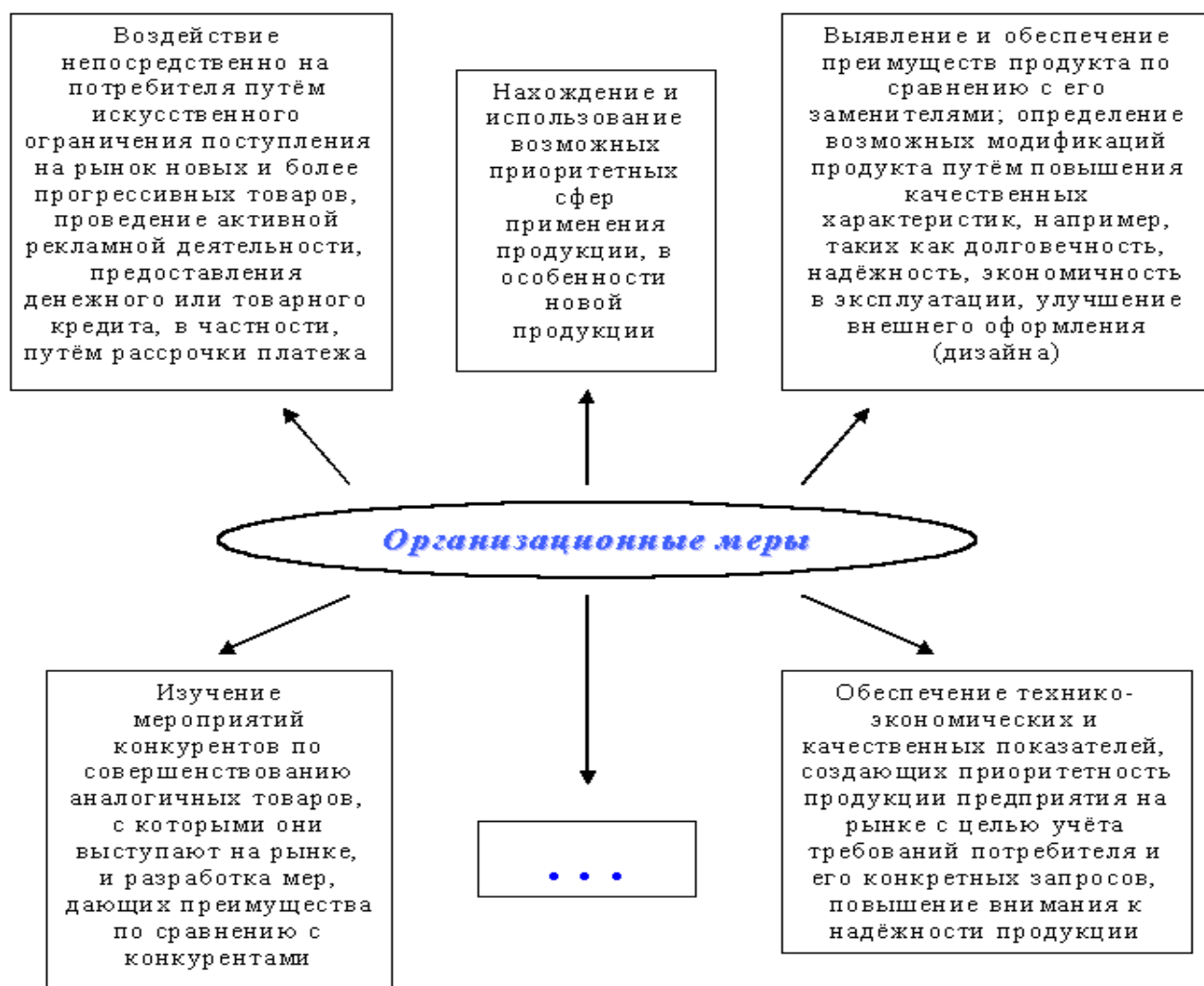


Рисунок 6 - Организационные меры по повышению конкурентоспособности продукции или услуг

Как следствие, отметим: если в результате проведения мероприятий продукция или услуги выдержит соперничество, то есть потребитель примет установленную на товар (услугу) цену, то продукцию (в относительном смысле)

можно будет считать действительно качественной и способной к существованию на рынке. Что и предопределяет конкурентоспособность самой фирмы [26].

Итак, проведя частичный анализ некоторых направлений повышения конкурентоспособности предприятия, приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует общепринятая методика разрешения данного вопроса.

В конечном счёте, таких вариантов множество. И в сложившейся ситуации остаётся только помнить и придерживаться основного принципа: проведя комплексную диагностику фирмы, и ориентируясь на те, или иные пробелы в её работе, выбрать подход, в наибольшей степени соответствующий условиям собственного предприятия, и органично вписать его в общую систему управления для создания крепкого фундамента устойчивой позиции на рынке.

2 АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЮКС-ТРЕВЕЛ»

2.1 Общая характеристика предприятия и анализ внутренней среды

2.1.1 Общая характеристика предприятия

В качестве объекта исследования выбрано подразделение ООО «Люкс-Тревел», основным видом деятельности которого является туристические услуги.

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «Люкс-Тревел».

Сокращенное наименование: ООО «Люкс-Тревел».

Юридический адрес: 456300, Миасс, ул. Романенко, 50а - 3 этаж

Туристическое агентство «Люкс-Тревел» на туристическом рынке с 2004 года. Офис туристического агентства «Люкс-Тревел» удобно расположен в деловом и культурном центре города, по адресу: г. Миасс Челябинской обл., ул. Романенко, в непосредственной близости от крупных магазинов и банков.

Основное направление деятельности: туризм.

Рассматриваемая организация: туристическое агентство «Люкс-Тревел», является одним из подразделений компании ООО «Люкс-Тревел»

Организация, выбранная объектом исследования, существует в форме общества с ограниченной ответственностью (ООО). Согласно гражданскому кодексу РФ обществом с ограниченной ответственностью признаётся учреждённое, одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделён на доли определённые учредительными документами.

Общим собранием учредителей утверждён Устав ООО «Люкс-Тревел». Участники общества отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесённых ими вкладов.

ООО «Люкс-Тревел» для обеспечения своей деятельности, имеет фирменное название и круглую синюю печать со своим названием.

Лицензия Тур агентской деятельности Серия ТД № 0002459, регистрационный номер 74-АР-15373 от 26 марта 2003. С 1 июня 2007 г. вступил в силу закон, отменяющий лицензирование туристской деятельности.

2.1.2 Персонал предприятия, организационная структура

Достижение организационных целей предполагает совместную работу людей, являющихся сотрудниками организации. При этом каждая организация, в котором заняты несколько человек или крупный холдинг с тысячами сотрудников, нуждается в координации совместного взаимодействия, в установлении определенного внутри организационного порядка. Этот порядок проявляется в форме организационной структуры.

Организационная структура создается для достижения организационных целей, поэтому по мере изменения этих целей или условий их реализации может и должна претерпевать изменения, в противном случае эффективность организации может существенно снизиться [11].

Традиционно под организационной структурой понимается принцип, положенный в основу разделения труда [11].

В подчинении директора находятся бухгалтер и три менеджера по туризму.

Человеческий фактор является не только ключевым и самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Качество трудовых ресурсов непосредственно влияет на конкурентные возможности фирмы и является одной из важнейших сфер создания конкурентных преимуществ. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и интенсивного развития их потенциала.

В рассматриваемой туристической фирме: 5 сотрудников.

Все сотрудники с высшим образованием.

Стаж менеджеров турагентства более 5 лет.

Возраст сотрудников от 28 до 53 лет.

Ключевые функции выполняет руководитель предприятия, на него возложено значительное количество обязанностей и вся ответственность за деятельность всех подразделений туристической фирмы. Он отвечает за стратегию развития предприятия, координирует работу менеджеров, принимает решение о заключении договоров с партнерами, отвечает за развитие направлений. Так же занимается всем компьютерным обеспечением фирмы, вопросами ведения и прогрессирования сайта компании и маркетингом фирмы.

В обязанности менеджеров турагентства входит консультирование и работа с клиентами, оформление необходимых документов, изучение новых направлений, прием платежей, ведение кассового журнала, работа с группой в VK, реклама.

Бухгалтер – осуществляет организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности предприятия. Организует учет поступающих денежных средств, товарно-материальных ценностей и основных средств, учет издержек производства и обращения, выполнение работ, а также финансовых, расчетных и кредитных операций.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим,
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом.
- единство и четкость распорядительства;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб.

«Минусы» существующей организационной системы управления:

- структура организации говорит о том, что на предприятии не четкое распределение обязанностей;
- проблема перемешивания приказов и поручений;
- функция контроля реализуется всеми одновременно.

2.1.2 Основные показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Финансовые показатели турагенства «Люкс-Тревел» приведены в таблице 2, источник: бухгалтерская отчетность ООО «Люкс-Тревел»

Таблица 2 – Динамика основных результатов деятельности

Наименование	Ед. изм.	2014		2015		2016	
		Абсолютный показатель	% к нему	Абсолютный показатель	% к нему	Абсолютный показатель	% к нему
1. Выручка от реализации основных видов деятельности и прочих услуг	тыс. руб.	13600,0	100	11200,0	82,35	8600,0	63,24
2. Прибыль от продаж	тыс. руб.	1200,0	100,0	1011,5	84,3	960,9	80,1
3. Затраты на производство	тыс. руб.	450,5	100,0	439,7	97,6	436,2	96,8
4. Чистая прибыль	тыс. руб.	749,5	100,0	571,8	76,3	524,7	70,0
4. Рентабельность продаж (п.2/п.1)*100%	%	9	100,0	8,7	97	10,9	121

На рисунке 7 представлена динамика основных результатов деятельности турагентства «Люкс-Тревел» 2014-2016 год.

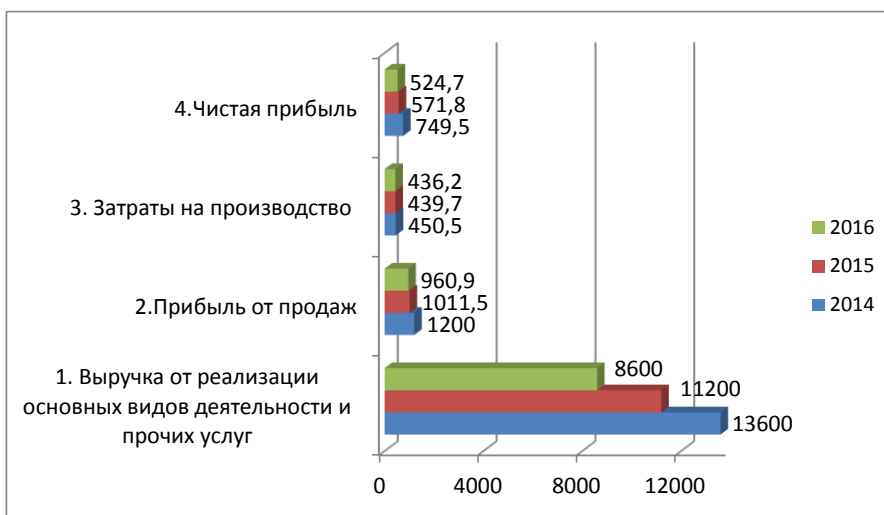


Рисунок 7 – Динамика основных результатов деятельности

Предприятию удалось снизить затраты на производство в 2016 году на 14,3 тыс. руб. по сравнению с базисным годом.

На рисунке 8 показана динамика рентабельности продаж.

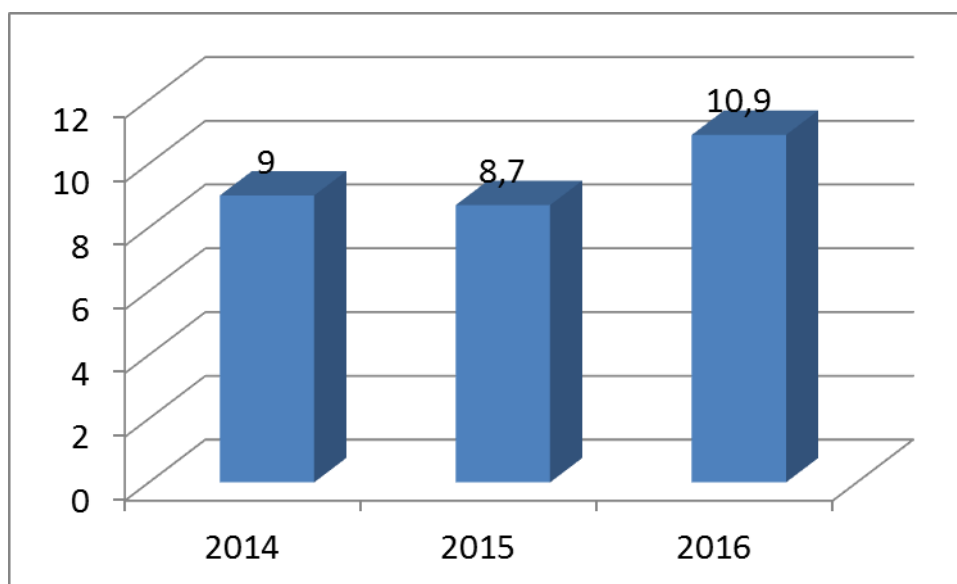


Рисунок 8 – Динамика рентабельности предприятия в %

Основные экономические показатели деятельности предприятия за два прошедших года имеют тенденцию к снижению.

Рассмотрев динамику основных показателей подразделения ООО «Люкс-Тревел», мы видим, что, прибыль от продаж в отчетном году снизилась по сравнению с базисным на 224,8 тыс. руб.. Однако предприятию удалось снизить затраты на производство в 2016 году на 14,3 тыс. руб. по сравнению с базисным годом.

2.1.3 Продукция, работы, услуги

Мировой экономический кризис больно ударил по экономике, и туристический бизнес здесь не исключение. Однако, что бы ни происходило в мире, россияне продолжают путешествовать. Туризм является в настоящее время наиболее перспективной и динамично развивающейся отраслью народного хозяйства.

Оценка товарооборота турагенства «Люкс-Тревел» приведена в таблице 3.

Таблица 3 - Оценка товарооборота за 2016 г., тыс. руб.

Месяцы	Реализация туров кол-во человек	Прибыль в рублях
Январь	12	41 200
Февраль	22	43 300
Март	49	51 200
Апрель	58	104 600
Май	59	97 400
Июнь	61	120 900
Июль	64	130 450
Август	53	127 800
Сентябрь	30	71 200
Октябрь	15	86 600
Ноябрь	31	65 200
Декабрь	14	20 750
ИТОГО	468	960 900

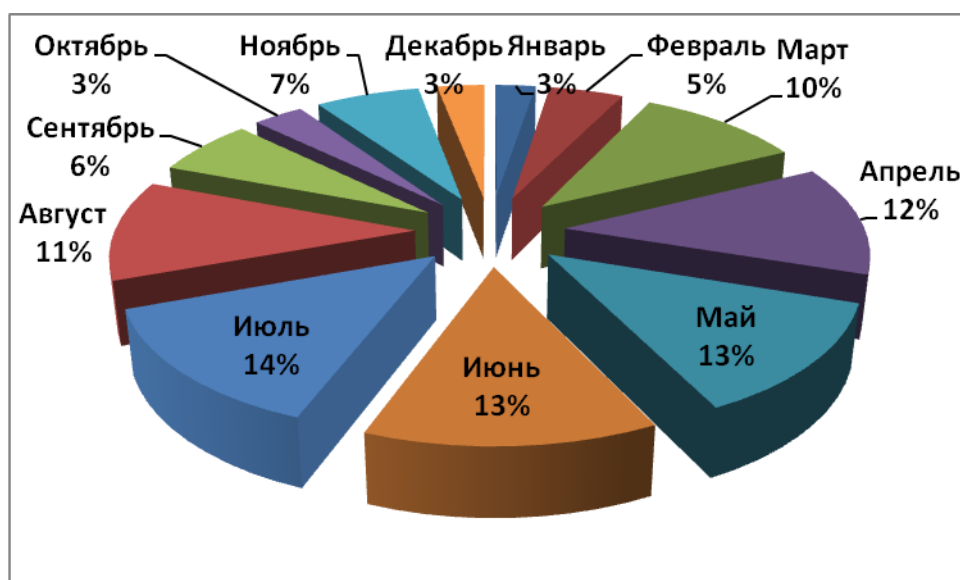


Рисунок 9 - Оценка товарооборота за 2016 год

На рисунке 9 видно, ярко выраженную сезонность туристического бизнеса: «Высокий сезон» - с марта по октябрь

«Низкий сезон» - ноябрь-декабрь и январь-февраль

Услуга – это результат деятельности, направленный на удовлетворение потребностей потребителя. Услуги, предоставляемые турагентством «Люкс-Тревел» приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Услуги, предоставляемые турагентством «Люкс-Тревел»

Наименование	% от общего объема
1. Пляжный отдых за рубежом	55
2. Экскурсионные туры	9
3. Туры Москва, Санкт-Петербург	7
4. Автобусные туры по Европе	3
5. Морские и речные круизы	4
6. Горнолыжные курорты	0
7. Образование за рубежом	1
8. Санатории, пансионаты, базы отдыха Урала	4
9. Работа с корпоративными клиентами	2
10. VIP - туры	5
11. Санатории и пансионаты Черноморского побережья	4
12. Детский отдых	3
13. Шуб-туры	2
14. Визы	1

Из таблицы видно, что в структуре продаж лидирующее место занимает пляжный отдых, этот вид отдыха наиболее популярен и востребован в течение всего года. Так же перспективными направлениями являются работа с корпоративными клиентами и индивидуальные туры.

2.2 Анализ внешней среды ООО «Люкс-Тревел»

2.2.1 Характеристика рынка

На рынке туристических услуг города Миасса агентство «Люкс-Тревел» работает более 14 лет. За это время уже успел сложиться определенный имидж организации, рекламная компания и широкий выбор предлагаемых услуг вывели фирму на одно из лидирующих мест на рынке города Миасса. На сегодняшний день рынок туристических услуг насыщен, в городе Миассе за него борется уже более 23 фирм, основные среди них: «Бюро путешествий», «Люкс тревел», «Мастер отдыха», «Калипсо», «Караван», «Клуб путешествий», «Роза мира», «Босфор», «Спутник», «Вилар» и др. Это порождает высокий уровень конкуренции между организациями за покупателя.

Текущее состояние рынка, пользуясь понятиями теории жизненного цикла, можно охарактеризовать как начало этапа «зрелости». Объемы продаж стабилизировались, либо растут невысокими темпами, рост стоимостных показателей в первую очередь объясняется инфляционными процессами, реальный физический товарооборот практически не изменяется. Предлагаемые услуги в определенной степени стандартизированы и ориентированы на массовый спрос. Для данного этапа характерно наличие большого количества фирм, между которыми ведется острая конкурентная борьба за потребителя, маркетинговые мероприятия фирм нацелены на удержание своей доли рынка и ее увеличение за счет конкурентов, так как дальнейшего роста емкости рынка будет увеличиваться незначительно. Вследствие жесткой ценовой конкуренции размер торговой наценки невелик и составляет 10-15%.

С целью выявления сложившейся конкурентной структуры рынка и сформировавшихся потребительских предпочтений были проведено анкетирование. Основными задачами, поставленными в процессе анкетирования, являлись:

- выявить рыночную долю основных конкурентов в целом по рынку.
- выявить основные факторы, влияющие на процесс принятия решения о покупке и степень их значимости для потребителя.
- выявить каналы получения информации о компании и услугах.
- нарисовать портрет активного покупателя тур услуг.

Респондентам было предложено ответить на вопросы анкеты представленной в Приложении В. В результате обработки и анализа полученных данных была сформирована таблица 5, характеризующая долю рынка основных конкурентов.

Таблица 5 - Доля рынка

Фирма	Доля рынка
Босфор	3,8%
Бюро путешествий	26,6%
Другая компания	22,4%
Калипсо	7,8%
Караван	17,3%
Клуб путешествий	6,9%
Спутник	6,4%
Люкс-Тревел	9,0%

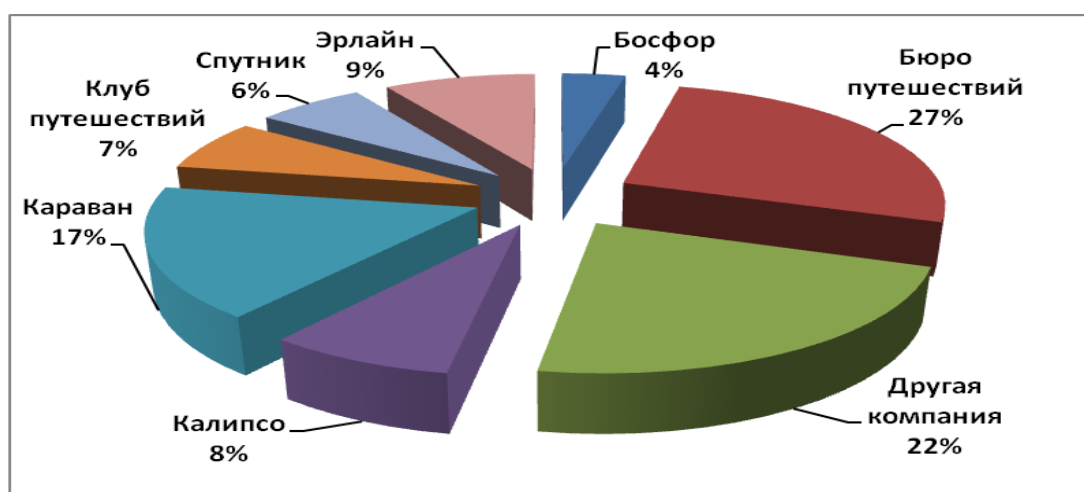


Рисунок 10 - Доля рынка основных туристических компаний

Анализируя вышеприведенную таблицу и диаграмму, можно сделать вывод о том, что безусловным лидером на рынке туристических услуг города Миасса является агентство «Бюро путешествий», которое охватывает 27 % всего рынка. Это связано с раскрученным именем организации, активной рекламной кампанией постоянно идущей на телевидение, эффективным территориальным расположением офиса, участием в городской дисконтной программе «21 век».

Вторая по величине доля рынка принадлежит агентству «Караван». Занимает такую высокую долю благодаря демпинговой ценовой политике.

Исследуемое агентство имеет незначительную долю в среднем охватывает 9% рынка туристических услуг г. Миасса.

Потребители, обладающие не высоким уровнем знаний и опыта в области туризма, предпочитают совершать покупку готового турпакета у квалифицированных продавцов, имеющие возможность в короткий срок подобрать по оптимальной цене лучшее предложение в соответствии с потребностями и предпочтениями потребителя, при этом немаловажен фактор времени, необходимый на обработку и выполнение заявки.

Одним из направлений исследования было выявление степени значимости для потребителя отдельных факторов, определяющих его покупательское поведение. Результаты исследования клиентской базы турагентства «Люкс-Тревел» методом анкетирования рассмотрены в таблице 6.

Таблица 6 - Исследование клиентской базы турагентства «Люкс-Тревел»

1. Возраст	
18-23	15%
24-30	25%
31-45	35%
46-55	25%
2. Пол	
женщины	55%
мужчины	45%
3. Образование	
Среднее специальное	25%
Среднетехническое	35%
Высшее	30%
Неоконченное высшее	5%

Окончание таблицы 6

4. Должность	
ТОП менеджеры	20%
Менеджеры среднего звена	35%
Частные предприниматели	30%
Учителя, педагоги	15%
5. Сколько раз отдыхают в году	
1 раз в году	60%
2 раза в году	20%
Более двух раз	5%
Ни одного	15%
6. Сколько готовы потратить на отдых	
Сумма в рублях на чел.	%
7- 15 тыс. руб.	25%
16-30 тыс. руб.	35%
31-55 тыс. руб.	25%
56-70 тыс. руб.	10%
56 тыс. руб. и выше	5%
7. Предпочтения по турам	
Пляжный отдых за рубежом (Турция, ..)	50%
Экскурсионные туры по Европе	20%
Пляжный отдых по России	15%
Санатории, пансионаты	10%
другое	5%
8. Критерии выбора тура	
VIP отдых	10%
Высокий уровень сервиса и питания	40%
Надежный проверенный туроператор	30%
Эконом	20%
9. Постоянный клиент	
Постоянный более 2 раз	57%
Второй раз	15%
Первый раз	28%
10. Источники информации	
Рекомендации друзей	45
Платные газеты	15
Интернет	15
Наружная реклама	10
Другие	5
10. основные причины выбора агентства	
Удобно расположенный офис	70
Качество консультаций	80
Быстрота обслуживания	67
Наличие доп. услуг	45

Из представленных данных делаем вывод, что основная категория туристов турагентства «Люкс-Тревел» это постоянные туристы, которые обращаются в агентство более 2-х раз, в возрасте от 31-45 лет, женщин чуть больше, чем мужчин, менеджеры среднего звена с средним техническим и высшим образованием, большинство отдыхают раз в году и предпочитают пляжный отдых за рубежом, большинство готово потратить от 16-30 тыс. руб. на человека и требуют высокий уровень питания и обслуживания. Информацию об услугах предпочитают получать из интернета и платных газет, для вновь обратившихся клиентов главным критерием были рекомендации знакомых, клиентов привлекает удобно расположенный офис, так же важны быстрота и качество обслуживания, профессионализм и знания менеджеров. На основе потребностей потенциального покупателя, сформируем конкурентоспособные составляющие предприятий туризма г. Миасса.

На основании проведенного анализа рынка туристических услуг города Миасса, можно сделать следующие выводы:

- для рассматриваемого рынка характерен высокий уровень конкурентной борьбы вследствие наличия большого количества фирм, предлагающих типовые услуги..
- текущее состояние рынка с точки зрения теории жизненного цикла можно охарактеризовать как этап зрелости, для которого свойственен высокий уровень насыщения первичного спроса, имеющего тенденцию к постепенному сокращению.
- на рынке присутствует явный лидер, обладающий долей рынка, превышающей 27%, - «Бюро путешествий», благодаря агрессивной рекламной компании, фирма «Караван» - занимает второе место, обслуживая чуть более 17% рынка, благодаря демпинговой ценовой стратегии, исследуемая организация имеет незначительную долю, в среднем охватывает 9% рынка туристических услуг г. Миасса. Основными факторами, определяющими потребительское поведение

клиентов фирмы, являются: уровень цены, условие оплаты, рекламная активность, расположение офиса, профессионализм персонала, скорость обслуживания, дополнительные услуги.

2.2.2 Общая оценка конкурентоспособности ООО «Люкс-Тревел»

Для оценки общей конкурентоспособности фирмы «Люкс-Тревел» по сравнению с ее ближайшими соперниками на основе выявленных конкурентных позиций, воспользуемся аналитическим методом – расчетом интегрального ранга конкурентоспособности.

При анализе отметим основные факторы, определяющие конкурентоспособность торговой фирмы на рынке компьютерной техники:

- уровень цены,
- условие оплаты
- рекламная активность
- расположение офиса
- профессионализм персонала
- скорость обслуживания
- дополнительные услуги

Для количественного выражения характеристик используем метод экспертных оценок при помощи системы рангов (оценки выставлялись на основе информации, полученной в ходе анкетирования). Каждой из 7 рассматриваемых фирм – основных конкурентов в данном секторе рынка, по каждому из семи вышеприведенных факторов присвоим ранг (чем ниже показатель ранга фактора, тем конкурентоспособнее фирма в этой сфере коммерческой деятельности).

Таблица 7 - Ранг фирмы по каждому фактору конкурентоспособности

Фирмы конкуренты	уровень цен	условия оплаты	реклама	расположение офиса	профессионализм персонала	Скорость обслуживания	дополнительные услуги
Босфор	3	6	7	4	3	5	4
Бюро путешествий	3	2	1	2	3	3	1
Калипсо	5	5	5	4	5	6	2
Караван	1	3	3	3	3	3	3
Клуб путешествий	5	5	4	4	3	4	3
Спутник	1	6	4	5	2	3	3
Люкс-Тревел	3	3	4	1	2	4	3
Удельный вес фактора	0,19	0,14	0,15	0,12	0,16	0,18	0,06

Рассчитаем интегральный ранг конкурентоспособности по каждому фактору и на основании этого определим рейтинг фирмы.

Таблица 8 - Расчет интегрального ранга конкурентоспособности по каждому фактору и рейтинг фирмы

Фирмы конкуренты	уровень цен	условия оплаты	реклама	расположение офиса	компетенция персонала	скорость обслуживания	дополнительные услуги	взвешенная оценка факторов	место фирмы в соответ. с рейтингом
Босфор	0,57	0,84	1,05	0,48	0,48	0,9	0,24	4,56	6
Бюро путешествий	0,57	0,28	0,15	0,24	0,48	0,54	0,06	2,32	1
Калипсо	0,95	0,7	0,75	0,48	0,8	1,08	0,12	4,88	7
Караван	0,19	0,42	0,45	0,36	0,48	0,54	0,18	2,62	2
Клуб путешествий	0,95	0,7	0,6	0,48	0,48	0,72	0,18	4,11	5
Спутник	0,19	0,84	0,6	0,6	0,32	0,54	0,18	3,27	4
Люкс-Тревел	0,57	0,42	0,6	0,12	0,32	0,72	0,18	2,93	3

На основе таблицы 8 построим диаграмму рейтинга конкурентов, рис. 11.

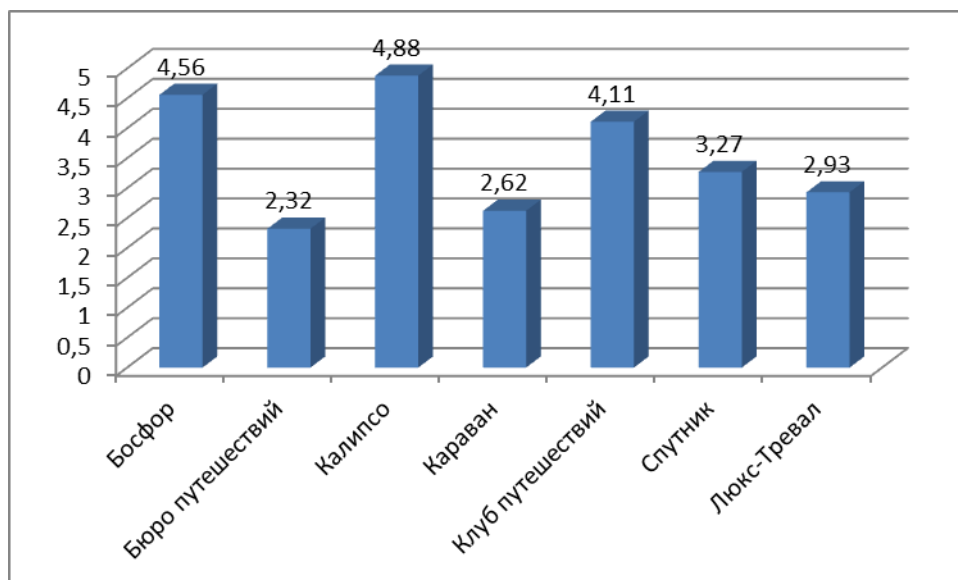


Рисунок 11- Рейтинг туристических компаний на основе интегрального ранга конкурентоспособности

Исследуемая фирма находится на 3 месте – 2,93. Наиболее низкое значение интегрального ранга конкурентоспособности, а значит и более выгодное конкурентное положение имеет компания «Бюро путешествий», что подтверждает доля рынка, занимаемая данной организацией, равная 27%. Она обладает явным преимуществом по большинству рассматриваемых факторов конкурентоспособности организации. Второй в рейтинге идет фирма «Караван», обладающая преимуществом по ценовому фактору.

2.3 SWOT-анализ

Для более полного представления о деятельности компании и ее положения на рынке туристических услуг необходимо провести SWOT-анализ. Данный анализ подразумевает изучение внутренней среды компании, а также выявления возможностей и опасностей для компании со стороны рынка. На основе данного анализа можно выработать стратегии дальнейшего поведения для преодоления опасностей и усиления сильных сторон компании. Под SWOT-анализом понимаются исследования, направленные на определение и оценку

сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и потенциальных угроз внешней среды.

Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить бизнес-процессы и т.п.

Угроза - это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ (появление новых конкурентов, товаров-заменителей и т.п.).

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Исходная матрица SWOT-анализа представлена в таблице 9.

Таблица 9 – Исходная матрица SWOT-анализа

S (сильные стороны):	W (слабые стороны):
- высокие объемы продаж; - удобное расположение офиса; - квалифицированный персонал; - хорошая репутация компании.	- недостаточная рекламная активность; - слабая финансовая база,
O (возможности):	T (угрозы):
- рост занимаемой доли рынка; - расширение ассортимента услуг; - внедрение новых методик бронирования; - развитие интернет технологий; - повышающийся спрос на услуги предприятия.	- усиление конкуренции; - значительное повышение цен на услуги, приводящее к резкому снижению спроса.

Для количественной оценки сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды необходимо рассмотреть все возможные сочетания

сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями, оценим по 5-балльной шкале степень взаимодействий слабых и сильных сторон, угроз и возможностей, и указать экспертную оценку значимости на пересечении строки и столбца.

Количественная оценка помогает более точно, нежели качественная, понять значимость отдельных факторов. Результаты количественной оценки представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Количественная оценка взаимного влияния факторов SWOT

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны	
		высокие объемы продаж	удобное расположение офиса	квалифицированный медицинский персонал	прогрессивные методики лечения	отсутствие сопутствующих услуг	низкое стимулирование персонала
Угрозы	усиление конкуренции	5	5	5	5	4	3
	значительное повышение цен на услуги, приводящее к резкому снижению спроса	5	5	5	5	3	2
Возможности	рост занимаемой доли рынка	5	5	5	5	4	4
	расширение ассортимента услуг	5	5	5	5	5	2
	внедрение новых методик бронирования	5	5	5	5	5	4
	развитие интернет технологий	5	4	2	4	3	3
	повышающийся спрос на услуги предприятия	5	5	5	5	4	5

В таблице 11 приведена совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды, на основании которой можно выделить наиболее значимые факторы SWOT.

Таблица 11 – Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды

S (сильные стороны):	Оценка	W (слабые стороны):	Оценка
- высокие объемы продаж;	35	- недостаточная рекламная активность	29
- удобное расположение офиса;	34	- низкое стимулирование персонала.	23
- квалифицированный персонал;	32		
- хорошая репутация фирмы	34		
О (возможности):	Оценка	T (угрозы):	Оценка
- рост занимаемой доли рынка;	28	- усиление конкуренции;	27
- расширение ассортимента услуг;	27	- значительное повышение цен на услуги, приводящее к резкому снижению спроса.	25
- внедрение новых методик бронирования;	29		
- развитие интернет технологий;	21		
- повышающийся спрос на услуги предприятия.	29		

У ООО «Люкс-Тревел» наиболее выражены сильные стороны и возможности. Слабые стороны и угрозы для предприятия выражены в меньшей степени.

В основном угрозы внешней среды проявляются в появлении новых конкурентов, поэтому чтобы выжить и успешно развиваться в условиях жесткой конкуренции компания должна следить за всеми изменениями на рынке: требованиями потребителей, соотношением цен, за развитием технологий, а также максимально использовать свои возможности и преимущества.

Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы представлено в таблице 12.

Таблица 12 – Формулирование проблемного поля в рамках SWOT– матрицы

Факторы SWOT		Сильные стороны				Слабые стороны	
		высокие объемы продаж	удобное расположение офиса	квалифицированный персонал	прогрессивные методики бронирования	отсутствие сопутствующих услуг	низкое стимулирование персонала
Угрозы	усиление конкуренции	Ослабление влияния конкурентов за счёт ключевых факторов успеха (20)	Повышение квалификации персонала (35)				
	значительное повышение цен на услуги, приводящее к резкому снижению спроса						
Возможности	рост занимаемой доли рынка	Расширение ассортимента предоставляемых услуг (20)	Оказание сопутствующих услуг (19)				
	расширение ассортимента услуг						
	внедрение новых методик бронирования	Усиление рекламной активности (30)					
	развитие технологий	Использование новейших информационных технологий (50)					
повышающийся спрос на услуги предприятия							

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. Получаем проблемное поле компании.

Существенность для компании каждой проблемы определяется величиной оценки и соответственно проблемы ранжируются по степени значимости.

В таблице 13 представлена количественная оценка проблем ООО «Люкс-Тревел».

Таблица 13 – Количественная оценка проблем компании

Ранг	Проблема/Решение	Оценка
1	Использование новейших информационных технологий	50
2	Повышение квалификации персонала	35
3	Усиление рекламной активности	20
4	Расширение ассортимента услуг	20
5	Ослабление влияния конкурентов за счёт ключевых факторов успеха	20
6	Оказание сопутствующих услуг	19

По данным, представленным в таблице 13 можно сделать вывод, что с целью снижения негативного влияния угроз внешней среды и слабых сторон предприятия можно предложить следующие рекомендации по улучшению конкурентоспособности деятельности ООО «Люкс-Тревел»:

- постоянно повышать квалификацию персонала, чтобы успешно конкурировать на рынке;
- усилить рекламную активность, с целью более полного охвата целевого рынка организации, увеличения общего оборота, уровня прибыли и рентабельности фирмы в целом, повышения стабильности бизнеса за счет роста показателя запаса финансовой прочности и общего укрепления конкурентных позиций фирмы на рынке г. Миасса;
- использовать новейшие технологии в бизнес процессах;

Важным моментом реализации рекомендаций по повышению конкурентоспособности деятельности фирмы является их комплексность, так как они взаимозависимы, результаты осуществления одного из них, являются определяющими факторами для успешной реализации другого.

Таким образом, необходима выработка согласованной программы реализации рассматриваемых рекомендаций с целью получения желаемого эффекта – повышения общего уровня конкурентоспособности деятельности фирмы, проявляющегося в таких частных показателях, как доля рынка организации, уровень чистой прибыли и рентабельности бизнеса.

3 РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «ЛЮКС-ТРЕВЕЛ»

3.1 Рекомендации по повышению квалификации персонала

Туристская фирма будет конкурентоспособной либо благодаря большей производительности, обеспечивающей ей преимущества по издержкам, либо благодаря качественным факторам, которые отличают ее от конкурентов. К таким факторам относятся квалификация персонала, имидж туристской фирмы, организация и культура управленческой команды, развитый маркетинг, современный менеджмент, качество предоставляемых услуг.

Так как все продажи туристического продукта являются персональными (личными), наиболее важным фактором при оценке конкурентных преимуществ туристских фирм является персонал. Если предприятие эффективно и рационально планирует работу с персоналом, то создаются все условия для завоевания устойчивого конкурентного преимущества.

Решение задач по управлению человеческими ресурсами является одним из важнейших направлений деятельности туристских организаций и считается основным критерием ее экономического успеха и конкурентоспособности фирмы на рынке туристских услуг.

Специфика работы коллективов предприятий сферы туризма состоит в том, что результатом работы есть не продукт, а услуга. Процесс обслуживания требует особой четкости и высокой организации работы, которая обеспечивает высокий уровень культуры обслуживания и максимальное удовлетворение потребностей клиента. Индивидуальный характер туристического обслуживания обуславливает продолжительный контакт с потребителем. При этом процессы производства и предоставление услуг совпадают во времени, в клиенты являются прямыми свидетелями, а в некоторых случаях - и участниками обслуживания. В большинстве случаев, как проверено на практике (около 70% покупателей), окончательный вы-

бор в пользу того или иного тура делают непосредственно в агентстве. И этот выбор во многом зависит от совета менеджера. Отсюда высокие личные и профессиональные требования к персоналу туристической фирмы .

К первой группе требований относятся личные характеристики, которые тяжело поддаются изменениям. Большинству профессий туристической индустрии присущи приветливость, творческий подход к выполнению обязанностей, быстрая реакция, отличная память, порядочность.

Ко второй группе относятся требования, которые касаются профессиональных знаний и умений, приобретенных в процессе обучения и трудового стажа: знания основных туристических направлений, отельной базы, особенностей визового режима страны и других особенностей турпродукта, умение работать с офисными программами и офисным оборудованием, производительность работы, трудовая дисциплина.

Для поддержания на высоком уровне конкурентоспособности персонала необходима постоянная работа:

- ежегодное повышение профессиональных навыков персонала;
- оснащение рабочих мест передовыми техническими средствами;
- использование интернет-технологий;
- стимулирование деятельности персонала.

Рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности персонала туристической фирмы:

1. Повышение требований к персоналу во время приема на работу.
2. Повышение квалификации кадров:
 - первичное обучение в соответствии с задачами предприятия и специфики работы
 - обучение для ликвидации разрыва между требованиями к должности и личными качествами
 - обучение для повышения общей квалификации
 - обучение для работы с новыми направлениями развития организации,

- обучение для усвоения новых приемов и методов выполнения трудовых операций.

3. Сокращение случаев нарушения трудовой дисциплины благодаря проведению работы с персоналом.

4. Внедрение мероприятий научной организации работы: расстановка кадров в соответствии с квалификацией, образованием, возрастом, темпераментом.

Разработанные рекомендации по повышению квалификации персонала туристического агентства «Люкс-Тревел» представлены в таблице 14.

Таблица 14 - Рекомендации по повышению квалификации персонала

Наименование мероприятия	Содержание мероприятия	Состав затрат	Стоимость, руб.
Туристическая выставка г. Челябинск 2 раза в год Март и октябрь	Посетить семинары операторов по внутреннему туризму, перезаключить договоры, изучить новые предложения на рынке внутреннего туризма, получить каталоги и информационные материалы	Командировочные расходы: 3 человека * 500 руб. Транспортные расходы	1500 руб. 1000 руб. Итого: : 2500*2=5000 руб.
Туристическая выставка г. Екатеринбург 2 раза в год Апрель и октябрь	Посетить семинары операторов по внутреннему туризму, перезаключить договоры, изучить новые предложения на рынке внутреннего туризма, получить каталоги и информационные материалы	Командировочные расходы : 3 человека * 500 руб. Транспортные расходы	1500 руб. 1000 руб. 2500*2=5000 руб.
Участие в тренинге: "Увеличение продаж и прибыли турфирмы. Эффективный летний сезон 2017". г. Челябинск.		Стоимость участия Командировочные расходы 1 человек *3 дня Транспортные расходы	7500 руб. 1500 руб. 1000 руб.
Компенсация участия менеджеров в инфотурах			50000 руб.
Итого			70000 руб.

3.2 Рекомендации по внедрению интернет технологий

В последнее время, в связи с ожесточением конкуренции, динамика развития компании стала заметно угасать. Экономическое положение компании приобрело угрожающий характер. Выходом из сложившейся ситуации является либо сокращение секторов туристического рынка, и узкая специализация, либо применение современных информационных технологий, для привлечения клиентов.

С точки зрения технических достижений, компьютерная революция в сфере туристского бизнеса России превзошла все ожидания. Программный комплекс «Мастер-Агент» предназначен для автоматизации деятельности туристического агентства, Благодаря дополнительному модулю, можно организовать сайт туристического агентства. Программа рассчитана на пользователя, имеющего базовые навыки работы с компьютером, базовыми знаниями операционной системы Microsoft Windows, офисный пакет Microsoft Office.

Программа повышает производительность труда менеджеров и освобождает от ежедневной рутинной работы.

Сайт компании, который я рекомендую создать, будет информировать клиентов об услугах компании 24 часа в сутки , 365 дней в году.

Требования к туристическому сайту:

1. Подробная информация обо всем, что интересует туриста, максимум информации по предлагаемым видам отдыха:

- стоимость
- есть ли дополнительные сборы (курортный сбор, консульский сбор и т.п.)
- продолжительность тура
- описание мест размещения
- как добраться до места отдыха

- что входит в стоимость тура
- качество питания, периодичность питания
- погода на курорте
- инфраструктура курорта
- наличие лечения, дополнительных услуг
- возможен ли отдых с ребенком
- нужна ли виза, кто поможет с оформлением
- местные обычаи и нравы
- санитарно эпидемиологическая обстановка

2. Информация, представленная на туристическом сайте, должна быть актуальной. Это касается, прежде всего, цен на отели и туры, визы, билеты.

3. Контакты турфирмы должны быть на каждой странице в видимом поле, чтобы посетитель сайта не искал их.

4. Привлечь заинтересованного в покупке тура посетителя очень важно. Но не менее важно качественно и быстро обслужить его. Качество обслуживания посетителей становится часто критическим звеном в процессе покупки. Посетитель сайта, который заинтересовался покупкой того или иного тура, может контактировать с компанией разными способами:

- По телефону
- По электронной почте
- Заполнив форму заказа на сайте
- ICQ , QIP, SKAPE, MAIL -агент

Успех продвижения туристического сайта зависит во многом от качества самого сайта и от степени отлаженности бизнеса.

Использование туристических информационно-поисковых систем.

Ежедневно в офис туристической фирмы обращается множество клиентов с просьбой подобрать им тур. Причем запросы клиентов настолько разнообразны, что вряд ли можно иметь под рукой готовые варианты ответов. Здесь на помощь менеджеру агентства приходит «Поисковая система», которая позволяет по любой

комбинации параметров в запросе в считанные минуты получить варианты туров, необходимые вашему клиенту. Здесь же менеджер может продемонстрировать клиенту красочные иллюстрации отеля с подробным описанием и отзывами туристов.

Заглянув в «Подробности тура», менеджер может более детально рассказать о программе тура, перечислить, что входит в стоимость, а что оплачивается дополнительно, дать подробную информацию по авиа перелету.

Таким образом, фирма получает доступ к упорядоченным предложениям всего туристического рынка, многократно сокращает время на поиск тура и предоставление информации о нем клиенту.

Оформление заявок и документов. Остановившись на наиболее привлекательном для клиента туре, менеджер приступает к оформлению заявки. Сделать это можно, нажав на кнопку «Бронь». Перед вами появляется практически целиком заполненная заявка, где менеджеру остается только внести данные о туристах и оплате. Сохранив их, менеджер отправляет заявку туроператору.

Все введенные данные автоматически переносятся в другие документы: договор с клиентом, заказ (приложение к договору), памятку, путевку, приходный ордер. Менеджеру остается только их распечатать на принтере.

Таким образом, у менеджера агентства полностью автоматизируется процесс заполнения документов: данные о туристах вводятся лишь один раз, отпадает необходимость вводить данные по туру в каждый документ. Все это значительно сокращает временные затраты и исключает возможность ошибок при многократном заполнении.

Взаимосвязь с туроператорами. Немалую часть своего рабочего времени агентства тратят на переговоры с туроператорами: выясняют судьбу своих заявок, уточняют детали поездки, сообщают о дополнительных пожеланиях клиента и каких-либо изменениях, справляются о подтверждении. Живое общение – это замечательно, но, к сожалению, не всегда можно дозвониться туроператору в нужный

момент и информация по телефону недоказуема в случае возникновения каких-либо проблем.

В данной системе бронирования туроператор и турагент находятся в одном информационном пространстве, и каждый из них имеет доступ к предназначенным для него сведениям. Благодаря этому стало возможным организовать общение непосредственно в самой заявке.

Таким образом, «стираются» расстояния между турагентами и туроператорами, как бы далеко они ни находились друг от друга. Вся история заявки сохраняется и доступна каждой из сторон в любой момент времени. Отпадает необходимость тратить время и деньги на телефонные переговоры.

Взаиморасчеты. Стоит ли говорить, насколько важно вовремя взять с клиента оплату и вовремя заплатить туроператору за тур. Ведь от этого зависят результаты деятельности и финансовое благополучие фирмы.

Для того чтобы туристическая фирма могла контролировать свои взаиморасчеты с туристами и туроператором, непосредственно в самой заявке создан блок оплаты тура, куда заносятся данные о стоимости тура, сумма предоплаты и последующих доплат туриста, оплаты туроператору, автоматически вычисляется комиссия и размер долга.

Таким образом, в любой момент фирма может видеть состояние своих взаиморасчетов с туристом и туроператором по каждой заявке и вовремя производить оплаты или требовать их.

Отчеты. Не последнюю роль в работе туристической фирмы играют отчеты. Ведь именно они позволяют увидеть все достижения, промахи или ошибки и, по возможности, попытаться избежать их в будущем.

В своем «Офисе On-line» фирма может просмотреть отчеты по странам, туроператорам, по количеству заявок и полученной прибыли за любой прошедший период. С помощью отчетов руководитель туристической фирмы может более успешно строить свою дальнейшую рекламную и кадровую политику, планировать работу и улучшать ее результаты.

Преимущества для туристического агентства:

Бронирование и импорт. Все данные при бронировании на сайте оператора переносятся в рабочую базу агента. Вам осталось только распечатать документы для передачи туристу.

Автоматический контроль изменений. Нет нужды звонить и выяснять информацию по изменениям в заявке. Теперь у вас под рукой механизм, позволяющий оперативно получать изменения: по статусам, услугам, стоимости.

Привязка файлов. Функция привязки файлов к конкретной путевке. Привязка файлов позволяет вам хранить и легко находить переписку, фотографии, анкеты и другие документы, связанные с заявкой.

Прямая связь с системой бронирования. Быстрый переход в к своей заявке в системе он-лайн бронирования туроператора.

Система напоминания задач. Функция назначения задач и контроль с возможностью прикрепления заявки.

Разработанные рекомендации по применению новых технологий в турагентстве «Люкс-Тревел» представлены в таблице 15.

Таблица 15 - Единовременные затраты на реализацию проекта

Наименование расходов	Сумма, руб.
Стоимость оборудования и ПО	45 0000
В том числе:	
Сервер	12 000
Сетевое оборудование	5 000
Программа Мастер-агент	16 000
Офис он-лайн	4 000
Сайт турагентства	8 000
Доставка оборудования	2 000
Монтаж оборудования	2 000
Обучение персонала	1 000
Итого:	50 000

3.3 Рекомендации по развитию маркетинговой деятельности и рекламы

Скидки остаются самым популярным маркетинговым инструментом туристских организаций. Также и туристическая фирма «Люкс-Тревел» практикует:

- предоставление скидок с объявленных цен на туруслуги и продукты в случае предварительного бронирования в сроки ранее установленной даты
- бесплатное дополнительное обслуживание, если турист покупает тур с большой продолжительностью поездки или бронирует VIP -отель; включение в комплексное обслуживание некоторых бесплатных дополнительных услуг (например, бесплатный вход в аквапарк, трансферы,, Элит-сервис при встрече туристов) - сезонные скидки

Реклама является самым эффективным средством продвижения товаров и услуг. Целью планируемой рекламной кампании является создание осведомленности о туристическом агентстве и предлагаемых услугах на рынке города, а также побуждение потребителя обратиться к данному предприятию, к приобретению туристической путевки у данной фирмы, стимулирование сбыта , ускорение товарооборота.

Процесс планирования рекламной кампании заключается в создании медиа-плана (бюджет, календарный план) сроком на год, показывающий, какие средства массовой информации будут задействованы для достижения поставленной цели, в каком объеме, и как долго. Так как бюджет турагентства на проведения рекламных мероприятий ограничен, не будем задействовать дорогостоящую рекламу на радио и телевидении.

Реклама в прессе. Одни из наиболее читаемых газет в Миассе – «Евразия», «Метро», «Глагол», «Миасский рабочий»

Предполагается разместить в газете «Евразия » черно-белую рекламу ООО «Люкс-Тревел» в количестве 12 выпусков в год. Формат рекламы – модульная реклама, размер объявления – 1 модуль. Изготовлением рекламных модулей занимается менеджер.

Объявление должно быть кратким, четким, бросающимся в глаза и передающим самую необходимую информацию о фирме, ассортименте, предложениях, акциях. На каждом модуле должен присутствовать логотип фирмы.

Наружная реклама. Компании необходимо разместить красочный баннер на фасаде офисного здания, это дополнительно привлечет клиентов к месту продаж. Расчет расходов приведен в таблице 16.

Таблица 16 - Рекомендации по проведению рекламы

Наименование рекламного мероприятия	кол-во	ед. измерения	стоимость единицы	общая стоимость, руб.
РЕКЛАМА				
Сувенирно-полиграфическая продукция				
Календарь (полноцветный с одной стороны)	500	шт.	7 руб.	3 500
Подарки (на год)	100	шт.	50 руб.	5000
Прямая почтовая рассылка: стоимость конверта + 1 лист торгового предложения + 1 лист поздравления				
декабрь	200	шт.	5 руб.	1000
февраль	200	шт.	5 руб.	1000
март	200	шт.	5 руб.	1000
Итого полиграфия за год:				11500 руб.
Реклама в прессе				
газета "Евразия"				
52 недели в году (ч/б в блоке отдых)	1	модуль	490 руб.	490 руб.
Итого в год:	52	раз в неделю		25480 руб.
газета "Метро"				
12 недель в году (цвет, 1-я полоса)	12 недель	36 кв.см	30,25 руб.	1089 руб.
Газета "Глагол"	3	Информационная статья	1000 руб.	3000 руб.
Итого в год:				13068 руб.
Журнал «Дискаунт Сити»	4	статья	2000 руб.	8000 руб.
Итого пресса за год:				49 548 руб.
Наружная реклама				
Баннер				
изготовление	1 раз в год	18 кв.м.	1 кв.м. 1200 руб.	21600 руб.
Установка				5000 руб.
Всего в год:				26600 руб.
Итого расходов на рекламу				88 648 руб.

В таблице 17 приведен календарный план график затрат на год.

Таблица 17 – Календарный план-график затрат на год

Этапы	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	ИТОГО
Полиграфическая продукция	3500												3500
Сувенирная продукция	5000												5 000
Почтовая рассылка		1000	1000									1000	3000
Реклама в печати	5049	3599	3049	4599	3049	2599	3049	4599	5049	2599	3049	2599	46548
Наружная реклама - баннер			26600										26600
Покупка оборудования и программного обеспечения	45000	5000											50000
Повышение квалификации персонала			2500	2500	10000					5000	50000		70000
ИТОГО	58549	9599	33149	7099	13049	2599	3049	4599	5049	7599	53049	3599	208 688

Данные единовременные инвестиции, составляющие 208 688 руб., не превышают размера уже сформированного фонда развития компании ООО «Люкс-Тревел» и могут быть реализованы без привлечения дополнительных источников финансирования.

3.3 Расчет эффективности от внедрения рекомендаций по повышению конкурентоспособности деятельности ООО «Люкс-Тревел»

Эффективность проекта должна оцениваться с различных точек зрения. В соответствии с Методическими рекомендациями по оценке эффективности инновационных проектов и их отбору для финансирования, основными методами оценки экономической эффективности являются:

- метод чистого дисконтированного дохода (ЧДД);
- метод срока окупаемости;
- метод индекса доходности и рентабельности проекта;
- метод внутренней нормы доходности (индекс доходности);
- расчет точки безубыточности проекта

Суммарные затраты на производство и сбыт продукции представлены в таблице 18.

Таблица 18 - Затраты на производство и сбыт продукции

Наименование показателей	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
2	3	4	5	6	7
Вид продукции					
Материальные затраты (сумма показателей пп. 1.1 - 1.3)	25,80	25,80	25,80	25,80	25,80
производственные расходы	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
транспортные расходы	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
электроэнергия на технологические цели	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
Материальные затраты по всем видам продукции, производимой по проекту (сумма показателей пп. 1.1 - 1.3 по всем видам продукции)	25,80	25,80	25,80	25,80	25,80
Общехозяйственные затраты (15% от зп рабочих)	25,20	25,20	25,20	25,20	25,20
Затраты на оплату труда по проекту (табл. 5, п. 3)	468,00	468,00	468,00	468,00	468,00
Прочие затраты					
Затраты на сбыт продукции (0,5% от зп)	23,40	23,40	23,40	23,40	23,40
Всего затрат на производство и сбыт продукции по проекту	542,40	542,40	542,40	542,40	542,40
Налоги, включаемые в себестоимость, всего	15,14	15,14	15,14	15,14	15,14

Потребность в инвестициях на начало реализации рекомендаций составляет 208 688 руб.

Таблица 19 - Инвестиционные затраты

№ п/п	Статьи затрат	Всего по проекту	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	Капитальные вложения по утвержденному проекту, подлежащие выполнению	108,69	108,69				
2.	Капитальные вложения в объекты сбыта	50,00	50,00				
3.	Приобретение оборотных средств	50,00	50,00				
4.	Другие инвестиции в период освоения производственных мощностей и эксплуатации предприятия	0,00					
5.	Итого - объем инвестиций (сумма показателей пп. 1 - 4)	208,69	208,69				

Источниками для реализации рекомендаций будут собственные средства предприятия (нераспределенной прибыли)

Таблица 20 - Источники средств для реализации рекомендаций

№ п/п	Наименование источников	Средства на начало реализации проекта
СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА		
1	Выручка от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме)	
2	Нераспределенная прибыль (фонд накопления)	208,69
3	Неиспользованная амортизация основных средств	
4	Амортизация нематериальных активов	
5	Выручка от продажи основных средств	
6	Всего собственных средств (сумма пп. 1 - 5)	208,69
ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА		
7	Кредиты банков (по всем видам кредитов)	
8	Заемные средства других организаций (указать отдельно по всем видам займов)	

Окончание таблицы 20

9	1 - займы, подлежащие погашению более чем ч/з 12 месяцев после отчетной даты	
10	ИТОГО ПО ВСЕМ ИСТОЧНИКАМ (сумма пп. 6, 11)	208,69

В результате реализации проекта могут быть получены следующие финансовые результаты.

Таблица 21 - Финансовые результаты производственной и сбытовой деятельности, руб.

№ п/п	Наименование показателей	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
1	2	3	4	5	6	7
1	Общая выручка от реализации продукции	1 055,34	1 107,21	1 107,21	1 107,21	1 107,21
2	Затраты на производство и сбыт продукции	542,40	542,40	542,40	542,40	542,40
3	Начисленная амортизация	10,00	10,00	10,00	10,00	10,00
4	Налоги, включаемые в себестоимость, всего	15,14	15,14	15,14	15,14	15,14
5	Прибыль по проекту (разность показателей п. 1 и пп. 2, 3, 4)	487,80	539,67	539,67	539,67	539,67
6	Платежи в бюджет	146,64	146,64	146,64	146,64	146,64

Расчет показателей эффективности рекомендаций будет проводиться при следующих исходных данных:

- длительность периода на который рассчитана реализация рекомендаций равна 5 лет.
- шагом расчета принят отрезок времени равный 1 году
- для оценки стоимости результатов, затрат, эффектов учтен уровень инфляции согласно Федеральному закону от 13.12.2016 N 357-ФЗ "О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов" [2]

- норма дисконтирования принята для данного проекта 15% (9%- ставка рефинансирования ЦБ РФ [3], и 6% уровень риска данных рекомендаций)

Проведем анализ формирования потоков денежных средств от осуществления инвестиционной, операционной, и финансовой деятельности, после чего выявим сальдо денежных потоков.

Необходимо произвести соизмерение полученных показателей и их ценности в начальном периоде. Технически приведение к базисному моменту времени затрат, результатов и эффектов, имеющих место на t-ом шаге расчета реализации рекомендаций, удобно проводить путем их умножения на коэффициент дисконтирования a_t , определяемы для постоянной нормы дисконта E по следующей формуле:

$$a_t = 1/(1+E)^t \quad (2)$$

где t- номер шага

E-норма дисконта

Результаты приведены в таблице 22

Таблица 22 - Коэффициент дисконтирования

Наименование показателей	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Кдиск $1/(1+E)^t$	0,87	0,76	0,66	0,57	0,50

Рассчитаем интегральные показатели эффективности рекомендаций.

Чистый дисконтированный доход (ЧДД) определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенный к начальному шагу или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами (инвестициями) и рассчитывается по формуле:

$$\Xi = \text{ЧДД} + \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t} \quad (3)$$

где P_t – результаты, достигаемые на шаге расчета

Z_t -затраты на том же шаге

T – горизонт расчета

$\Xi = (P_t - Z_t)$ - эффект достигаемый на t -ом шаге

E - постоянная норма дисконта, равная приемлемой для инвесторов норме дохода на капитал

t - номер шага

ЧДД = 1356,4 тыс. руб.

Положительное значение ЧДД свидетельствует об эффективности рекомендаций и целесообразности их принятия и реализации, чем выше ЧДД, тем эффективнее рекомендации. В данном случае это условие соблюдается.

Индекс доходности представляет собой отношение суммы текущих эффектов к величине затрат (инвестиций) и рассчитывается по формуле:

$$ИД = \frac{1}{K} \cdot \sum_{t=0}^T (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1+E)^t} \quad (4)$$

ИД=2,99

Положительное значение ЧДД определило уровень ИД, который превышает рекомендуемое значение 1,2, что свидетельствует об эффективности рекомендаций.

Срок окупаемости – это время от начала реализации рекомендаций до момента, когда первоначальные инвестиционные вложения и другие затраты, связанные с реализацией рекомендаций, покрывают суммарными результатами от их осуществления.

Рассчитывается по формуле:

$$T = \frac{K}{P_q + A} \leq T_{\text{эо}}, \text{ или } T = \frac{K}{D_q} \leq T_{\text{эо}} \quad (5)$$

где:

T - срок окупаемости инвестиционного проекта, годы;

P_q - чистые поступления (чистая прибыль) в первый год реализации инвестиционного проекта при равномерном поступлении доходов за весь срок окупаемости, руб.;

К - полная сумма расходов на реализацию инвестиционного проекта, включая затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, руб.;

P_i - чистые поступления (чистая прибыль) в i -м году, руб.;

$T_{э0}$ - экономически оправданный срок окупаемости инвестиций, определяется руководством фирмы субъективно, годы;

A - амортизационные отчисления на полное восстановление в расчете на год реализации инвестиционного проекта при равномерном поступлении доходов за весь срок окупаемости, руб.;

A_i - амортизационные отчисления на полное восстановление в i -м году, руб.;

$Dч = Pч + A$ - чистый доход в первый год реализации инвестиционного проекта при равномерном поступлении доходов за весь срок окупаемости, руб.

Таблица 23- Расчет срока окупаемости при неравномерных денежных поступлениях

Номер шага расчета	Инвестиции	Доход	Прибыль до уплаты налогов	Налог на прибыль (20%)	Чистая прибыль	Сумма чистой прибыли и амортизации	Баланс на конец года	Срок окупаемости
0 год	208,69							
1 год		522,94	512,94	99,56	398,24	408,24	208,24	1
2 год		574,81	564,81	109,93	439,74	449,74	657,98	2
3 год		574,81	564,81	109,93	439,74	449,74	1 107,71	3
4 год		574,81	564,81	109,93	439,74	449,74	1 557,45	4
5 год		574,81	564,81	109,93	439,74	449,74	2 007,18	5
Итого		2 822,2	2 772,16	539,30	2 157,18	2 207,18		

В наши дни повсеместной компьютеризации и информатизации все туристические компании и агентства, предприятия и фирмы за рубежом и подавляющее большинство у нас в стране используют в качестве рабочего источника информации международную компьютерную сеть Интернет.

Данный проект был разработан для повышения конкурентоспособности деятельности туристической компании ООО «Люкс-Тревел». Объектом проектирования являлось разработка рекомендаций по внедрению новых технологий обслуживания клиентов, повышения квалификации менеджеров компании и усиления рекламной активности, для повышения экономической эффективности предприятия и привлечения дополнительных клиентов.

В результате выполнения данной работы:

- дана комплексная характеристика нововведений;
- определен состав и дана оценка реализации затрат;
- предоставлен прогноз результатов внедрения;
- рассчитана и оценена экономическая целесообразность внедрения рекомендаций;

Срок реализации проекта – до конца года, а окупается он в течении 6,5 месяцев от начала своей реализации. При этом требуются единовременные затраты в размере 208,69 тыс.руб., но в результате реализации проекта чистый дисконтированный доход составляет 1356,64 тыс.руб. при норме дисконта 15 %, при индексе доходности 2,17.

Таким образом, данные рекомендации являются экономически высокоэффективными и привлекательными для инвестиций, и позволяют повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность деятельности компании ООО «Люкс-Тревел» увеличив доход к концу первого года в 1.4 раза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Аналитики журнала «Турбизнес» оценивают объем российского рынка в 3% от общемирового. Все специалисты сходятся во мнении, что туристический рынок России растет намного быстрее, чем экономика страны в целом. По некоторым данным, российский туристический рынок с 2000 года вырос на 40–50%.

Ежегодно в России открываются сотни туристических фирм. К концу первого года около 70% из них закрывается, через два года работу продолжает лишь 7–10% компаний, до трехлетия доживают единицы. Применение методов конкурентной борьбы в управлении туристической фирмой является одним из основных факторов выживания в туристическом бизнесе.

Цель выпускной квалификационной работы достигнута: проведен анализ конкурентного положения и разработан комплекс рекомендаций, направленных на поддержание и повышение конкурентоспособности туристической фирмы «Люкс-Тревел» на рынке туризма г. Миасса. В дипломном проекте рассмотрены:

Понятие конкурентоспособности предприятия сферы услуг, для чего проанализированы понятие конкурентоспособность, методы оценки конкурентоспособности, конкурентные стратегии в маркетинге.

Конкурентоспособность фирмы - понятие относительное, которое определяется, как способность обеспечить лучшее предложение по сравнению с конкурирующей компанией. Конкурентоспособность фирмы может быть оценена в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли

Проведен анализ факторов конкурентоспособности туристического агентства «Люкс-Тревел».

Проведен анализ сильных и слабых сторон рынка туристических услуг в городе Миассе.

Проанализирована внутренняя и внешняя среда турфирмы «Люкс-Тревел»: покупателей; поставщиков (туроператоров); конкурентов.

Исследована методом анкетирования клиентская база турагентства «Люкс-Тревел». Из проведенного анализа сделан вывод, что основная категория туристов туристического агентства «Люкс-Тревел» в возрасте от 31-45 лет, женщин чуть больше, чем мужчин, менеджеры среднего звена с средним техническим и высшим образованием, большинство отдыхают раз в году и предпочитают пляжный отдых за рубежом, большинство готово потратить от 16-30 тыс. руб. на человека и требуют высокий уровень питания и обслуживания. «Высокий сезон» - повышенный спрос с марта по октябрь.

Изучены конкуренты, чтобы преуспеть в бизнесе, нужно знать о конкурентах почти столько же, сколько о вашей собственной компании и клиентах. Анализ конкурентоспособности позволяет определять конкурентов и оценивать их соответствующие сильные и слабые стороны, выбирать конкурентные стратегии.

Разработаны рекомендации, направленные на повышение конкурентоспособности туристического агентства «Люкс-Тревел»:

- рекомендации по повышению квалификации персонала
- рекомендации по применению интернет-технологий
- рекомендации по развитию маркетинговой деятельности и рекламы
- рекомендации по экономии средств

Срок реализации проекта – до конца года, а окупается он в течении 6,5 месяцев от начала своей реализации. При этом требуются единовременные затраты в размере 208 668 руб., но в результате реализации проекта чистый дисконтированный доход составляет 1356,64 тыс.руб.

Таким образом, данные рекомендации являются привлекательными для инвестиций, и позволяют повысить экономическую эффективность и конкурентоспособность деятельности компании ООО «Люкс-Тревел» увеличив доход к концу первого года в 1.4 раза.

Так же для уменьшения затрат необходимо более полно использовать интернет технологии:

IP-телефония, позволит экономить до 2000 руб. в месяц, что даст экономию 24000 руб. в год на междугородних и международных звонках

Более полно использовать электронную переписку, отказаться от бумажных носителей, что позволит сэкономить на бумаге и заправке картриджами порядка 800 руб. в месяц, что составит 9600 руб. в год.

Таким образом экономия от внедрения составит 33600 руб.

Таким образом, вышеуказанные рекомендации по повышению конкурентоспособности деятельности туристического агентства "Люкс-Тревел" позволят в дальнейшем увеличить рост объема продаж, прибыли и рентабельности, завоевать новых клиентов и занять более объемную нишу на туристическом рынке. Те проведенные исследования и разработанные на их основе рекомендации имеют практическую значимость для туристического агентства «Люкс-Тревел».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Правовые акты

1 Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ (ред. от 28.12.2016.) [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.

2 Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 30.12.2012) (с изм. и доп., вступающими в силу с 27.12.2016) [Электронный ресурс]/ Опубликован на Официальном интернет-портале правовой информации <http://www.pravo.gov.ru>.

3 Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 03.10.2016) [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.

4 Федеральный Закон РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью»: принят Гос. Думой 14.01.1998 № 14-ФЗ (ред. от 01.01.2017) [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.

5 Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (ред. от 01.01.2017) [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.

6 Федеральный закон от 13.12.2016 N 357-ФЗ «О федеральном бюджете на 2017 год и на плановый период 2018 и 2019 годов» [Электронный ресурс]. - <http://www.pravo.gov.ru>.

Книги и статьи

7 Азар, В. Туризм - еще один феномен XX в./ В. Азар // Туризм: практика, проблемы, перспективы. 2013. – № 11. – С. 65-67.

8 Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – М: Центр экономики и маркетинга, 2006. – 235 с.

9 Баранчев, В. Анализ и оценка маркетингового потенциала предприятий/ В.Баранчев, С. Стрижов // Маркетинг. 2010. – №5. – С. 43.

- 10 Баринов, В.А. Стратегический менеджмент/ В.А. Баринов: учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2016. - 236 с.
- 11 Бекетов, О.Н. Бизнес-план: теория и практика./ О.Н.Бекетов, В.И. Найденков – М.: ЮНИТИ, 2016. – 342 с.
- 12 Большаков, А.С. Менеджмент. Учебное пособие./ А.С. Большаков,– СПб.: Питер, 2016. – 160 с.
- 13 Борисов, Ю.Н. Маркетинг в туризме Издательство "/ Ю.Н Борисов, Инфра-М", 2011. – 155 с.
- 14 Борисова, Е. Преуспеть в рекламе и не разориться / Е. Борисова, // Турбизнес. – 2014. – № 9. – С. 42- 45.
- 15 Будашевский, В.Г. Инновационный менеджмент./ В.Г Будашевский, (Практические основы технологии): Учебное пособие. – Челябинск: изд-во ЮУрГУ, 2013. – 60с.
- 16 Буров, В.П. и др. Бизнес-план фирмы./ В.П.. Буров. Теория и практика. Учебное пособие. – М.: Альфа-Пресс, 2016. – 212 с.
- 17 Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: / М.И. Бухалков. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 321с.
- 18 Винокуров, В.А. Организация стратегического управления на предприятии./ В.А Винокуров,– М.: Финпресс, 2016. – 192 с.
- 19 Виханский, О.С. Стратегическое управление. / О.С Виханский. Учебник. – М.: Гардарика, 2016. – 296 с.
- 20 Все о маркетинге: Сборник материалов для руководителей предприятий, экономических и коммерческих служб. – М.: “Азимут-центр”, 2012.-197с.
- 21 Глухов, А. Оценка конкурентоспособности товара и способы ее обеспечения/ А Глухов. //Маркетинг. – 2015. – 248 с.
- 22 Глухов, В.В. Менеджмент/ В.В Глухов: учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2014. – 608 с.

- 23 Голубков, Е.П. Маркетинговые исследования: теория, методология, практика / Е.П Голубков.– М.: Финпресс, 2017. – 416 с.
- 24 Гриценко, Ю. Состояние и перспективы использования Интернета в туристском бизнесе России./ Ю. Гриценко, // Вокруг света. - 2012. – № 1.- С. 38-43.
- 25 Дурович, А.П. Маркетинг в туризме: учебное пособие./ А.П. Дурович. - Минск: Новое знание, 2013. - 496 с.
- 26 Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. / В.С. Ефремов, Учебное пособие. – М.: Финпресс, 2016. – 192 с.
- 27 Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика./ А.Т. Зуб Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 415 с.
- 28 Ильина, А. С точки зрения руководителей турфирм/ А.Ильина // Турбизнес. – 2015. - № 1. – С. 89- 92.
- 29 Каменева, Н.Г., Поляков, В.А. Маркетинговые исследования:/ Н.Г Каменева, В.А Поляков, учеб. пособие. – М.: Вузовский учебник, 2017. – 439 с.
- 30 Коротков, А.В. Маркетинговые исследования./ А.В Коротков,– М.: ЮНИТИ, 2015. – 303 с.
- 31 Котлер, Ф. 300 ключевых вопросов маркетинга: отвечает Филипп Котлер / Ф Котлер,. пер. с англ. – М.: Олимп – Бизнес, 2017. – 224 с.
- 32 Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я / Ф Котлер,. пер. с англ.; под ред. Т.Р.Тэор. – СПб.: Нева, 2013. – 224 с.
- 33 Лифиц, И.М. Формирование и оценка конкурентоспособности товаров и услуг: / И.М. Лифиц. Учеб. пособие для вузов по специальности "Коммерция (торговое дело)" и "Маркетинг"- М.: Юрайт, 2014. - 335 с.
- 34 Люкшинов, А.Н. Стратегический менеджмент. / А.Н. Люкшинов, Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016, - 375 с.
- 35 Максютлов, А.А. Бизнес-планирование развития предприятия./ А.А. Максютлов,– М.: Альфа-Пресс, 2016. – 268 с.

36 Масютин, С.А. Стратегический менеджмент на российском предприятии / С.А. Масютин, В.П. Касимов, // ЭКО. – 2017. – № 1. – С. 10-14.

37 Портер, М. Международная конкуренция/ М Портер, /Пер. с англ.; Под ред. Е.Д. Щетинина. — М.: Международные отношения, 2013. – 451с.

38 Сорокина, Л.А. Менеджмент в малом бизнесе:/ Л.А. Сорокина, учеб. пособие для вузов. – М.: Юнити – Дана, 2014. – 142 с.

39 Спиридонов, И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России:/ И.А. Спиридонов, Учебное пособие – М.:ИНФРА-М., 2017. - 452с

40 Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление./ Р.А. Фатхутдинов,— М.: ИНФРА-М, 2010. - 312с.

41 Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: / А.Ю. Юданов, Учебное пособие; 2-е изд., с испр. и доп. — М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”; Изд-во “ГНОМ-ПРЕСС”, 2013.- 457с.

Internet-источники

42 Матанцев, А.Н. Эффективность рекламы [Электронный ресурс]/ – http://fri-books.ucoz.ru/news/ehffektivnost_reklamy_matancev_a_n_br

43 Официальный сайт издания «Интернет-технологии и манимейкинг» [Электронный ресурс]/ – <http://leseo.ru/category/manimejking>

44 Рынок B2B России: Состояние и перспективы. Библиотека Интернет Индустрии [Электронный ресурс]/ <http://www.i2r.ru>

45 Разработчик платформы Docpart - ООО «Автоматизированные системы торговли» / [Электронный ресурс]/ <http://docpart.ru>

46 Учебные материалы для обучающихся по специальности «менеджмент» [Электронный ресурс]/ – <http://managment-study.ru/ponyatie-marketingovogo-issledovaniya-2.html>

47 Шкляр, Т. Реклама и продвижение услуг на рынке B2B/ [Электронный ресурс]/ <http://www.b2bconnect.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

ООО «Люкс-Тревел» проводит исследование рынка туристических услуг в г. Миасса. В связи с этим мы хотели бы узнать Ваше мнение (все данные анонимные).

1. Часто ли Вы пользуетесь услугами туристических компаний:

- Да;
- Нет.

2. Укажите компании, о которых Вам известно, что они предоставляют туристические услуги в г. Миассе:

- ООО «Люкс-Тревел»
- Караван
- Калипсо
- Клуб путешествий
- Бюро путешествий
- Люкс тревел
- Босфор
- Другая компания _____

3. Оцените, насколько важны для Вас следующие характеристики при выборе компании, предоставляющей туристические услуги в г. Миассе:

Параметр	Оценка степени важности						
	Абсолютно не важна	1	2	3	4	5	Очень важная
Быстрота подбора и бронирования тура	Абсолютно не важна	1	2	3	4	5	Очень важная
Подход к клиенту	Абсолютно не важен	1	2	3	4	5	Очень важен
Расположение офиса	Абсолютно не важен	1	2	3	4	5	Очень важен
Качество консультаций по турам и услугам	Абсолютно не важен	1	2	3	4	5	Очень важен
	Абсолютно не важно	1	2	3	4	5	Очень важно
Система скидок	Абсолютно не важна	1	2	3	4	5	Очень важная

4. Прибегали ли Вы к услугам ООО «Люкс-Тревел»?

- Да;
- Нет.

5. Если да, то устраивают ли Вас следующие характеристики ООО «Люкс-Тревел»:

Параметр	Оценка степени удовлетворённости						
	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивают
Быстрота подбора и бронирования тура	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивают
Подход к клиенту	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивает
Расположение офиса	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивает
Качество консультаций по турам и услугам	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивает
	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивает
Система скидок	Совершенно не устраивают	1	2	3	4	5	Совершенно устраивает

Продолжение приложения А

6. Оцените по пятибалльной шкале (от 1 до 5, где 1 –минимальный балл, 5 - максимальный) параметры компаний, предоставляющих медицинские услуги в г. Челябинске:

Наименование	Быстрота подбора и бронирования тура	Подход к клиенту	Расположение офиса	Качество консультаций по турам и услугам		Система скидок
Люкс-Тревел						
Караван						
Калипсо						
Клуб путешествий						
Бюро путешествий						
Люкс тревел						
Босфор						
Другая компания						

7. Какими источниками информации Вы пользовались при подборе компании

- Интернет
- Наружная реклама
- Рекомендации друзей, знакомых
- Платные газеты и журналы
- Другие источники

8. Возраст

- 18-23
- 24-30
- 31-45
- 46-55

9. Пол

- женщины
- мужчины

10. Образование

- Среднее специальное
- Среднетехническое
- Высшее
- Неоконченное высшее

11. Должность

- ТОП менеджеры
- Менеджеры среднего звена
- Частные предприниматели
- Учителя, педагоги

12. Сколько раз отдыхают в году

- 1 раз в году
- 2 раза в году
- Более двух раз
- Ни одного

13. Сколько готовы потратить на отдых

- 7- 15 тыс. руб.
- 16-30 тыс. руб.
- 31-55 тыс. руб.

- 56-70 тыс. руб.

14. Предпочтения по турам

- пляжный отдых за рубежом(Турция, ..)
- Экскурсионные туры по Европе
- Пляжный отдых по России
- Санатории, пансионаты
- другое

15. Критерии выбора тура

- VIP отдых
- Высокий уровень сервиса и питания
- Надежный проверенный туроператор
- Эконом

Интервьюер: _____

Дата проведения интервью: _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Основные туроператоры

Таблица Б - Основные туроператоры

Логотип туроператора	Фирменное название, сайт	Основные направления
	Натали турс http://www.natalie-tours.ru	Андорра, Греция, Испания, Италия, Кипр, ОАЭ, Таиланд, Турция
	Тез Тур http://teztour.com	Испания, Таиланд, Турция, Крит Мальдивы, Куба, Доминикана, Эмираты
	Веди тур групп http://www.vedi-ekb.ru	Австрия, Венгрия, Греция, Индонезия, Италия, Китай, Малайзия, Словакия, Словения, Таиланд, Франция, Чехия
	Мегаполис http://www.ute.ru	Австрия, Греция, Израиль, Индия, Китай, Хорватия, Черногория
	Европорт http://www.evroport.ru	Абхазия, Австрия, Великобритания, Венгрия, Германия, Израиль, Иордания, Италия, Китай, ОАЭ, Россия, Турция, Украина, Франция, Чехия, Швейцария, ЮАР
	Интурист http://www.riviera.ru	Болгария, Греция, , Индия, Турция
	Море тревел http://www.moretravel.ru	Болгария, Вьетнам, Греция, , Израиль, Индия, Индонезия, Иордания, Италия, Кипр, Китай, Малайзия, ОАЭ, Сингапур, Таиланд, Турция, Франция, Хорватия, Черногория, Чехия
	Пегас туристик www.pegast.ru	Турция, , Индия, Тайланд, Индонезия
	Корал тревел www.coral.ru	Турция , , Эмираты, Испания, Китай, Израиль, Мальдивы, Индонезия
	Сан мар www.sunmar.ru	Турция , , Эмираты, Испания
	Дельфин www.delfin.ru	Россия, Ближнее зарубежье
	Алеан тур www.alean.ru	Россия, ближнее зарубежье