

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
«Южно-Уральский государственный университет»  
(национальный исследовательский университет)  
Высшая школа экономики и управления  
Кафедра «Экономика и управление на предприятиях сферы услуг, рекреации и туризма»

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор Тур. агенства «Эсперанса Тур»

\_\_\_\_\_ / А.В. Гайворонский /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой, к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ /Т.А. Худякова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

РАЗВИТИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ  
ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНСТВА «ЭСПЕРАНСА ТУР»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА  
ЮУрГУ – 38.03.02.62. 2018. 037. ВКР

Руководитель, ст. преп.

\_\_\_\_\_ / Н.Ю. Варкова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Автор

студент группы ЗЭУ – 533

\_\_\_\_\_ / С.Н. Савицкая /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Нормоконтролер, ст.преп.

\_\_\_\_\_ / М.Г. Ефимова /

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2018 г.

Челябинск 2018

## АННОТАЦИЯ

Савицкая, С.Н. Развитие конкурентных позиций организации Туристическое агентство «Эсперанса Тур».– Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-533, 106 с., 13 ил., 20 табл., 5 прил., библиогр. список – 78 наим.

Выпускная квалификационная работа выполнена с целью разработки и обоснования нового тура в контексте развития конкурентных позиций туристического агентства «Эсперанса Тур».

Теоретическая часть выпускной квалификационной работы содержит основные теоретические основы понятия конкурентоспособность, факторы, влияющие на конкурентные позиции организации, уровни и методы оценки конкурентных позиций, пути развития конкурентных позиций для туристических фирм.

Практическая часть выпускной квалификационной работы включает характеристику рынка выездного туризма в РК, описание деятельности туристического агентства «Эсперанса Тур», анализ конкурентов.

В результате проведенной работы был создан и обоснован образовательный тур в Австрию, рассчитаны затраты на рекламирование данного тура, рассчитан экономический эффект и рассмотрено изменение развития конкурентных позиций туристического агентства «Эсперанса Тур» после создания нового туристического продукта.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<u>ВВЕДЕНИЕ .....</u>	<u>8</u>
<u>1 Теоретические аспекты развития конкурентных позиций организации .....</u>	<u>10</u>
<u>1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности .....</u>	<u>10</u>
<u>1.2 Факторы, влияющие на конкурентные позиции организации .....</u>	<u>17</u>
<u>1.3 Методы оценки конкурентных позиций в организации .....</u>	<u>24</u>
<u>1.4 Пути развития конкурентных позиций для туристических фирм .....</u>	<u>27</u>
<u>1.5 Технологии повышения конкурентных позиций в сфере туризма в России и за рубежом .....</u>	<u>32</u>
<u>1.6 Перспективы образовательного туризма на казахстанском рынке туруслуг</u>	<u>39</u>
<u>2 Анализ конкурентных позиций туристического агентства «Эсперанса Тур» ....</u>	<u>47</u>
<u>2.1 Краткая характеристика туристического агентства «Эсперанса Тур».....</u>	<u>47</u>
<u>2.1.1 Организационно-правовая форма предприятия .....</u>	<u>47</u>
<u>2.1.2 Перечень основных и дополнительных услуг .....</u>	<u>49</u>
<u>2.1.3 Экономические показатели работы турагентства .....</u>	<u>52</u>
<u>2.1.4 Организационно-функциональная структура управления .....</u>	<u>55</u>
<u>2.2 Оценка конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур» .....</u>	<u>58</u>
<u>2.2.1 Сегментирование рынка потребителей услуг .....</u>	<u>58</u>
<u>2.2.2 SWOT–анализ .....</u>	<u>60</u>
<u>2.2.3 Анализ факторов конкурентоспособности .....</u>	<u>63</u>
<u>3 Разработка мероприятий по развитию конкурентных позиций туристического агентства «Эсперанса Тур» .....</u>	<u>68</u>
<u>3.1 Разработка образовательного тура в Австрию .....</u>	<u>68</u>
<u>3.1.1 Модель образовательного тура в Австрию .....</u>	<u>68</u>
<u>3.1.2 Рекламная поддержка образовательного тура в Австрию .....</u>	<u>78</u>
<u>3.2 Внедрение специализированного программного обеспечения .....</u>	<u>81</u>
<u>3.3 Сравнительный экономический анализ предложенных мероприятий .....</u>	<u>84</u>
<u>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</u>	<u>87</u>

<u>БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....</u>	<u>92</u>
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ А Должностная инструкция менеджера по туризму.....</u>	<u>98</u>
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ Б Технологическая карта туристского путешествия в Австрию.....</u>	<u>100</u>
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ В Программа туристского маршрута в Австрию.....</u>	<u>101</u>
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ Г Информационный листок туристского маршрута в Австрию.....</u>	<u>103</u>
<u>ПРИЛОЖЕНИЕ Д Памятка туриста, выезжающего в Австрию.....</u>	<u>104</u>

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования не вызывает сомнений, поскольку успешность любой компании в общем, и туристической фирмы в частности, обусловлена его способностью предлагать товары и услуги, максимально соответствующие запросам и требованиям рынка и потребителей. Именно поэтому необходимо пристальное внимание обращать на такой много значимый аспект предприятия, как его конкурентные позиции и конкурентоспособность.

В современных условиях жизнь в условиях конкурентной борьбы выступает неизменным фактором существования любой организации. Сама конкурентная борьба предоставляет возможность выявить из множества организаций непреложных лидеров, которые способны выпускать действительно качественные и актуальные для современной жизни товары и услуги, востребованные населением. Вследствие этого представляется важным изучение конкурентов и, отталкиваясь от этого, принимать взвешенные решения с целью повышения конкурентоспособности отдельно взятого хозяйствующего субъекта.

Контроль за конкурентами, при компетентном подходе и быстрых и точных действиях со стороны менеджмента предприятия, даст возможность удовлетворить специфические требования потребителя раньше и лучше других.

Лишь только через выявление слабых и сильных сторон конкурентов, возможна правильная оценка их потенциала, целей и стратегии, что даст возможность в дальнейшем стратегически точно сосредоточить внимание на той линии, где конкурент имеет более слабые позиции. И это будет выступать надежным путём к увеличению своих собственных преимуществ в конкурентной борьбе.

Подчеркнем, что все туристические фирмы и организации в определенной мере сталкиваются с такой проблемой как конкуренция, вследствие этого чтобы выжить в подобных условиях, а кроме этого развиваться, нужно подвергать анализу выработавшееся положение на рынке туристских услуг, а также

принимать своевременные решения о проведении мероприятий в целях повышения своей конкурентоспособности.

**Объектом** исследования в данной работе является туристическое агентство «Эсперанса Тур», г. Костанай, РК.

**Предметом** конкурентоспособность предприятия и пути ее повышения.

**Цель:** Выработка рекомендаций по повышению конкурентных позиций туристического агентства «Эсперанса Тур».

**Задачи:**

- 1) рассмотреть и проанализировать теоретические аспекты формирования конкурентных позиций организации;
- 2) проанализировать конкурентные позиции туристического агентства «Эсперанса Тур»;
- 3) оценить состояние конкурентоспособности в организации и разработать рекомендации по совершенствованию конкурентных позиций туристического агентства «Эсперанса Тур».

**Основные методы исследования:** изучение и анализ научной и методической литературы; метод группировки данных, коэффициентный метод, табличный и графический методы, а также SWOT-анализ, метод «Тайный посетитель», который очень хорошо зарекомендовал себя для проведения скрытой проверки персонала в целях исследования качества обслуживания клиентов, анкетный опрос клиентов об их потребностях и лояльности. Именно эти методы позволят наиболее полно отразить фактические данные.

**Теоретической базой исследования** послужили труды таких авторов как Арефьев В.Е., Браймер Р.А., Козлова Н.А., Зыбин О.С., Сенин В.С. и т.д.

**Практическая база дипломной работы** опирается на анализ материалов исследуемого туристического агентства и электронных интернет-ресурсов по исследуемой тематике.

**Структура** работы включает в себя введение, три главы с подразделами, заключение, библиографический список и приложения.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1 Понятие и сущность конкурентоспособности

Прежде, чем перейти к изучению и анализу конкурентных позиций организации, раскроем понятие «конкурентоспособность», для чего исследуем вначале более широкое понятие «конкуренция».

В экономической литературе имеют место три подхода к установлению понятия «конкуренция». Надлежит отметить, что этимологически понятие «конкуренция» относится к латинскому «concurrentia», что означает «столкновение», «соствязание».

Первый подход определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Подобный подход свойственен для отечественной экономической литературы. Следующий подход подвергает рассмотрению конкуренцию как составной элемент рыночного механизма, позволяющего сбалансировать спрос и предложение. Подобная точка зрения характерна для классической экономической теории. Наконец, третий подход устанавливает конкуренцию как критерий, устанавливающий вид отраслевого рынка, и базируется на современной теории морфологии рынка [5, с. 78].

Поскольку конкуренцию, пусть даже и в многообразной интерпретации, но все же можно определить как борьбу экономических субъектов, в результате этого конкуренция выступает как механизм соперничества имеющихся рыночных структур за возможность отыскать своего покупателя и за право реализовать произведенный товар на максимально выгодных условиях и, таким образом, получить наибольший доход.

Наличие конкурента на товарном рынке формирует определенную состязательность: продавцы товара ведут борьбу за право лучшего удовлетворения покупательских потребностей и запросов, чтобы сделать покупателя своим устойчивым клиентом [4, с. 277].

Вследствие этого конкуренции присущи следующие характеристики:

- 1) конкуренция взбадривает рынок;
- 2) конкуренция принуждает хозяйствующих субъектов и поставщиков ресурсов соответствующим образом удовлетворять запросы потребителей;
- 3) конкуренция ставит перед необходимостью при вхождении в определенную отрасль новых фирм расширять производство и убавлять стоимость продукта до уровня, отвечающего производственным издержкам;
- 4) конкуренция заставляет фирмы переключаться на самые эффективные технологии производства;
- 5) конкуренция создает обстановку, содействующую развитию технического и общественного прогресса [7, с. 16].

Постоянная борьба за экономическое выживание и преуспевание – это непреложный закон рынка. В условиях рынка идет конкурентное сражение между компаниями – совокупность действий предприятий, сосредоточенных на завоевании конкурентного преимущества, на установлении стабильных позиций на рынке и изгнание с него конкурентов.

Формы происходящей конкурентной борьбы полностью зависят от сформировавшихся рыночных условий, времени и места, однако суть данной борьбы неизменна: захватить более значительную, чем у конкурента, часть рынка либо, по мере возможности, изгнать его с рынка.

Цель конкурентной борьбы состоит в достижении конкурентного преимущества, т.е. завоевании высокого уровня конкурентоспособности предприятия.

Имеется три отличающихся подхода к формированию понятия «конкурентоспособность»:

во-первых, присутствие личного мотива к деятельности, надежда на достижение положительных для себя итогов;

во-вторых, наличие требуемых ресурсов для исполнения деятельности; в-третьих, возможность и наличие способности противодействовать



конкурентам (нужно отметить, что для категории конкурентоспособность в отличие от конкуренции данное свойство имеет независимое значение, а не выступает как следствие первого).

Отталкиваясь от вышесказанного, можно заключить, что конкурентоспособность объекта – это состояние, которое характеризует действительную или допустимую возможность осуществления своих функциональных обязанностей в обстоятельствах потенциального противодействия соперников. Предоставленное определение описывает обобщенную, подходящую без исключения ко всем объектам характеристику [11, с. 58].

С середины 70-х годов XX столетия категория конкурентоспособность становится одной из главных при анализе хозяйственных позиций России. В обстановке жесткой конкурентной борьбы с импортными товарами хозяйствующие субъекты осваивают способы ведения конкурентной борьбы, подобающие «рынку покупателя».

Величина конкурентоспособности предприятия выступает критерием оценки экономического состояния компании, одним из показателей финансовой несостоятельности компании, в дополнение к уже имеющимся. Потенциал управления конкурентоспособностью выступает насущно необходимым условием для существования и развития отечественных хозяйствующих субъектов.

Проблемой исследования конкурентоспособности предприятий, а также ее оценки отданы труды многих ученых-экономистов. Однако, несмотря на высокое число произведений, посвященных данному вопросу, имеются некоторые различия в постижении понятия «конкурентоспособность», что ведет к многовариантности установлений, а также разнообразию подходов к изучению и анализу категории конкурентоспособности на различных ее уровнях.

Вначале следует отметить, что присутствуют три уровня конкурентоспособности – товаров (услуг), товаропроизводителей, отраслей и стран, что изображено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1 – Уровни конкурентоспособности

Между указанными уровнями имеется тесная взаимосвязь: конкурентоспособность стран и отраслей в конечном итоге определены способностью конкретных производителей производить конкурентоспособную товарную продукцию. То есть, в основании всех остальных уровней конкурентоспособности находится «конкурентоспособность товара», поскольку данная категория выступает базовой.

По мнению В.А. Ковалева, «...конкурентоспособность товара (услуги) может выступать как уровень привлекательности товарной продукции для конечных потребителей, которая устанавливает возможность удовлетворения определенного комплекса их потребностей» [32, с. 41].

Нередко понятие «конкурентоспособность товара (услуги)» уравнивают с понятием «конкурентоспособность предприятия».

В частности, И.М. Лифиц предоставляет следующее определение: «Под конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта понимается его действительная и допустимая способность в настоящих условиях проектировать, производить и реализовывать товары, которые по своим ценовым и неценовым характеристикам более востребованы потребителями, чем товарная продукция конкурентов» [35; с. 65].

Тем не менее конкурентоспособность товара (услуги) выступает необходимым, но не достаточным условием конкурентоспособности предприятия. Компания может выпускать конкурентоспособную товарную продукцию, но в то

же время быть неконкурентоспособным. Показательным примером подобной ситуации выступает состояние большинства российских предприятий военно-промышленного комплекса.

Присутствуют следующие главные отличия между категориальными понятиями конкурентоспособности товара (услуги) и предприятия (организации):

1) исследование оценки конкурентоспособности товара используется для каждого конкретного его вида, а конкурентоспособность предприятия включает всю номенклатуру и ассортиментный ряд, а кроме того, все разновидности производственно-экономической деятельности, которые ведет хозяйствующий субъект (финансовая, инвестиционная деятельность и т.д.);

2) подтверждение конкурентоспособности и товара (услуги), и предприятия (организации) происходит на рынке. Однако в отличие от признания конкурентоспособности товара признание конкурентоспособности предприятия осуществляет не только потребитель, но и непосредственно производитель. Вследствие этого хозяйствующий субъект рассматривает вопрос о целесообразности производства предоставленной продукции в определенных условиях;

3) товар и предприятие обладают разными временными периодами своего жизненного цикла. В случае, если предметом изучения выступает текущее состояние конкурентоспособности, то фактор времени не несет определенного смысла, но если речь ведется о продолжительном аспекте, то надлежит учитывать большую длительность жизненного цикла хозяйствующего субъекта, так как за время его деятельности может перемениться несколько поколений товарной продукции.

Вместе с тем, временами жизненный цикл товара длиннее времени функционирования предприятия (в частности, при выпуске базовых товаров сырьевой группы, в эпизодах банкротства и преобразования хозяйствующего субъекта и т. д.).

Подвергнем анализу определения категории «конкурентоспособность

предприятия», предоставленные различными авторами:

Р.А. Фатхутдинов «Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующегося степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Она определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [33; с. 79].

Д.Е. Ивахник «Конкурентоспособность предприятия – это комплексная характеристика субъекта хозяйствования за определенный период времени в условиях конкретного рынка, отражающая превосходство перед конкурентами по ряду определяющих показателей – финансово-экономических, маркетинговых, производственно-технологических, кадровых и экологических, а также способность субъекта к бескризисному функционированию и своевременной адаптации к изменяющимся условиям внешней среды» [10; с. 98].

Данные авторы разбирают конкурентоспособность предприятия как некую относительную категорию, то есть любое предприятие по определенным характеристикам сравнивается с конкурентами.

Подобный методологический подход к проведению оценки конкурентоспособности предприятия (организации) является сравнительно распространенным и довольно удобным как со стороны логического восприятия, так и математического воссоздания. Однако он не воспроизводит всей глубины категории «конкурентоспособность предприятия» и располагает рядом важных недостатков:

а) предпочтение в качестве базы сравнения одного или нескольких конкурентов дает возможность провести ранжирование конкурентных позиций рассматриваемых хозяйствующих субъектов, однако сужает потенциал проведения обобщенной объективной оценки присутствующей отраслевой конъюнктуры;

б) главный акцент поставлен на сравнение показателей конкурентов, в то

время как из поля зрения выпадает вопрос современной адаптации хозяйствующего субъекта к трансформирующимся условиям среды;

в) не наблюдается системность анализа конкурентоспособности: и локальные, и объединенные параметры функционирования компании соотносят без учета непростых внутрисистемных связей и динамики их трансформирования;

Вышеприведенные определения дают возможность рассмотреть категорию «конкурентоспособность предприятия (организации)» как величину константную, однако она, как и большая часть других экономических категорий, не является таковой: в обусловленный период времени хозяйствующий субъект может выступать как конкурентоспособный объект, а в следующий период (при трансформировавшейся рыночной конъюнктуре и изменившейся внешней среды) – не конкурентоспособным.

Таким образом, мы видим, что конкурентоспособность предприятия (организации) – категория, которая зависит от многочисленных факторов и изменяющаяся с течением времени.

Если принять во внимание уже имеющиеся определения конкурентоспособности предприятия и их недостатки, то можно отметить, что указанная категория должна воспроизводить следующие позиции:

1) некорректно проводить отождествление конкурентоспособности предприятия (организации) с конкурентоспособностью товара (услуги): несмотря на то, что понятие конкурентоспособности товара – базовое, однако по отношению к конкурентоспособности предприятия оно выступает его составляющим;

2) конкурентоспособность предприятия (организации) – величина неустойчивая;

3) конкурентоспособность предприятия (организации) должна воспроизводить возможности хозяйствующего субъекта приспособиться к неизменно переменчивым условиям внешней и внутренней среды;

4) конкурентоспособность предприятия (организации) должна воспроизводить

потенциал бескризисного действия;

5) конкурентоспособность предприятия (организации) – сложный интегральный показатель, ее оценку невозможно свести к определению только единственного показателя.

Учитывая вышеперечисленное, можно предоставить следующее определение: конкурентоспособность предприятия (организации) – это комплексная характеристика предприятия, которая характеризует его возможность в любой момент времени удерживать собственные конкурентные преимущества и рентабельность, а также приспосабливаться к постоянно преобразующимся условиям внешней среды.

Конкурентная позиция выступает как положение фирмы сравнительно субъектов конкурентного окружения, которое образуется из совокупности позиций, занятых и отстаиваемых фирмой в конкурентной среде.

Следует отметить, что конкурентные позиции рыночных участников выступают в теории конкуренции как обобщённое выражение определенного положения, которое они имеют в конкурентной среде касательно конкурентов и другого окружения в процессе проведения профессиональной деятельности по управлению своим бизнесом.

Термин «позиция» обладает различными толкованиями в нынешней российской и зарубежной управленческо–экономической литературе. Совместно с понятием «конкурентные позиции» имеются термины «рыночные позиции», «ценовые позиции», «потребительские позиции», «маркетинговые позиции», «ресурсные позиции». Любую из данных дефиниций следует употреблять согласно присущему им изначальным значением.

А. В. Бабошин предоставляет следующее научное определение [6, с. 75]: «Конкурентная позиция компании – фиксированное для определённого момента времени положение компании относительно её конкурентов. Она формируется в процессе осуществления субъектом предпринимательства конкурентных действий (воздействий на конкурентов и их противодействия), в ходе которых происходит

реализация потенциала конкурентоспособности данной компании. Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также на возможности реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий... ...Конкурентное позиционирование компании – это совокупность конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой конкурентной позиции».

Конкурентными будут позиции, которые занимают участники рынка касательно конкурентов и остального окружения (потребителей, поставщиков, работников, государства, общественности), которые измеряются с помощью соотнесения объёмов продаж товаров/услуг/работ конкурентов. Через применение этих оценок фирма добивается понимания того, позиции какой стороны выступают их преимуществом.

Сопоставление конкурентных позиций сторон всегда устанавливается с помощью раскрытия более выгодных, менее выгодных, либо взаимно выгодных позиций. Требуемые конкурентные позиции рыночных участников должны быть преимущественными – более выигрышными. В итоге сравнения конкурентных позиций можно произвести вывод, оценив их как лучшие (очень сильные), хорошие (сильные), средние, плохие (слабые), худшие (очень слабые).

Таким образом, конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право выявить собственного покупателя и за возможность реализации своего товара на предельно выгодных условиях и, стало быть, получения наибольшей прибыли.

Различают три уровня конкурентоспособности – товаров (услуг), товаропроизводителей, отраслей и стран.

Конкурентоспособность предприятия (организации) – это комплексная характеристика хозяйствующего субъекта, которая характеризует его потенциал в любой момент времени обеспечить собственные конкурентные преимущества и рентабельность, а кроме того приспособляться к стабильно трансформирующимся условиям внешней среды.

Конкурентная позиция выступает как положение фирмы сравнительно субъектов конкурентного окружения, которое образуется из совокупности позиций, занятых и отстаиваемых фирмой в конкурентной среде.

Соотношение конкурентных позиций сторон всегда устанавливается через раскрытие более выгодных, менее выгодных, либо взаимно выгодных позиций.

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентные позиции организации

Высокая конкурентоспособность предприятия приводит к достижению фирмой более выгодных конкурентных позиций в рыночной среде, что обусловлено тремя признаками:

- 1) потребители удовлетворены и готовы приобрести вторично продукцию (услуги) данной фирмы;
- 2) общество, акционеры, партнеры не выставляют претензии к фирме;
- 3) работники горды личным участием в деятельности фирмы, а посторонние полагают за честь работать в данной компании.

Для того чтобы стать конкурентоспособной компанией требуется:

- а) обеспечить конкурентоспособность своей продукции в целевых сегментах рынка;
- б) усилить потенциал конкурентоспособности предприятия до уровня мировых производителей в предоставленной отрасли [19, с. 46].

Рассмотрим факторы (критерии), которые влияют на конкурентные позиции организации.

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд внесли предложение при выработке стратегии фирмы раскрывать ключевые факторы ее успеха, такие как [61, с. 80]:

- 1) качество и характеристики продукции;
- 2) репутация (имидж);
- 3) производственные мощности;
- 4) применение технологий;



- 5) дилерская сеть и потенциал распространения;
- 6) инновационный потенциал;
- 7) финансовые возможности;
- 8) издержки по сравнению с конкурентами;
- 9) клиентский сервис.

Дэвид Кревенс полагает, что требуется во главу угла устанавливать ключевые компетенции [28, с. 49]:

- 1) конкурентные преимущества;
- 2) универсальность (конкурентное преимущество в различных ситуациях);
- 3) сложность дублирования.

Е.П. Голубков предлагает для оценки конкурентных позиций компании применять 16 факторов эффективности ее деятельности (имидж, концепция продукта, качество продуктов, уровень диверсификации бизнеса, рыночная доля главных видов бизнеса, мощность производственной базы и др.), которые он расширяет за счет эффективности маркетинговой деятельности [17; с. 150].

На вопрос, что усиливает конкурентные позиции организации, В.А. Винокуров отвечает: «...во-первых, ресурсы (потенциал), во-вторых, умение продуктивно их использовать» [5, с. 52].

Г.П. Азоев критерии, влияющие на конкурентные позиции организации, объединяет по отдельным элементам комплекса маркетинга (продукт, цена, доведение продукта до потребителя, продвижение продукта или маркетинговые коммуникации), а кроме того, учитывает эффективность деятельности [1, с. 18].

И.В. Максимова причисляет к главным критериям конкурентоспособности предприятия эффективность его производственной деятельности, финансовое положение, организацию сбыта и продвижение товара на рынке [24, с. 12].

В целях оценки конкурентоспособности товара (услуг) Е.П. Голубков рассматривает полученную информацию представлять по следующим показателям: товар (услуга) и его критерии качества, цена, доведение до потребителя, продвижение [17; с. 148].

Р.А. Фатхутдинов указывает на следующие показатели конкурентоспособности товара (услуг): «...относительная доля рынка, издержки, отличительные свойства, степень освоения технологии, метод продаж, имидж (известность)» [34; с. 164].

В.Н. Фомин полагает, что конкурентные позиции организации «...определяют следующие факторы: цена, затраты на эксплуатацию или потребление, предоставляемый сервис, реклама, имидж и авторитет фирмы, соотношение между спросом и предложением. Однако итоговым критерием оценки конкурентоспособности продукции выступает доля рынка, занимаемая данной продукцией» [44; с. 23].

Указанный анализ литературных источников указывает, что:

а) разные авторы согласно своим научным взглядам обосновывают различный набор показателей, определяющих конкурентные позиции организации;

б) в обобщенном виде конкурентные позиции организации определяются совокупностью факторов, которые характеризуют эффективность ее деятельности на рынке, качество продукции и результативность маркетинговой деятельности;

в) конкурентные позиции организации определяются совокупностью факторов, определяющих качество и цену продукции (услуг), продвижение производимого продукта;

г) другим подходом выступает подход, сформированный на применении двух критериев: полезного эффекта от потребления продукции и цены потребления. Полезный эффект продукции представляет фактическую способность продукции удовлетворять конкретную потребность пользователя;

д) в качестве конечного критерия оценки конкурентоспособности услуги можно рассматривать долю рынка, которую занимает данная услуга и связанные с ней показатели.

Следует отметить, что факторы, влияющие на конкурентные позиции предприятия можно подразделить на факторы внешней и внутренней среды.

Угрозы и возможности внешней среды, которые воздействуют на

конкурентные позиции организации, можно сгруппировать в семь компонент [11, с. 48]:

1) экономические факторы.

Исследование экономической компоненты предусматривает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, уровень инфляции, рост безработицы и т.п. Указанные факторы выступают как угроза, либо как новая возможность для повышения конкурентоспособности фирмы.

2) политические факторы.

Политические факторы следует исследовать с целью получения ясного представления о тех средствах, с поддержкой которых государство воплощает в жизнь собственную политику по отношению к разнообразным областям экономики и хозяйствующим субъектам страны.

3) рыночные факторы.

В целом, исследование рыночных таких факторов, как доступность рынка, уровень доходов населения и степень конкуренции в отрасли, позволяет упрочить конкурентные позиции фирмы.

4) технологические факторы.

Оценка существующей технологии дает возможность своевременно раскрыть имеющиеся научно-технические возможности для оказания новой услуги, для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции и т.д., что повышает конкурентные позиции.

5) международные факторы.

Большая часть крупных фирм и масса мелких компаний работают на международном рынке. Руководству необходимо непрерывно контролировать, анализировать изменения в этой обширной среде. Рекомендован поиск правительственной защиты против зарубежных конкурентов для противодействия стратегиям иностранных компаний.

6) факторы конкуренции.

Исследование конкурентов занимает значительное место. Данное изучение

сосредоточено на выявлении слабых и сильных сторон конкурентов и на этой основе построения своей стратегии конкурентной борьбы.

7) факторы социального поведения.

Данные факторы содержат трансформирующиеся ожидания, отношения и нравы общества. Зачастую именно социальный фактор несет самые большие проблемы для конкурентоспособности организации.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых устанавливает конкурентоспособность организация [15, с . 44].

Кадровый срез внутренней среды включает взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; анализ результатов труда и стимулирование и т.п.

Организационный срез содержит коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; разделение прав и ответственности; иерархическую структуру подчинения.

В производственный срез включается производство продукта, технология оказания услуг, снабжение и складское хозяйство; обслуживание технологического парка; проведение изысканий и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды компании включает стратегию продукта, стратегию ценообразования; стратегию продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез охватывает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования денежных средств в организации: поддержание ликвидности и рентабельности, формирование инвестиционного потенциала и т.п.

Таким образом, в общем виде конкурентоспособность организации обусловлена совокупностью факторов, которые характеризуют эффективность деятельности на рынке, показатели качества продукции и результативность маркетинговой деятельности.

К основным факторам, влияющим на конкурентные позиции организации, относятся эффективность его производственной деятельности, финансовое

положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции.

### 1.3 Методы оценки конкурентных позиций в организации

Проблема оценки конкурентных позиций организации является сложной и комплексной, так как конкурентное положение фирмы складывается из множества самых разнообразных факторов, рассмотренных в предыдущем параграфе.

Сложность категории конкурентоспособность обуславливается многообразием подходов и методов к анализу конкурентных позиций организации. Представим важнейшие подходы к проведению анализа конкурентных позиций компании:

- 1) SWOT-анализ;
- 2) модель пяти сил конкуренции М. Портера;
- 3) методика сравнительного анализа конкурентов.

Достаточно распространенным подходом, дающим возможность провести исследование внешней и внутренней среды, является SWOT-анализ. Данный анализ позволяет разработать перечень стратегических действий, направленных на усиление конкурентных позиций предприятия и его развитие.

При его проведении вначале раскрывают слабые и сильные стороны (strengths и weakness) – факторы внутренней среды, а также возможности и угрозы (opportunities и threats) – факторы внешней среды, благоприятствующие или препятствующие формированию и эффективной работе организации.

Затем составляется таблица SWOT, которую представим далее в таблице 1.1. После чего надлежит ответить на вопросы [18, с. 89]:

- 1) обладает ли компания какими-либо сильными сторонами или главными достоинствами, на которых должна базироваться стратегия;
- 2) делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе и какие слабости должна сгладить стратегия;

Таблица 1.1 – Общая форма SWOT-анализа

Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...
Внешняя среда	Возможности	Угрозы
	1. ...	1. ...
	2. ...	2. ...

3) какие возможности фирма может применять со своими собственными ресурсами и опытом, чтобы действительно прийти к успеху;

4) каких угроз должно избегать руководство компании, чтобы предоставить свою эффективную защиту.

Фирма, выступающая на рынке, должна изучить свое конкурентное окружение, т.е. конкурентные силы, воздействующие на нее, которые характеризуются известной моделью движущих сил конкуренции Майкла Е. Портера.

Данная модель базируется на разработанной им концепции конкурентной стратегии. Модель представлена на рис. 1.2.

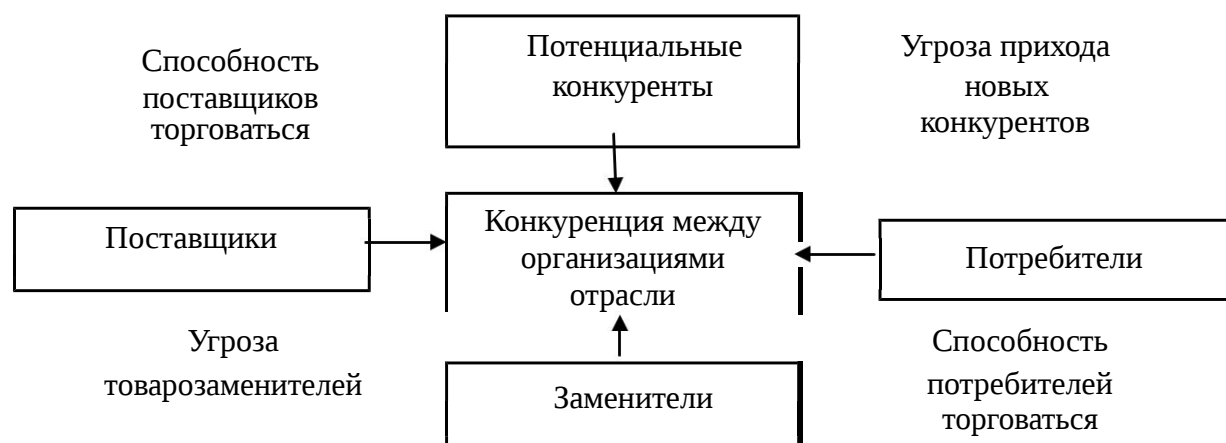


Рисунок 1.2 – Концепция конкуренции М. Портера

Цель модели Портера состоит в обеспечении оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора

рассматриваются конкурентные силы рынка [50; с. 81].

Модель рентабельности учитывает наличие конкурентной угрозы со стороны потенциальных (новых) конкурентов, в частности импорта более конкурентоспособных товаров. Конкуренты имеются и внутри собственной отрасли, в зависимости от ситуации на рынке конкурирующей силой могут стать поставщики и покупатели. Конкурентную угрозу могут представлять товары-субституты, т.е. заменители.

Что касается угрозы замены данного продукта новыми продуктами, то имеется в виду производство новых продуктов, удовлетворяющих ту же потребность, но созданных на основе принципиально новых идей.

Сила позиции поставщиков во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. Сила позиции покупателей. Она, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции.

Исследования, проведенные в указанных направлениях, дадут фирме возможность определить конкурентный «климат», интенсивность соперничества и тип конкурентного преимущества, которым владеет каждый из конкурентов [6, с. 9].

Методика сравнительного анализа конкурентов базируется на первоначальном сборе сведений о конкурентах, выявлении достоинств и недостатков конкурирующих предприятий, определении сфер влияния каждого из них на рынок, изображения, кто из них имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественна.

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются официальные данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а также информация непосредственно с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, инженерного персонала, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того, используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций.

Результаты исследования всех аспектов деятельности конкурентов используются для определения, с кем из них можно конкурировать и с кем не стоит ввязываться в конкурентную борьбу, служат целям выбора эффективных стратегий рыночной деятельности [9, с. 16].

К критериям оценки конкурентных позиций организации относятся:

1) на оперативном уровне - показатель конкурентоспособности продукции.

Методами оценки являются: эвристический (экспертный), квалиметрический, комплексный (интегральный);

2) на тактическом уровне – комплексный показатель состояния предприятия. К методам оценки относятся: методики комплексных оценок финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

3) на стратегическом уровне – рост стоимости предприятия. Подходами к оценке являются: сравнительный, затратный, доходный, опционный.

Таким образом, сложность категории конкурентоспособность обусловливается многообразием подходов и методов к анализу конкурентных позиций организации. Основные подходы к конкурентному анализу хозяйствующего субъекта: SWOT-анализ; модель пяти сил конкуренции М. Портера; методика сравнительного анализа конкурентов.

К критериям оценки конкурентных позиций организации относятся на оперативном уровне – показатель конкурентоспособности продукции; на тактическом уровне – комплексный показатель состояния организации; на стратегическом уровне – рост стоимости организации.

#### 1.4 Пути развития конкурентных позиций для туристических фирм

Конкуренция – взаимная борьба предприятий за лучшее положение на туристском рынке. Взаимодействие элементов рынка приводит к его цикличности, то есть с ростом спроса увеличивается предложение, что ведет к повышению цен и эта ситуация стимулирует производство конкретного продукта



на рынке. В обратном случае, если предложение превышает спрос, происходит снижение предпринимательской активности по производству продукта.

В связи с этим существуют три метода образования цен на туристические услуги.

1. На основе издержек или затратный метод (совокупность полной себестоимости турпродукта – используется турфирмами, которые стремятся в первую очередь получить прибыль от инвестиций).

2. С ориентацией на уровень конкурентов – метод, характерный для туристских организаций. Цены устанавливаются ниже, выше или на уровне рыночных, в зависимости от требовательности клиентов, предоставленного сервиса, реальной или предполагаемой реакции конкурентов.

3. С ориентацией на спрос – метод, основанный на изучении желаний потребителей и установлении цен, приемлемых для целевого рынка [2, с. 11].

При разработке ценовой стратегии турфирма должна использовать три метода во взаимосвязи, иначе это может привести к косвенным или прямым убыткам, что снизит её конкурентоспособность на рынке.

На практике каждая турфирма выбирает для себя один или несколько наиболее доступных и выгодных сегментов рыночного спроса, формирует цены и использует собственные каналы продвижения и продажи турпакетов.

Турфирмы придают большое значение анализу своих сильных и слабых сторон для оценки реальных возможностей в конкурентной борьбе и разработке мер и средств, за счёт которых предприятие могло бы повысить свои конкурентные позиции. Организационные меры, направленные на повышение конкурентных позиций тур предприятия, можно свести к следующим:

– обеспечение качественных показателей, создающих приоритетность тур продукции фирмы на рынке;

– выявление преимуществ и недостатков товаров-аналогов, выпускаемых конкурентами, и соответствующее использование этих результатов на своём предприятии;

- изучение мероприятий конкурентов по совершенствованию аналогичных товаров, и разработка мер, дающих преимущества по сравнению с конкурентами;
- определение возможных модификаций турпродукта путём повышения качественных характеристик;
- выявление и использование ценовых факторов повышения конкурентоспособности продукции (скидок с цены, гарантий);
- дифференциация тур продукции, обеспечивающая относительно устойчивое предпочтение покупателей [4, с. 95].

Для того чтобы обеспечить лидирующую позицию фирмы на туристском рынке, необходимо обеспечить продукт конкурентными преимуществами. Конкурентные преимущества – это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе.

Остановимся на нематериальных активах. Прежде всего, это качество продукции и оказываемых услуг. Эти факторы обеспечивают фирме престиж и узнаваемость.

Если фирма уже имеет положительный имидж на рынке, это позволяет ей сократить затраты на рекламу, что также отразится на себестоимости продукта. Получив услугу, соответствующую своим ожиданиям один раз, клиент обратиться в эту фирму снова. Таким образом, туристическая компания сможет обладать постоянной клиентурой, которая будет со временем увеличиваться.

Также можно стимулировать эту тенденцию путём предоставления скидок постоянным покупателям туруслуг, а так же клиентам, которые распространяют информацию о турфирме среди своих знакомых.

Многие пользователи туристских услуг готовы заплатить чуть больше за улучшенный сервис. Обладая повышенным качеством продукции и услуг, турфирма может позволить себе слегка повысить цены. Клиент будет готов незначительно переплатить за путёвку, если на ресепшене его встретит приветливый персонал, ему будет предложена чашечка кофе и пр.

Ещё одной стратегией создания конкурентных преимуществ является дифференциация, т.е. придание продукту или услуге отличительных особенностей, которые понравились бы покупателю. Дифференциация может выражаться в придании продукту уникальных свойств, причём данный продукт может быть массового потребления.

Немаловажна в успехе туристской фирмы высокая профессиональная подготовка сотрудников туристических организации [13, с. 75].

Другим важным фактором, позволяющим выстроить политику продвижения турпродукта в конкурентной среде, увеличить его качество по сравнению с конкурентами являются маркетинговые исследования.

Маркетинговые исследования туристического продукта – это процесс разработки, продвижения и реализации услуг, ориентированный на выявление специальных потребностей на рынке. Он призван помочь клиентам оценить услуги сервисной организации и сделать правильный выбор. Туристическим фирмам же маркетинговые исследования позволяют лучше узнать нужды потребителей и уровень качества товаров конкурентов.

В общем виде маркетинговые исследования – это сбор, обработка и анализ данных о рынке, конкурентах, потребителях, ценах, внутреннем потенциале предприятия в целях уменьшения неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений [22, с. 74].

Заключительным этапом маркетинговых исследований конкурентов является построение конкурентной карты рынка. Она представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке.

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием показателей: занимаемой рыночной доли; динамики рыночной доли. Распределение рыночной доли позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий на рынке:

- лидеры рынка;
- предприятия с сильной конкурентной позицией;

- предприятия со слабой конкурентной позицией;
- аутсайдеры рынка.

Конкурентная карта рынка строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики доли рынка предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятия, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Темпы роста рыночной доли	Рыночная доля			
	Лидеры рынка	Предприятия с сильной конкурентной позицией	Предприятия со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	1	5	9	15
Предприятия с улучшающейся конкурентной позицией	2	6	10	14
Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	3	7	11	15
Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	4	8	12	16

Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа) [4, с. 59].

При равенстве рыночных долей для ранжирования предприятий используется показатель стабильности их рыночных долей. Он характеризует степень приверженности клиентов к услугам фирмы и показывает, какую часть в общем объеме продаж составляют продажи постоянным потребителям.

Методы анализа оценок потребителями различных туристских услуг, позволяет туристскому предприятию разработать различные варианты

маркетинговых действий. В одном случае надо будет качественно улучшить предлагаемый туристский продукт, в другом – попытаться изменить отношение клиентов к своим услугам, доказывая их преимущества по сравнению с предложениями конкурентов.

С учетом вышеперечисленного возможно добиться не только необходимого качества отдельно взятой услуги \ продукции, но и повышения качества обслуживания в целом, а значит повышению конкурентных позиций организации.

Таким образом, конкурентоспособность является многоаспектным понятием, означающим соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации, включающим в себя такие понятия, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама и т.д.

Для повышения конкурентных позиций туристических фирм необходимы следующие мероприятия:

- улучшать технологию обслуживания клиентов (гостеприимство);
- снижать стоимость (себестоимость) продуктов (делать их более доступными);
- увеличивать простоту и ясность обслуживания;
- увеличивать гибкость туристических предложений;
- увеличивать целостность, обоснованность и комплексность туристических пакетов.

### 1.5 Технологии повышения конкурентных позиций в сфере туризма в России и за рубежом

Туризм по праву считается глобальным социально-экономическим явлением современного мира. В практическом плане бурно развивающаяся индустрия туризма, используя очевидные, лежащие на поверхности резервы развития,

нуждается в новом импульсе, в поиске новых технологий для обоснования своих позиций в конкурентной борьбе. Российский туризм, формируя собственный путь, нуждается в обобщении накапливаемого опыта.

Для многих государств именно туризм, являясь источником значительных валютных поступлений, занимает ведущие позиции в формировании валового внутреннего продукта. Например, доля доходов от туризма в ВВП с учетом мультипликативного эффекта на Мальте составляет 19,3 %, на Кипре – 16, в Греции – 15,5, в Испании – 15,3, в Австрии – 12,5, в Великобритании и Франции – по 9,7, в Италии – 9,3, в России – 6,5 % [5, с. 48].

Новые технологии в туризме характеризуются введением на рынок усовершенствованных услуг интеллектуальной деятельности человека, обладающих новыми потребительскими качествами, которые со временем станут объектом для нового совершенствования. Целью инновации в туризме является повышение удовлетворенности клиентов как одного из факторов повышения их качества жизни в целом.

Современное состояние туризма в Российской Федерации в последние годы в целом развивается стабильно и динамично [5, с. 49]. Отмечается ежегодный рост внутреннего туристского потока. Быстро растущий спрос на туристские услуги внутри страны увеличил объемы строительства малых гостиниц в курортных регионах, а также обусловил рост числа гостиниц международных гостиничных цепей в Москве, Санкт-Петербурге и других крупнейших городах страны.

Особо следует отметить успехи последних лет в развитии курортно-туристического комплекса Краснодарского края, которые закономерно привели к выбору нашей страны при определении Сочи местом проведения зимних Олимпийских игр 2014 г. Благодаря этому получили всемирную известность не только Красная Поляна и Сочи, но и весь Краснодарский край в целом, что обуславливает долгосрочный бизнес-интерес к развитию туристской инфраструктуры региона.

Определим конкурентные преимущества и недостатки России на внутреннем и

въездном туристских направлениях (табл. 1.3).

Таблица 1.3 – Конкурентные преимущества и недостатки России на внутреннем и въездном туристских направлениях

Преимущества	Недостатки
Политическая стабильность	Высокая стоимость туристских услуг (проживание в гостиницах, питание, транспорт и др.)
Стабильность национальной валюты	Недостаточно развитая туристская инфраструктура, малое количество гостиниц туристского класса
Наличие богатейших культурных и природных ресурсов	Высокая стоимость и неразвитая сеть авиа- и железнодорожных перевозок внутри страны
Наличие новых туристских продуктов, удовлетворяющих потребность в путешествиях в более отдаленные, менее известные и в малодоступные места	Наличие административных барьеров и невыгодных условий земельной аренды для привлечения инвестиций в региональную туристскую инфраструктуру
Рост доходов граждан на душу населения	Сохранение негативных стереотипов восприятия образа России, поддерживаемых отдельными зарубежными СМИ
Внедрение передовых информационных и телекоммуникационных технологий	Недостаточная государственная некоммерческая реклама туристских возможностей страны на зарубежных и на внутреннем рынках
Внедрение современных форм организационно-управленческой деятельности	Недостаточно высокий уровень личной безопасности туристов
Совершенствование транспортных услуг	Несовершенная визовая политика в отношении государств, не представляющих миграционной опасности
Реорганизация, укрупнение, поглощение конкурирующих субъектов на основе новейшей техники и передовых технологий, кадровой политики, рациональной экономической и финансовой деятельности	Завышенные тарифы для иностранных туристов на услуги государственных музеев

Очевидно, что туристский потенциал страны используется далеко не в полной мере, и создание условий для качественного отдыха на территории России российских и иностранных граждан требует более активного проведения государственной политики в сфере туризма.

За последние годы составной частью общего процесса интернационализации социально-экономических отношений стали международные туристские связи. К настоящему времени во многих странах сформировалась и довольно стабильно





развивается индустрия туризма.

Все более значительные суммы денег расходуются туристами на досугово-развлекательные мероприятия. Кроме того, занятия спортом, дополнительные курортные, бытовые и другие услуги являются важной составляющей туристской инфраструктуры.

В международном туризме действует множество туроператоров, которые представлены в виде крупных корпораций, таких как TUI, «НУР-Туристик», CORAL TRAVEL и др. Наблюдается активно проникновение капитала отдельных компаний на зарубежные туристские рынки. Особенно высок процент иностранного участия в туристских фирмах Голландии, Бельгии, Австрии, Испании. Напротив, французские, итальянские и английские компании демонстрируют нежелание пускать на свой рынок чужих.

Наиболее широко распространили свое влияние немецкие туроператоры, контролируя ряд крупнейших фирм за пределами своей страны. К примеру, концерн TUI имеет дочерние компании «Терра райзен» в Австрии и «Амбасадор туре» в Испании, совместное предприятие с австрийской национальной авиакомпанией – бюро путешествий «Туропа». Концерну принадлежат 40 % акций в компании «Арке райцеп» (Нидерланды) и 46 % во французской «Хорус туре» [5, с. 51].

Наравне с туроператорами в развитых туристских странах действует множество турагентств, охватывая большой потребительский рынок и составляя при этом друг другу рыночную конкуренцию. В настоящее время среднее соотношение количества турагентств и количества жителей в наиболее развитых туристских странах колеблется в районе 1:10 тыс. Такой показатель признан оптимальным, так как, с одной стороны, достаточно широкая сеть турагентств делает рынок туристских продаж рынком потребителей, а с другой стороны, достаточно жесткая конкуренция все же не принимает слишком сложных форм.

Еще одной характерной особенностью туристского рынка на современном этапе является концентрация производства путем укрупнения отдельных

производственных единиц и сосредоточения в рамках монополистического объединения большого числа предприятий. Примером концентрации производства в туризме является возникновение гостиничных цепей. Большое количество международных гостиничных цепей принадлежит США. Цепи класса люкс представляют Hyatt, Hilton, WestInn, цепи среднего класса – HolidayInn, Marriott, Sheraton, Ramada. Кроме американских гостиничных цепей в мире известны Accor (Франция), Transthouse Fort (Великобритания), Club Meditrans (Франция), Gionp Sol (Испания).

Концентрация производства в туристской индустрии способствовала применению электронно-вычислительной техники и внедрению автоматизации в управление. В настоящее время автоматизированные системы используются при бронировании гостиничных номеров, авиационных и железнодорожных билетов, прокате автомобилей и других услугах, необходимых во время путешествия.

В современных условиях развития туристской индустрии отмечается рост показателей туристской деятельности по ряду традиционных направлений (Европа и Америка), а также активно происходит освоение новых перспективных видов туризма в Африке и в странах Ближнего Востока (деловой туризм, экотуризм, оздоровительный туризм).

В рамках этих направлений развития роль международного туристского сектора России может усиливаться в качестве центра транзитного обслуживания туристов из Западной Европы, а также сегмента выездного туризма из России в указанные регионы. Но сложное социально-экономическое положение, низкий уровень доходов, невысокий уровень управленческой структуры российского туризма делают необходимыми не только структурную перестройку социально-политического и экономического характера, но и поиск новых, более эффективных форм работы.

Одним из наиболее перспективных направлений в развитии туризма и всех связанных с ним сфер деятельности является создание центров на базе памятников природы, истории и культуры. Особенно интересны в этом плане

музеефицированные памятники, расположенные в природных национальных парках, заповедниках и заказниках. В зарубежных странах накоплен богатый опыт создания таких объектов (музеев под открытым небом).

В последние годы такие комплексы, как центры культурной, научной, просветительской, туристической деятельности, начали создаваться и в России. В их состав могут входить как подлинные, так и реконструированные археологические, исторические и этнографические группы объектов. К ним относятся разнообразные жилища, хозяйственные и производственные постройки, святилища и культовые места, торговые площади, фортификационные сооружения, пристани и т. п.

Такие природно-историко-культурные центры, по сути, представляют собой новую модель деятельности культурных институтов региона, в котором они расположены. Данная модель позволит модернизировать существующую в регионе инфраструктуру туризма и культуры. Представим таблицу, в которой отражены основные инновационные виды туризма, а также факторы, влияющие на них и определяющие принадлежность к разным группам (табл. 1.4).

Таблица 1.4 – Классификация новых видов туризма в условиях трансформации мотивов турповедения индивидуальных и групповых туристов

Фактор влияния	Вид туризма	Новые технологии
Бережное отношение	Шопинг-туризм  Религиозный туризм	Комбинированные туры, специальное обслуживание (специальные продукты, средства размещения, специальные мероприятия в сфере экотуризма). Имитационные технологии, позволяющие воспроизвести религиозные обряды, традиции
Высокий уровень затрат	Шопинг- туризм  Экстремальный туризм  Медицинский туризм	Применение инновационных маркетинговых методов (проведение специальных маркетинговых исследований, развитие маркетинга отношений). Разработка новых методов организации экстремального туризма, медицинское сопровождение данного вида туризма. Организация медицинского обслуживания до начала тура, проведение комплексного обследования, обеспечение реабилитационных мероприятий, подбор медицинских учреждений для решения проблем туристов.

Окончание таблицы 1.4

1	2	3
Эмоциональная составляющая	<p>Экстремальный туризм</p> <p>Ностальгический туризм</p> <p>Шопинг – туризм</p> <p>Экзотический туризм</p>	<p>Формирование новых экстремальных туруслуг, разработка новых методов организации экстремальных мероприятий с элементами фантастики.</p> <p>Привнесение в обслуживание туриста старых добрых традиций из исторического прошлого, формирование индивидуальных туров по запросу туристов согласно их желанию воссоздать картины прошлого своей жизни.</p> <p>Сопровождение шопинг-туристов для обеспечения высокого эмоционального уровня и обеспечения безопасности, разработка специальных мероприятий в сезоны скидок и праздников.</p> <p>Применение нетрадиционных подходов к развитию туристских направлений, создание атмосферы праздника с применением новых методов организации отдыха, разработка экзотических развлечений, использование экзотических блюд в организации питания туристов</p>
Официальный контекст	<p>Конгресс–туризм</p> <p>Бизнес – туризм</p> <p>Деловой туризм</p>	<p>Организация деловых мероприятий с использованием современных информационных технологий, предоставление полного пакета деловых услуг.</p> <p>Соорганизация конгрессов, выставок, симпозиумов, конференций, предоставление возможности сотрудничества с местными СМИ.</p> <p>Организация бизнес – мероприятий и бизнес – процессов в рамках тура с применением современных технологий</p>
	<p>Экзотический туризм</p> <p>Экотуризм</p>	<p>Организация знакомства туристов с новыми экзотическими местами пребывания, обеспечение личного участия туриста в освоении новых способов приготовления пищи, обустройства жилища и прочих мероприятиях.</p> <p>Привлечение туристов к воссозданию флоры и фауны, проведение обучающих мероприятий в сфере экотуризма</p>

Таким образом, выявлена необходимость интенсивного развития инновационных видов туризма в России, так как большинство туристов заинтересованы в альтернативных традиционному видах отдыха и готовы быть их участниками. Применение новых технологий в сфере туризма позволит России привлечь дополнительные денежные потоки, установить прочные международные бизнес-связи и укрепить свое положение на мировой арене, что в свою очередь будет способствовать повышению конкурентоспособности российского

турбизнеса.

Во-вторых, перед российскими туристскими регионами встает проблема поиска таких инновационных методов построения эффективной системы управления, которые позволили бы укрепить рыночные позиции региональной индустрии туризма и способствовали бы тем самым дальнейшему развитию туристской территории в целом. Анализ развития потребностей подтверждает необходимость разработки единой государственной стратегии развития сферы туризма, основанной на сочетании инновационного, институционального и проектного подходов, развития сотрудничества между государственными структурами всех уровней, бизнес-сообществом и общественными организациями, направленной на реализацию приоритетных задач в рамках каждого из стратегических направлений.

И, в-третьих, рассмотрев туризм как вид деятельности и особенности его развития в современных условиях с точки зрения предпочтений и возможностей потребителей, можно установить, что существуют перспективы развития туризма в России на основе применения новых технологий.

Российская Федерация обладает большим туристским ресурсным потенциалом, грамотное и рациональное использование которого на основе применения инновационных технологий способно значительно повысить привлекательность страны среди иностранных граждан за счет формирования новых, интересных, разнообразных туристских видов отдыха.

## 1.6 Перспективы образовательного туризма на казахстанском рынке туруслуг

В современном мире преобладают путешествия с образовательным уклоном. В настоящее время через сознание человека проходит огромный поток разнообразных знаний. От пресыщения различным информационным потоком полученные знания постепенно забываются и теряются. Вопреки этому знания, полученные в процессе путешествий, практически навсегда остаются в нашей

памяти. Это связано с тем, что положительные эмоции заставляют человека переживать данный период снова и снова. Таким образом, образовательные путешествия могут стимулировать общество к дальнейшему развитию.

Возможность совершенствоваться, получать образование за границей, познавать мир – сделали туризм одним из неформальных видов образования. Под образовательным туризмом понимаются туристские поездки, экскурсии с целью образования, удовлетворения любознательности и других познавательных интересов. Данный вид туризма способствует формированию образовательной мобильности, навыков самообразования.

Образовательный туризм – явление достаточно распространенное, хотя еще десятилетие назад такой вид отдыха рассматривали немногие. Однако в последнее время популярность «полезного отдыха» существенно возросла.

По данным Всемирной Молодежной, Студенческой и Образовательной Туристической Конфедерации (WYSTC), за последние пять лет общее число студентов, готовых совместить приключения и отдых с пользой для собственного развития, возросло на 40% [21, с. 135]. В Республике Казахстан эти показатели также растут, и, вероятно, очень скоро сравняются с общемировыми показателями, однако различия в развитии направления присутствуют.

Развитию в Казахстане направления свободного отдыха и полезных путешествий на мировом уровне препятствует сложность процедур получения визы для въезда во многие страны мира. Этот трудоемкий процесс с часто непредсказуемым результатом напрочь отбивает желание путешествовать без предварительной подготовки, и в результате более 97% образовательных поездок за рубеж совершаются согласно заранее намеченному плану [20, с. 33].

Между тем, сегодня в Казахстане ведется активная работа для укрепления казахстанского образовательного туризма, приближения его к общемировым стандартам. В частности, Казахстанская Туристская Ассоциация (КТА) по образовательным поездкам и детскому туризму ведет переговоры с дипломатическими представительствами разных стран для упрощения визового

режима, занимается информированием казахстанских туристов об их правах и возможностях и т.д.

Следует отметить, что сфера образовательного туризма охватывает все виды обучения и просвещения, которые осуществляются вне постоянного места жительства. К основным видам образовательных (обучающих) туристических поездок можно отнести следующие: языково–обучающие, спортивно–обучающие, профессиональное обучение.

Языково–обучающие туры – наиболее популярная разновидность образовательных туров, которые пользуются большой популярностью не только среди казахстанцев различной возрастной категории, но и среди молодежи и лиц среднего возраста разных стран.

Возрастные рамки потребителей обучающих языковых курсов довольно широки: начиная от детей пятилетнего возраста до лиц пенсионного возраста. Обучающие языковые туры организуются, в первую очередь, в страны–носители языка (Великобританию, США, Францию, Испанию, Германию, Италию, Португалию, Швейцарию). Наиболее популярный – английский – язык изучается также в Ирландии, на Мальте и т. д.

Некоторые страны, например Швейцария, предлагают дорогие, но востребованные образовательные программы, предусматривающие обучение одному из трех основных европейских языков (английскому, немецкому или французскому – швейцарцы являются непосредственными носителями двух последних языков) и занятия многими видами спорта.

Согласно исследованиям Банка HSBC «Знания для жизни» (Learning for life), проведенного в серии «Ценность образования» в 2015 г. для 16 стран, «...всемирный рынок образования оценивается в 1,5 трлн. долл. США. При этом глобальный спрос на высшее образование составляет 97 млн. мест, а спрос на международное высшее образование – 1,8 млн. мест. По прогнозам IDP Education Australia, к 2025 г. спрос на международное образование стремительно увеличится и составит 262 млн. мест, при этом доля высшего образования будет составлять не

менее 7,2 млн. мест» [78].

В основных странах, принимающих студентов с целью изучения иностранного языка (Великобритания, США, Канада, Австралия, Новая Зеландия, ЮАР, Республика Мальта), количество студентов, приехавших учить иностранный язык, в 2015 г. составило 1345589 человек, что на 5,8% больше, чем в 2014 году, когда таких студентов было 1271635 человек. В 2016 году этот показатель увеличился на 11,8% и достиг 1504667 человек [78].

Для анализа деятельности казахстанских агентств – участников рынка образовательного туризма в Казахстане, оказывающих услуги по изучению иностранных языков, сравним основные показатели, характеризующие данный рынок за разные годы [31, с.69] (таблица 1.5).

Таблица 1.5 – Динамика основных показателей развития рынка образовательного туризма в Казахстане за 2011–2016 гг.

Показатель	Год					
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Средний рост объемов продаж образовательных агентств за год, %	+19,9	+8,9	+63,0	+14,0	-12,0	+31,0
Средняя продолжительность обучения, недель	5,0	5,0	9,0	5,0	7,0	8,0
Количество студентов, отправленных на обучение отдельными агентствами, чел.	14-235	15-240	6-400	12-1300	12-420	9-1200

Рынок образовательного туризма в Казахстане до 2015 г. имел положительную тенденцию, объемы продаж образовательных агентств росли. Однако в 2015 г., как указали агентства, они сократились на 12% по сравнению с 2014 г., что было вызвано прошедшей девальвацией тенге [31, с.70] (рисунок 1.3).

Тем не менее, в 2016 г. позиции рынка образовательного туризма в Казахстане укрепились и возросли на 31,0% по отношению к 2015 г.



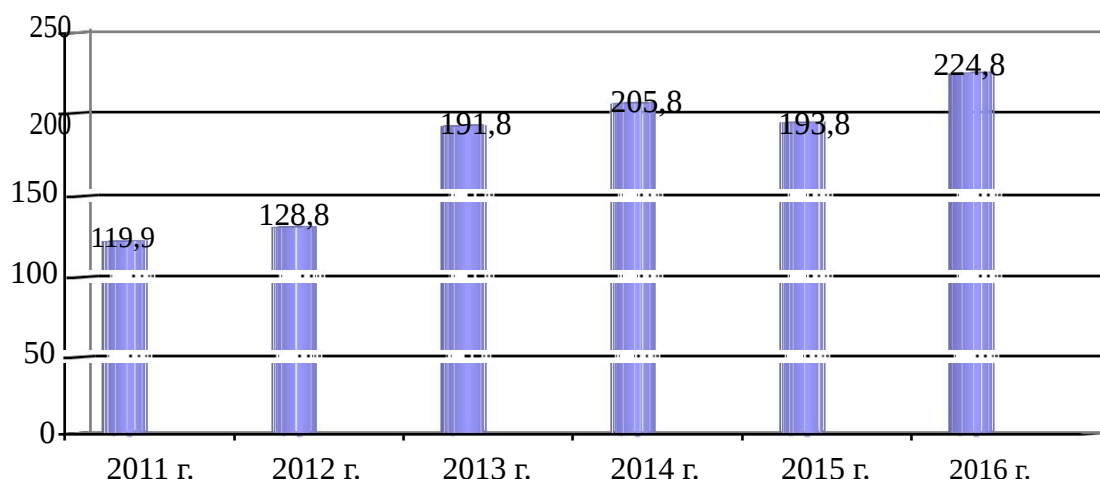


Рисунок 1.3 – Средний рост объемов продаж казахстанских образовательных агентств за 2011–2016 гг., %

Причиной развития данного рынка выступает не только увеличение количества образовательных туристов, выезжающих за границу для изучения иностранного языка, но и приобретение ими более продолжительного или более интенсивного курса обучения. Так, например, при сохранении количества отправленных студентов на одном уровне в 2011–2013 гг. средняя продолжительность поездки увеличилась от 5,0 до 9,2 недель [31, с.71].

Это указывает на покупку туристами гораздо более продолжительных курсов (рисунок 1.4).

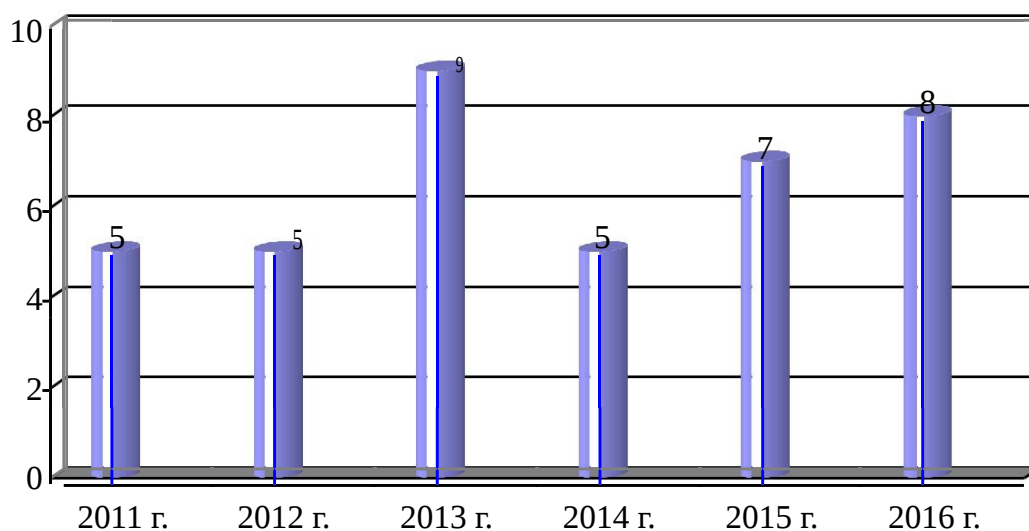


Рисунок 1.4 – Средняя продолжительность обучения казахстанских образовательных туристов за 2011–2016 гг., недель

Но рост объема продаж образовательных агентств в 2012 г. (+8,9%) оказался непропорциональным увеличению времени обучения, из чего можно сделать вывод, что рост продолжительности обучения происходил за счет роста объема продаж недорогих учебных программ.

Количество студентов, отправленных отдельными казахстанскими образовательными агентствами на обучение в 2013 г. составило от 6 до 400 человек (см. таблицу 1.5). При росте средней продолжительности обучения до 9–ти недель, средний рост объемов продаж образовательных агентств достиг 63%.

В данном случае финансовые результаты оказались непропорционально высокими. Это во многом было обусловлено более широкой популяризацией в 2013 г. детских программ, которые организовывались в основном на базе дорогих и достаточно престижных учебных заведений Англии, Ирландии, Швейцарии.

В 2016 г. рост объема продаж отдельных образовательных агентств достиг 146% в год, а средний показатель составил 31% [31, с.73]. При количестве студентов, отправленных на обучение отдельными агентствами от 9 до 1200 человек, средняя продолжительность пребывания образовательных туристов в стране изучения языка достигла восьми недель, тем самым позитивно сказавшись на финансовых результатах казахстанских образовательных агентств.

На сегодняшний день на казахстанском рынке образовательного туризма работает большое количество туроператоров, предлагающих учебные программы за рубежом, спектр их предложений – от краткосрочных языковых курсов до обучения в лучших университетах мира. Большинство этих фирм давно специализируются на данном турпродукте, и, как правило, в первую очередь предлагают индивидуальный подход, что не дешево.

В то же время, крупные туроператорские компании, имеющие обширную агентскую сеть и специализирующиеся на массовой отправке туристов на отдых, все чаще включают в свои каталоги образовательные туры, в том числе и групповые. Такие групповые поездки обходятся дешевле индивидуальных программ, но и качество их может сильно отличаться.

Общая ситуация на этом направлении казахстанского туристического рынка в целом оценивается как стабильная. Спрос на данные услуги медленно и плавно возрастает. Прогнозы будущего образовательного туризма в Казахстане выглядят оптимистично. Большинство агентств прогнозируют, что в 2018 г. туристский бизнес будет расширяться после сокращения в 2015 году, особенно по академическим программам и специализированным направлениям (бизнес, менеджмент и т.д.). [31, с. 74].

Несмотря на то, что на деятельность казахстанского образовательного туризма очень сильно влияет визовый режим стран по отношению к Казахстану, рынок образовательного туризма весьма активно реагирует на изменения этого режима и приспособливается к ним, открывая для туристов новые страны и создавая новые возможности для изучения иностранных языков за рубежом.

Так, например, ужесточение визового режима Великобритании обусловило уменьшение количества образовательных туристов.

Прогноз развития казахстанского рынка образовательного туризма в сегменте немецкого языка предполагает, что позиции небольших стран, в том числе Австрии, будут продолжать усиливаться по мере развития этих стран.

Однако, рассматривая состояние образовательного туризма в странах Шенгенского соглашения, необходимо сказать и о проблемах в развитии данного вида туризма. Первой является высокая цена. Она обусловила то, что образовательный туризм доступен определенной категории населения (особенно в Казахстане).

Несмотря на то, что образование за рубежом считается престижным, существуют нюансы, которые говорят не в его пользу и могут тормозить развитие. Например, в Испании и в Италии университеты очень переполнены, что не способствует повышению эффективности учебного процесса, а университетские программы теоретичны – стажировок практически нет. Во Франции невысокая интенсивность обучения в университетах, особенно на первом цикле.

В некоторых странах существует сложность для поступления в университеты и институты. Например, в Германии бюрократическая и очень сложная процедура поступления в университеты для казахстанцев.

Давая прогнозы развития образовательного туризма можно заметить, что, несмотря на проблемы, существуют факторы, которые будут способствовать его развитию. Во-первых: благосостояние людей в развитых странах увеличивается. И в скором времени данный вид туризма станет доступен для всех людей.

Во-вторых: меняется менталитет людей, особенно в Республике Казахстан. Наблюдается рост интереса молодых людей к образованию. Получение высшего образование становится не только престижным, но и необходимым, т.к. людей все больше интересуют профессии, связанные с интеллектуальным, умственным трудом, растет интерес к культурам зарубежных стран. Люди стали более целеустремленные, а для карьерного роста необходимы знания и опыт работы в определенной сфере.

На дальнейшее развитие образовательного туризма в странах Шенгенского соглашения благоприятно скажется фактор глобализации экономики. Между зарубежными странами завязываются партнерские отношения. В этом ключе знание иностранного языка для ведения бизнеса, знание менеджмента и управления просто необходимо.

Эти положительные факторы будут способствовать активному развитию образовательного туризма в Казахстане в ближайшее время.

## 2 АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНСТВА «ЭСПЕРАНСА ТУР»

### 2.1 Краткая характеристика туристического агентства «Эсперанса Тур»

#### 2.1.1 Организационно-правовая форма предприятия

Туристическое агентство «Эсперанса Тур» начало свою работу 4 апреля 2007 года. Компания зарегистрирована налоговой инспекцией г. Костанай.

Организационно-правовая форма предприятия – ИП Гайворонский А.В.

Индивидуальное предпринимательство – это особый сектор экономики, образуемый совокупностью малых и средних товарных предприятий и выступающий в качестве специфической социально-экономической формы мелкого производства в условиях рынка.

Индивидуальное предпринимательство представляет собой особый тип деятельности, основанный на инициативной, инновационной, но в тоже время высоко-рисковой основе.

В соответствии с Предпринимательским Кодексом Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V индивидуальным предпринимательством является самостоятельная, инициативная деятельность граждан Республики Казахстан, оралманов, направленная на получение чистого дохода, основанная на собственности самих физических лиц и осуществляемая от имени физических лиц, за их риск и под их имущественную ответственность [2, ст.30].

Субъектами малого предпринимательства являются индивидуальные предприниматели без образования юридического лица, осуществляющие частное предпринимательство, со среднегодовой численностью работников не более ста человек и среднегодовым доходом не свыше трехсоттысячекратного месячного расчетного показателя, установленного законом о республиканском бюджете [3, ст.158].

Предприниматель имеет свой расчётный счёт, свою печать. Трудовые правоотношения с работниками строятся на основании трудовых договоров (контрактов), заключаемых между физическими лицами и ИП Гайворонский А.В.

Основной вид деятельности – Деятельность туристических агентств.

Предприниматель осуществляет бухгалтерский учет результатов своей финансово–хозяйственной деятельности, ведет статистическую отчетность в соответствии с действующими в РК законодательными актами.

Трудовое законодательство не ограничивает работодателей в количестве сотрудников, которых они могут принять на работу. Однако среднегодовая численность работников индивидуального предпринимателя, которая определяется с учетом всех работников, в том числе работающих по контракту и договорам подряда, по совместительству, работников филиалов, представительств и других обособленных подразделений данного субъекта малого предпринимательства, не может превышать 100 человек [4].

Трудовые доходы каждого работника определяются его личным трудовым вкладом с учетом конечных результатов работы, не ограничиваются максимальными размерами и облагаются налогами в соответствии с законодательными актами Республики Казахстан.

ИП Гайворонский А.В. самостоятельно заключает договора с юридическими лицами и предпринимателями, по которым он несёт полную ответственность в соответствии с действующим законодательством РК.

Предприниматель, в соответствии с действующим законодательством, осуществляет социальное, медицинское и пенсионное страхование граждан, работающих на предприятии.

Как предприятие, ведущее самостоятельную финансово-хозяйственную деятельность, ИП Гайворонский А.В. приобретает доход, с которого идет выплата разнообразных налогов и платежей в бюджет. Денежные средства, которые остаются у компании после выплаты налогов и платежей, остаются в его полном распоряжении.

## 2.1.2 Перечень основных и дополнительных услуг

Туристическое агентство «Эсперанса Тур» оказывает основной вид деятельности – это организация комплексного туристического обслуживания, дополнительными услугами выступают предоставление туристических информационных услуг и деятельность гидов-переводчиков.

Агентство осуществляет профессиональное корпоративное обслуживание юридических лиц. Приоритетом Компании является качественный сервис и международные стандарты работы с клиентами.

Каждому клиенту туристическое агентство «Эсперанса Тур» гарантирует персональный менеджмент текущего заказа, оперативность и мобильность в работе, предоставление альтернативных вариантов программы, благоприятные финансовые условия взаиморасчетов.

Персонифицированный подход к каждому клиенту и каждому заказу дает возможность предоставлять высококачественный сервис. Регулярно проводится анализ цен на аналогичные услуги, тем самым обеспечиваются минимальные цены среди конкурентов.

Агентство предлагает различные варианты отдыха за рубежом и в Казахстане. «Эсперанса Тур» специализируется на разработке как индивидуальных маршрутов любой сложности, так и на продаже пакетных туров по всем популярным туристическим направлениям.

Туры, предлагаемые агентством:

- свадебные туры
- детские туры
- индивидуальные туры
- шоп-туры
- экскурсионные туры
- автобусные туры
- оздоровительные туры

- гастрономические туры
- спортивные туры.

Огромный выбор стран и предложений. Экскурсионные и пляжные, комбинированные и шоп – туры. Оформление виз. Работает авиакасса по всем направлениям. Туры для школьников в Астану, Алматы, Санкт Петербург, Москву, на Мальту, в Великобританию, Египет и Турцию. Организация корпоративных туров.

Предлагаемые продукты и услуги:

- ТУРЫ ПО КАЗАХСТАНУ (Астана, Алма-Аты, Сосновый бор, Щучье-Боровое, Джайляу, Балхаш, Алаколь);
- ОБУЧЕНИЕ ЗА РУБЕЖОМ (Языковые программы: Великобритания, Канада, Турция, Чехия, ОАЭ, Китай, ЮАР, США);
- САНАТОРНО-КУРОРТНОЕ ЛЕЧЕНИЕ (Чехия (Карловы вары, Марианские Лазни, Франтишковы Лазни, Подебрады, Яхимов), Россия (Сочи, Пятигорск, Ессентуки, Геленджик), Китай (Далянь, Хайнань), Израиль (курорты мертвого моря), Словения, Венгрия, Германия, Австрия, Индия);
- КРУИЗЫ
  - Речные круизы (Золотое кольцо, реки Европы)
  - Морские круизы (Балтика, Средиземноморье, Атлантика, Карибы)
- ЭКСКУРСИОННЫЕ ПРОГРАММЫ (Италия, Чехия, Испания, Франция, Австрия, один тур несколько стран);
- ПЛЯЖНЫЙ ОТДЫХ (Турция, Болгария, Греция, Египет, Испания, Италия, Мальдивы, Доминикана);
- ЭКЗОТИЧЕСКИЙ ОТДЫХ (Куба, Хайнань, Гоа, Бали, Малайзия, Тунис, );
- АКТИВНЫЙ ОТДЫХ
  - Горнолыжные курорты: Австрия, Италия, Франция, Россия, Турция
  - Рафтинг: Европа, Урал, Казахстан
  - Велосипедный отдых: Австрия, Урал
  - Автомобильные туры: Австрия, Туры по Европе



Охота и рыбалка: Восточный и Южный Казахстан, Урал.

– ШОП ТУРЫ (Китай, Греция, Италия).

Рассмотрим некоторые обучающие программы в языковых школах, предлагаемые туристическим агентством «Эсперанса Тур».

1) Компания «Sprachcaffe», имеющая 25 школ иностранных языков по всему миру, проводит набор на курсы изучения языков. Школа проводит курсы как для начинающих, так и для студентов, которые неплохо владеют языком.

2) «London English School» расположилась в центре Лондона, в Ковент Гарден, являющийся одним из старейших районов английской столицы.

3) Школа в Кембридже была основана в 1983 году и находится непосредственно в центре этого города. Она расположена в историческом здании, созданного в 1820 году.

4) Школа в Брайтоне расположилась рядом с побережьем, Королевским павильоном и Брайтонским пирсом. Школа основана 1982 году, в ней 22 класса, 6 из которых предназначены для небольших групп и индивидуальных занятий.

5) Школа IELTS основана в 1985 году и входит в состав международной сети лингвистических школ LAL (Language and Leisure Group).

Школа является членом ассоциаций FELTOM, ALTO, FIYTO, WYSET, а так же школа аккредитована Министерством образования Мальты. Программы обучения:

- английский язык для взрослых
- курсы подготовки к языковым экзаменам
- подготовка к университету
- подготовка преподавателей английского языка
- английский язык для детей и подростков.

Таким образом, турагентство «Эсперанса Тур» проводит комплексное туристическое обслуживание, дополнительной услугой выступает деятельность гидов-переводчиков. Приоритетом Компании является качественный сервис и международные стандарты работы с клиентами.

### 2.1.3 Экономические показатели работы турагентства

Турагентство «Эсперанса тур» – стабильно развивающееся коммерческое предприятие. Если проследить динамику изменения уровня продаж агентства за несколько лет, то можно заметить, что объемы его деятельности постоянно повышаются (рисунок 2.1).

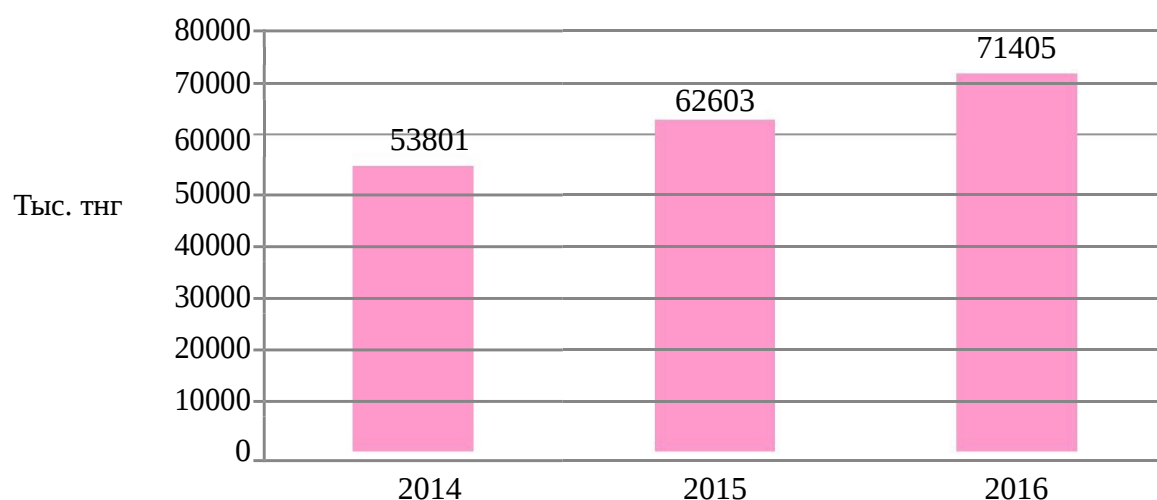


Рисунок 2.1 - Динамика оборота турагентства «Эсперанса тур», 2014–2016 гг.

Анализируя данные, представленные на рисунке 1, мы видим, что за 2014–2016 года оборот агентства возрос в 7,6 раза и составил 133%.

В таблице 2.1 представлена оценка финансовых результатов турагентства «Эсперанса тур» за 2014–2016 гг..

Таблица 2.1 - Анализ финансовых результатов турагентства «Эсперанса тур» за 2014–2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016/ 2014 гг.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Выручка, тыс. тг.	53 801,0	62 603,0	71 405,0	17 604,0	132,7
Себестоимость, тыс. тг.	30 404,0	38 040,0	45 675,0	15 271,0	150,2
Валовая прибыль, тыс. тг.	23 397,0	24 564,0	25 730,0	2 333,0	110,0
Коммерческие расходы, тыс. тг.	20 402,0	20 515,0	22 667,0	2 265,0	111,1
Прибыль от продаж, тыс. тг.	2 995,0	3 029,0	3 063,0	68,0	102,3
Операционные доходы, тыс. тг.	324,5	270,0	215,6	-108,9	66,4
Операционные расходы, тыс. тг.	118,9	220,7	322,4	203,5	271,2

Окончание таблицы 2.1

1	2	3	4	5	6
Внереализационные доходы, тыс. тг.	18,4	36,4	54,3	35,9	295,1
Внереализационные расходы, тыс. тг.	256,7	312,8	368,9	112,2	143,7
Прибыль до налогообложения, тыс. тг.	2 962,3	2 802,0	2 641,6	-320,7	89,2
Текущий налог на прибыль, тыс. тг.	533,2	504,4	475,5	-57,7	89,2
Чистая прибыль, тыс. тг.	2 429,1	2 297,6	2 166,1	-263,0	89,2
Количество работающих, чел.	10	11	13	3	130,0
Производительность труда, тыс. тг./чел.	5 123,6	5 568,8	5 492,8	396,2	107,2
Рентабельность деятельности, %	8,0	6,4	4,7	-3,2	59,4

Анализируя данные таблицы 2.1, видим, что предприятие динамично развивается. Рост выручки за 2014–2016 гг. составил 132,7%, сама выручка достигла в 2016 г. 71405 тыс. тг. Однако за анализируемый период произошел рост себестоимость продукции на 150,2%, что повлияло на увеличение валовой прибыли всего на 110,0%, а показатель чистой прибыли в 2015 г. составил 89,2% от показателя чистой прибыли в 2014 г. и достиг 2166,1 тыс. тг.

Произошло значительное увеличение операционных расходов турагентства «Эсперанса тур» – на 271,2%, а также внереализационных расходов – на 143,7%, что несомненно повлияло на снижение показателя чистой выручки предприятия.

Негативным фактором выступает снижение чистой прибыли предприятия на 10,8%, а также снижение прибыли до налогообложения на 10,8% (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Динамика показателей прибыли турагентства «Эсперанса тур» в 2014–2016 годах

Вследствие этого понизилась рентабельность от основной деятельности предприятия на 3,2 п.п. или в 1,7 раз. На данные показатели оказали свое отрицательное влияние рост себестоимости за анализируемый период на 50,2%, увеличение коммерческих расходов на 111,1%, рост операционных расходов на 271,2%, рост внереализационных расходов на 143,7%.

Следует отметить, что рост числа сотрудников турагентства «Эсперанса тур» за анализируемый период составил 30,0 % в то время как производительность труда возросла всего лишь на 7,2 %, что также выступает негативным фактором. Производственные показатели компании представлены в таблице 2.2.

Таблица 2.2 – Анализ производственных результатов турагентства «Эсперанса тур» за 2014–2016 гг.

Наименование показателя	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение 2016/ 2014 гг.	
				+/-	%
Количество проданных туров, ед.	480	506	531	51	110,6
Средняя стоимость тура, тг	93750	102214	115410	21600	123,1
Объем реализации основных услуг, тыс. тг	45000	51720	61283	6283	136,2
Объем реализации дополнительных услуг, тыс. тг	8801	10883	10122	1321	115,0
Итого объем реализации услуг, тыс. тг	53801	62603	71405	17604	132,7

Согласно представленным в таблице 2.2 данным, рост общего объема оказанных турагентством услуг на 132,7% в значительной мере вызван рост объема реализации основных услуг на 136,2%. При этом если количество проданных туров возросло всего на 110,6%, то вследствие роста средней стоимости тура на 123,1%, произошел общий рост объема реализации основных услуг на 136,2%.

Таким образом, турагентство «Эсперанса тур» – стабильно развивающаяся коммерческая компания. Объемы его деятельности постоянно растут. Однако в анализируемой организации имеется повышение себестоимости продукции и уровня издержек обращения, а кроме того уменьшение рентабельности от главного вида деятельности.

Помимо этого, рост числа сотрудников турагентства «Эсперанса тур» за анализируемый период значительно превышает рост производительности труда, что также выступает негативным фактором.

#### 2.1.4 Организационно-функциональная структура управления

Управление представляет собой сложный и многогранный процесс взаимосвязанных функций, которые органически связаны с определенными структурными компонентами.

Управлять – значит приводить объект управления в целевое состояние [11, с.75].

Структура управления не остается неизменной, а характеризуется подвижностью и изменчивостью.

В состав структуры управления наряду с основными компонентами управленческой деятельности входит организационная структура управления. Она характеризуется распределением целей и задач между различными уровнями и звеньями управленческой деятельности.

Следовательно, под организационной структурой управления понимается совокупность уровней и звеньев управленческой деятельности в единстве с их функциональными областями, расположенными в строгой соподчиненности и обеспечивающими взаимосвязь между управляющей и управляемой системами для эффективного достижения целей [9, с.61].

Организационная структура управления ориентирована на установление четких взаимодействий между отдельными подразделениями системы управления, распределением между ними прав, обязанностей и ответственности.

Организационная структура туристического агентства «Эсперанса Тур» по виду относится к линейно-функциональным структурам.

Линейно-функциональная структура – структура, при которой специалисты одного профиля объединяются в структурные подразделения и принимают

решения, обязательные для производственных подразделений.

К подразделениям туристического агентства «Эсперанса Тур» относятся: отдел по работе с корпоративными клиентами, отдел формирования индивидуальных турпакетов, отдел переводов, бухгалтерия (рисунок 2.3).

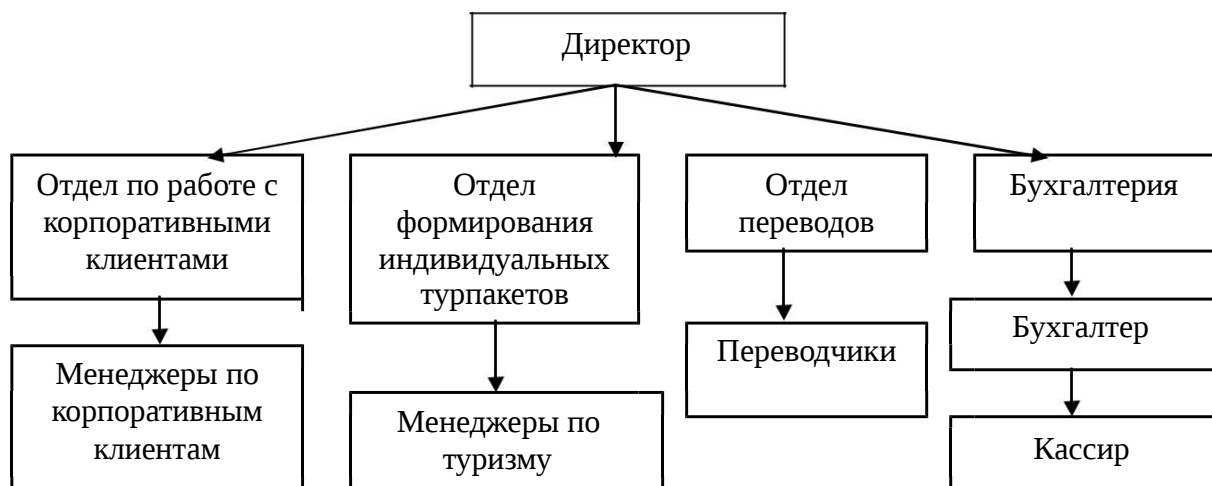


Рисунок 2.3 – Организационная структура управления туристического агентства «Эсперанса Тур»

В организации насчитывается 13 работников.

В качестве основных методов управления на рассматриваемом предприятии применяют экономические методы управления: систему заработной платы и премирования. Причем, оплата труда напрямую связана с результатами деятельности сотрудника в сфере ответственности или с результатами деятельности всей фирмы.

Немаловажную роль в процессе управления предприятием играют организационно-распорядительные методы управления, основанные на дисциплине, ответственности, власти, принуждении.

Самый главный человек в агентстве – это директор, ему подчиняется весь персонал. Директор туристического агентства «Эсперанса Тур» осуществляет:

- управление предприятием;
- разработку стратегических направлений работы предприятия;
- разработку структуры управления, внутренних положений и схем взаимодействий;

- составление схемы подчиненности, разделение обязанностей персонала;
- определение ассортимента туров, выбор поставщиков, ведение переговоров, заключение договоров;

- организацию маркетинговой деятельности предприятия.

Главный бухгалтер туристического агентства «Эсперанса Тур» ведет формирование учетной политики, исходя из специфики условий хозяйствования. Руководит формированием информационной системы бухгалтерского учета и отчетности в соответствии с требованиями бухгалтерского, налогового, статистического и управленческого учета.

Менеджер по туризму агентства «Эсперанса Тур» обладает следующими профессиональными компетенциями:

- собирает, изучает и анализирует требования клиентов к туруслугам.
- осуществляет поиск наиболее выгодных по стоимости, срокам и качеству предоставляемых услуг туроператоров.
- устанавливает контакты с отелями и организациями, оказывающими экскурсионные и транспортные услуги по перевозке пассажиров; согласовывает с ними основные условия договоров на предоставление услуг.
- участвует в определении стоимости туристического пакета в зависимости от стоимости услуг, включенных в состав тура и собственных расходов.
- обеспечивает клиента необходимой устной и письменной информацией.
- формирует списки туристов и составляет графики заездов в отели, организует своевременный отъезд и приезд туристической группы.
- проводит инструктаж туристов по соблюдению мер безопасности, а также о правилах оказания первой медицинской помощи.
- ведет статистику организованных туров и готовит отчетность.
- незамедлительно информирует руководителя организации и заинтересованных лиц о чрезвычайных происшествиях с туристами во время происшествия, а также о не возвратившихся из путешествия туристах.

В силу того, что предприятие относится к предприятиям малого бизнеса, оно

не имеет возможности содержать дополнительных сотрудников для осуществления обеспечивающих бизнес-процессов. Именно поэтому такие обеспечивающие процессы, как обеспечение безопасности и юридическое обслуживание переданы на аутсорсинг.

Из основных структурообразующих документов, являющихся основой для постановки регулярного менеджмента в агентстве «Эсперанса Тур», являются: штатное расписание, должностные инструкции (Приложение А).

Положение об организационной структуре в агентстве отсутствует. Это не позволяет построить эффективную систему контроля за деятельностью аппарата управления и создает большие трудности при выявлении дефектов организационной структуры управления.

## 2.2 Оценка конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур»

### 2.2.1 Сегментирование рынка потребителей услуг

Анализ конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур» начнем с определения целевой аудитории фирмы. Целевая аудитория турагентства «Эсперанса Тур» настолько разнообразна, что фактически предлагает свои услуги представителям любого возраста и пола. В таблице 2.3 представлены основные параметры, по которым описываются потенциальные потребители услуг компании «Эсперанса Тур».

Таблица 2.3 – Сегментирование рынка потребителей услуг турагентства «Эсперанса Тур»

Параметры	Потребители услуг компании «Эсперанса Тур»
1	2
Географические параметры	Проживают в Костаное и других соседних городах.
Демографические параметры	Молодые и среднего возраста группы людей 19 - 45 лет. Женщины и мужчины в равном соотношении являются потребителем услуг.



### Окончание таблицы 2.3

1	2
Параметры социального положения	Основные потребители услуг – студенты и семейные пары среднего достатка. Есть небольшой процент корпоративных клиентов, покупающих услуги компании не только с целью отдыха, но и с рабочими целями.
Параметры семейного положения	Основная масса потребителей услуг – это семейные пары от 30 до 45 лет, с двумя детьми от 3 до 10 лет.
Психографические параметры	Основная масса потребителей услуг предпочитают спокойный семейный отдых. Но так же есть сегмент молодых людей с активной жизненной позицией и тягой к новым и активным видам отдыха.
Параметры покупательского поведения	Основная часть потребителей услуг компании, является, ее постоянными клиентами. Доминирующим мотивом покупки для них является полное доверие к компании.

Рассмотрев потребителей услуг компании, можно сделать вывод, что основными потребителями услуг компании «Эсперанса Тур» являются группы молодых людей от 19 до 25 лет и семейные пары с детьми. Также присутствует небольшой процент корпоративных клиентов.

Далее приведены статистические данные, сделанные на основании отчетов отдела продаж. Процентное соотношение постоянных потребителей услуг компании «Эсперанса Тур» (рисунок 2.4).

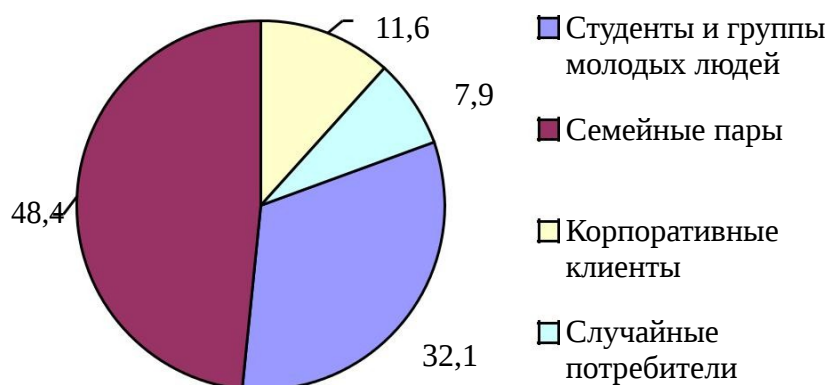


Рисунок 2.4 – Соотношение постоянных потребителей услуг турагентства «Эсперанса Тур» за 2016 г., %

1. Студенты и молодые группы людей от 19 до 25 лет. – 32,1%. Потребности – недорогой, активный отдых для большой компании.

Цена выступает основным критерием выбора места отдыха.

2. Корпоративные клиенты, группы людей, связанные между собой одним местом работы – 11,6%, потребности – групповой, активный отдых, месторасположения. Цена не является основным критерием выбора места отдыха.

3. Семейные пары от 30 до 45 лет с детьми от 3 до 10 лет – 48,4%. Потребности – спокойный отдых всей семьей по приемлемой цене. Тихое и безопасное место для отдыха.

Цена не является основным критерием для выбора места отдыха, основным критерием является место расположения, комфорт и безопасность.

4. Случайные потребители – 7,9%.

Из схемы 2.4 видно, что в данный период времени корпоративные клиенты компании – это один из самых маленьких сегментов потребителей услуг компании «Эсперанса Тур».

Основными клиентами агентства являются семейные пары – 48,4%. Для данной категории потребителей туристских услуг в «Эсперанса Тур» представлено значительное количество предложений в разнообразных направлениях.

На втором месте – студенты и группы молодых людей – 32,1%. Однако для данной категории потребителей туруслуг в «Эсперанса Тур» нет достаточного предложения турпродуктов.

### 2.2.2 SWOT–анализ

Для более полного анализа конкурентоспособности турагентства «Эсперанса Тур», проведем изучение сильных и слабых сторон предприятия с помощью SWOT-анализа, что позволит выделить наиболее существенные возможности и угрозы, сформировавшиеся на рынке.

На рынке города Костанай в данный момент существует значительная конкуренция между туристическими фирмами. С каждым годом число

туристических агентств растет, сейчас насчитывается порядка 60 агентств, занимающихся перепродажей одного и того же турпродукта.

Для того, чтобы удержать постоянных клиентов турфирмы и привлечь новых клиентов необходимо выявить сильные и слабые стороны турфирмы, а также при помощи сильных сторон и возможностей, постараться свести к минимуму слабые стороны. Применение SWOT-анализа позволит систематизировать всю имеющуюся информацию и принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – SWOT-анализ ТОО «Эсперанса Тур»

Внутренняя среда	Сильные стороны:	Слабые стороны:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Десять лет на рынке;</li> <li>2. Наличие квалифицированного персонала.</li> <li>3. Наличие положительной репутации (имидж) на рынке.</li> <li>4. Ориентирование на потребности клиента (индивидуальный подход).</li> <li>5. Удачное расположение офиса.</li> <li>6. Наличие клиентской базы.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Слабый маркетинг (продвижение).</li> <li>2. Недостаточность рекламного обеспечения.</li> <li>3. Нестабильный объем реализации.</li> <li>4. Отсутствие возможности карьерного роста.</li> <li>5. Отсутствие специализированного программного обеспечения</li> </ol>
Внешняя среда	Возможности:	Угрозы:
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Развитие новых направлений туризма</li> <li>2. Возможность выхода на новые рынки.</li> <li>3. Улучшение благосостояния потребителей.</li> <li>4. Экономический рост.</li> <li>5. Рост потребностей в отдыхе у потребителей.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая конкуренция на рынке</li> <li>2. Девальвация тенге</li> <li>3. Изменение курса валют</li> <li>4. Растущая требовательность покупателей</li> <li>5. Высокая схожесть с продуктами, предоставляемыми конкурентами</li> <li>6. Нестабильность цен поставщиков</li> </ol>

Таблица 2.4 с данными SWOT-анализа указывает на то, что в организации «Эсперанса Тур» присутствует достаточное количество проблем, истоки которых находятся в нестабильности казахстанского рынка туруслуг. Сопоставим сильные и слабые стороны компании с возможностями и угрозами в таблице 2.5. Перечисленным угрозам следует уделить особое внимание, так как они несут большую опасность для компании. Поскольку ликвидировать их невозможно, в силу специфики отрасли, нужно разработать ряд мероприятий, позволяющих создать конкурентное преимущество.

Таблица 2.5 – Сопоставление сильных и слабых сторон турагентства «Эсперанса Тур» с возможностями и угрозами

	Внешняя среда	
Внутренняя среда	<u>Возможности</u> 1. Развитие новых направлений туризма 2. Возможность выхода на новые рынки 3. Улучшение благосостояния потребителей 4. Экономический рост 5. Рост потребностей в отдыхе у потребителей	<u>Угрозы</u> 1. Высокая конкуренция на рынке 2. Девальвация тенге 3. Изменение курса валют 4. Растущая требовательность покупателей 5. Высокая схожесть с продуктами, предоставляемыми конкурентами 6. Нестабильность цен поставщиков
<u>Сильные стороны</u> 1. Наличие квалифицированного персонала 2. Наличие положительной репутации (имидж) на рынке 3. Ориентирование на потребности клиента (индивидуальный подход) 4. Удачное расположение офиса 5. Наличие клиентской базы	<u>Сила и возможности</u> 1. Расширение спектра услуг через разработку нового образовательного тура 2. Привлечение новых клиентов 3. Увеличение доли на рынке 4. Увеличение объема продаж 5. Увеличение чистой прибыли	<u>Сила и угрозы</u> 1. Укрепление конкурентных преимуществ 2. Усиление продвижения 3. Выбор оптимальных поставщиков 4. Регулярное проведение маркетинговых исследований 5. Поддержка имиджа
<u>Слабые стороны</u> 1. Слабый маркетинг (продвижение) 2. Недостаточность рекламного обеспечения 3. Нестабильный объем реализации 4. Отсутствие возможности карьерного роста 5. Отсутствие специализированного программного обеспечения	<u>Слабость и возможность</u> 1. Активизация продвижения 2. Проведение регулярных маркетинговых исследований. 3. Проведение рекламных компаний 4. Внедрение специализированного программного обеспечения	<u>Слабость и угрозы</u> 1. Активизация продвижения 2. Проведение рекламных компаний 3. Разработка нового образовательного тура 4. Выбор оптимальных поставщиков 5. Укрепление конкурентных преимуществ

Путем SWOT-анализа в турфирме «Эсперанса Тур» выявились возможности, с помощью которых можно избавиться от слабых сторон. Чтобы повысить конкурентоспособность турфирмы и устранить слабые стороны, в первую очередь нужно провести разработку нового образовательного тура, внедрить

специализированное программное обеспечение, а также разработать программу по формированию лояльности клиентов.

### 2.2.3 Анализ факторов конкурентоспособности

Оценку факторов конкурентоспособности турагентства «Эсперанса Тур» начнем с анализа конкурентов, который проведем на основе экспертных оценок. В качестве экспертов выступили директор, начальник отдела корпоративных клиентов и начальник отдела формирования индивидуальных предложений «Эсперанса Тур».

В качестве главных конкурентов рассмотрены турагентства «Лавка странствий», «SunTravelClub», «SunDali». Выбор сформирован на выделении наиболее крупных в изучаемом сегменте рынка организаций.

Оценка сравнительных преимуществ предприятий по пятибалльной представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6 – Оценка факторов конкурентоспособности туристического агентства «Эсперанса Тур»

Факторы конкурентоспособности	«Эсперанса Тур»	«Лавка странствий»	«SunTravel Club»	«SunDali»
1. Ассортимент услуг	4	5	3	4
2. Качество турпродукта	5	5	5	5
3. Качество клиентского обслуживания	4	5	3	4
4. Наличие коммерческого кредита	5	5	5	5
5. Цена	4	5	2	3
6. Условия размера скидки с цены	4	5	3	3
7. Разнообразие форм расчетов	2	2	2	2
8. Продвижение на рынке	3	3	2	2
9. Реклама	3	4	2	2
Итого баллов	34	38	27	30

Анализ данных таблицы 2.6 показывает, что лидером рынка выступает «Лавка странствий». «Эсперанса Тур» отстает от непосредственного лидера на 4 балла. Главными критериями, по которым «Эсперанса Тур» уступает лидеру, являются

ассортимент услуг, продвижение товара, реклама. «SunTravelClub» уступает «Эсперанса Тур» 7 баллов, «SunDali» – 4 балла.

Анализ показателей ассортимента услуг показал, что относительно широкий ассортимент представлен в турагентстве «Лавка странствий».

Данному фактору конкурентоспособности на этом предприятии присвоено 5 баллов. Хуже выбор в «Эсперанса Тур» и «SunTravelClub» – соответственно присвоено 4 балла. В «SunDali» широта ассортимента туруслуг низкая и оценена тремя баллами.

Анализ качества предлагаемого турпродукта, анализ качества клиентского обслуживания и наличие коммерческого кредита показали, что на всех рассматриваемых турагентствах оцениваемые факторы соответствует базовым стандартам туристской отрасли.

По такому фактору конкурентоспособности как цена, «Эсперанса Тур» уступает «Лавка странствий» 1 балл. Оценки конкурирующим организациям были выставлены на основе расчета коэффициента уровня цен для каждой фирмы.

Коэффициент уровня цен (КУЦ) по формуле (1):

$$\text{КУЦ} = (\text{Ц}_{\max} + \text{Ц}_{\min}) / 2\text{Ц}_{\text{уф}}, \quad (1) \text{ где } \text{Ц}_{\max}, \text{Ц}_{\min} - \text{соответственно максимальная и минимальная цена товара на рынке;}$$

$\text{Ц}_{\text{уф}}$  – цена товара, установленная фирмой.

Коэффициент показывает рост или снижение конкурентоспособности фирмы за счет динамики цен на продукт.

Коэффициенты уровня цен конкурирующих турагентств представлены в таблице 2.7.

Одной из причин более высоких цен турагентства «Эсперанса Тур», по сравнению с основным конкурентом, можно считать слабо налаженную работу с корпоративными клиентами.

Таблица 2.7 – Коэффициент уровня цен конкурирующих турагентств

Наименование турпродукта	Цена за ед., тг.				Коэффициент уровня цены			
	«ЭсперансаТур»	«Лавкастранствий»	«SunTravelClub»	«SunDali»	«ЭсперансаТур»	«Лавкастранствий»	«SunTravelClub»	«SunDali»
2-х дневный тур в Астану	20 000	18 500	21 600	22 800	1,032	1,116	0,956	0,906
5-ти дневный тур в Санкт-Петербург	116 000	111 600	128 000	136 000	1,067	1,109	0,967	0,910
6-ти дневный тур в Хайнань	220 000	200 000	260 000	280 000	1,091	1,200	0,923	0,857

Анализируя систему скидок, предоставляемых предприятиями, следует отметить, что наиболее привлекательной обладает «Лавка странствий», за ним следует «Эсперанса Тур», далее «SunDali» и «SunTravelClub». Такое конкурентное преимущество как разнообразие форм расчетов слабо развито у всех четырех конкурирующих предприятий.

В успехе деятельности любого предприятия не малую роль играет реклама, потому что реклама выступает одним из способов повышения объема продаж товаров путем передачи необходимой информации о товарах потенциальным покупателям. На основе данных, показанных в таблице 2.8, можно проследить динамику затрат на рекламу турагентства «Эсперанса Тур» и связанное с этим изменение прибыли от рекламы, что представлено на рисунке 2.5.

Таблица 2.8 – Изменения затрат на рекламу, прибыли от рекламы «Эсперанса Тур»

2014 г.		2015 г.		2016 г.	
Затраты на рекламу	Прибыль от рекламы	Затраты на рекламу	Прибыль от рекламы	Затраты на рекламу	Прибыль от рекламы
20500	5800	20500	6230	48500	10580

Затраты на рекламу турагентства «Эсперанса Тур» в несколько раз превышают приносимую прибыль, вследствие этого организации необходимо пересмотреть используемые средства рекламы.

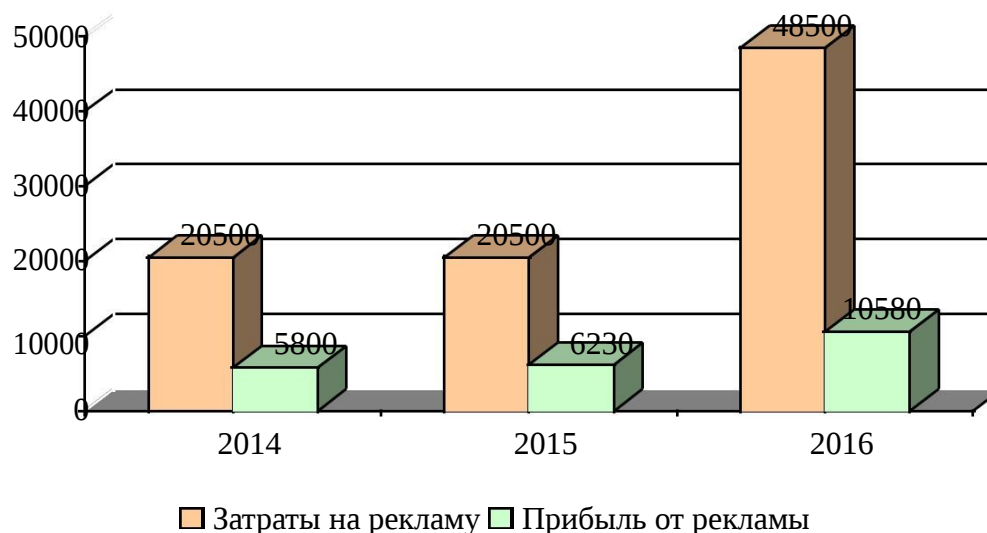


Рисунок 2.5 – Динамика затрат на рекламу и изменение прибыли от рекламы «Эсперанса Тур» за 2014 – 2016 гг., тг

Значит, предоставленному фактору конкурентоспособности в «Эсперанса Тур» присвоено 3 балла. Турагентству «Лавка странствий» присвоено 4 балла, так как данная фирма ведет рекламную деятельность, используя широкий спектр СМИ. «SunDali» и «SunTravelClub» присвоено по 2 балла в связи с очень низкой рекламной активностью.

Продвижение товара на рынок для «Эсперанса Тур» оценено тремя баллами. Одной из причин слабого продвижения туристического товара и услуг выступает неэффективность рекламного обеспечения.

Представим положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности на рисунке 2.6. Каждая ось отражает значения восьми исследуемых факторов по четырем рассмотренным предприятиям. По некоторым параметрам количество баллов совпадает, различия существуют в основном по продвижению, цене и рекламе.

Результаты исследования факторов конкурентоспособности позволяют сделать вывод о том, что турагентство «Эсперанса Тур» – конкурентоспособное предприятие.



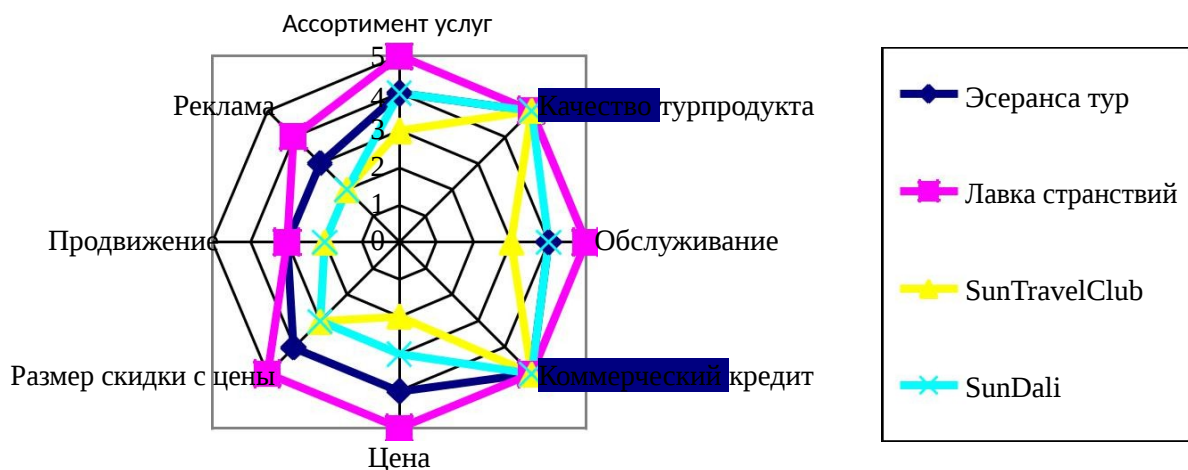


Рисунок 2.6 – Многоугольник конкурентоспособности «Эсперанса Тур»

Однако следует обратить внимание на расширение ассортимента тур услуг и на продвижение на рынке, что в свою очередь выступает следствием уровня цен, а также рекламе. Руководство турагентства «Эсперанса Тур» должно уделить внимание увеличению величины указанных критериев, для того чтобы занять более устойчивую позицию на рынке туристских услуг.

Чтобы укрепить конкурентные позиции турфирмы и устранить слабые стороны, в первую очередь нужно провести разработку нового образовательного тура, внедрить специализированное программное обеспечение, а также разработать программу рекламной поддержки нового турпродукта. Представляется обоснованным провести разработку образовательного тура в Австрию в целях изучения немецкого языка. Исторически сложилось так, что в годы Великой Отечественной войны в Казахстан было депортировано около 2 млн. немцев [36, с.58].

В годы перестройки произошел значительный отток немецкой диаспоры. Однако сохранились родственные и дружественные связи между отъехавшими немцами и проживающими в Казахстане. Нередко казахстанцы выезжают за рубеж по приглашению немецкой стороны. В связи с чем востребованным представляется изучение немецкого языка и разработка образовательного тура в Австрию в целях его изучения.

### 3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО РАЗВИТИЮ КОНКУРЕНТНЫХ ПОЗИЦИЙ ТУРИСТИЧЕСКОГО АГЕНТСТВА «ЭСПЕРАНСА ТУР»

#### 3.1 Разработка образовательного тура в Австрию

##### 3.1.1 Модель образовательного тура в Австрию

Как было выявлено в предыдущей главе, турагентство «Эсперанса Тур» – конкурентоспособное предприятие. Однако, следует обратить внимание на расширение ассортимента тур услуг. Чтобы укрепить конкурентные позиции турфирмы и устранить слабые стороны, в первую очередь нужно провести разработку нового образовательного тура.

Для того чтобы разработать модель образовательного тура для туристской компании «Эсперанса Тур» был проведен анализ образовательных туров, предлагаемых турагентствами г. Костанай.

Согласно исследованию, туристские компании г. Костанай в большинстве случаев организуют индивидуальные образовательные туры, так как они могут быть организованы в любое время года, в то время как на групповые туры огромное влияние оказывает сезонность.

Среди предлагаемых направлений лидирует США, далее Корея, третье и четвертое место занимают Сингапур и Ирландия соответственно, далее Мальта и Таиланд, и на последнем месте Великобритания (рисунок 3.1). Большая часть туров концентрируется в азиатских странах, что связано со сравнительно небольшой ценой и простотой в оформлении документов.

Мальта пользуется наибольшей популярностью среди желающих изучать английский язык ввиду недорогих цен, а Великобритания, несмотря на свою дороговизну, пользуется спросом как родина классического английского языка.

Изучив рынок туристских услуг города Костанай, можно сделать вывод, что очень небольшое количество туристских фирм предлагают языковые курсы с

целью изучения немецкого языка, еще меньше – данные курсы в Австрию.

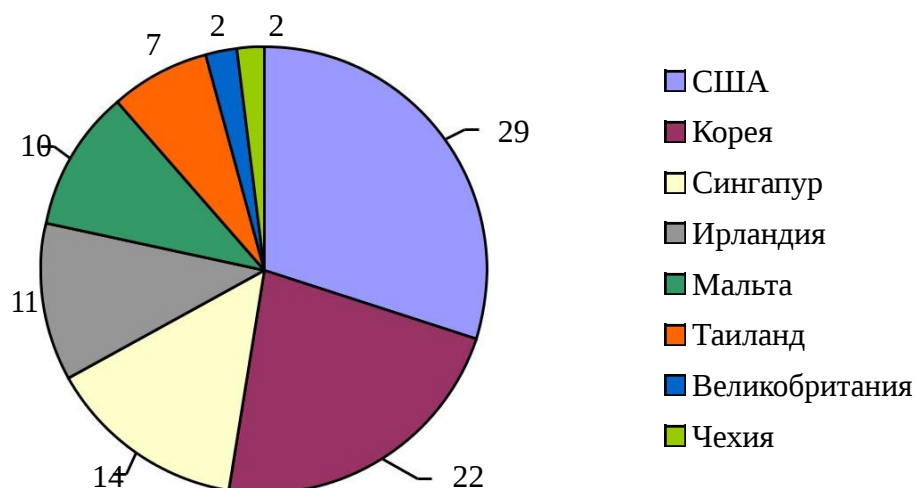


Рисунок 3.1 – Самые популярные направления образовательных туров г. Костанай, %

Такие туры предлагают, например, компании «SunTravelClub» и «Лавка странствий». Обе компании предлагают курсы немецкого в столице Австрии – городе Вена.

Обе компании предлагают идентичный курс и ассортимент услуг, цена за которые в обеих компаниях примерно одинакова. Данные представлены в таблице 3.1.

Таблица 3.1 - Предложения туристских фирм г. Костанай по языковым курсам в Австрию

Компания	Курс	Размещение	Доп. услуги	Цена, руб.
«SunTravelClub»	Стандартный (20 уроков в неделю) – 2 недели	Семья/Резиденция + завтраки	Трансфер, экспресс доставка документов	85 930
«Лавка странствий»	Стандартный (20 уроков в неделю) – 2 недели	Семья/Резиденция + завтраки	Трансфер, экспресс доставка документов	88 331

Нами было проведено исследование спроса на образовательные туры среди студентов г. Костанай. Опрос проводился в социальной сети «В контакте». Участие в нем приняли 50 человек, студенты лингвистических факультетов, а так же факультета международного туризма, то есть наиболее заинтересованного в

образовательных поездках слоя населения.

Опрос показал, что наибольшее количество респондентов (60%) заинтересовано в языковых курсах. 50% опрошенных указали, что они уже принимали участие в образовательных программах, 40% – не были, но хотели бы побывать.

Среди языков для изучения на языковых курсах, которые были предложены респондентам, первое место разделили английский и немецкий (по 30%), далее 20% – испанский, по 10% – французский и азиатские языки.

Опрос выявил, что наибольшее количество респондентов предпочли бы отправиться в Швейцарию с целью изучения немецкого языка (40%), второе место разделили между собой Австрия и Германия – по 30%. Так же 50% опрошенных высказали желание узнать побольше об образовании, культуре и развлечениях в Австрии, а 30% респондентов ответили, что и так знают о данной стране.

Среди предложенных видов проживания большинство (40%) выбрали студенческое общежитие – наиболее демократичный по ценам вид проживания. По 30% респондентов предпочли бы проживать в принимающей семье и в студенческой резиденции повышенной комфортности соответственно. Среди дополнительных занятий, предлагаемых для совмещения с образовательной программой, наибольшей популярностью пользуются занятия танцами – этот вид занятий выбрали 70% респондентов.

Хочется отметить, что 60% респондентов считают, что цена образовательных туров, представленных на рынке, не соответствует качеству предоставляемых услуг и согласны заплатить не более 80 тысяч рублей за языковой курс продолжительностью две недели без учета визы и страховки.

Таким образом, можно сделать вывод, что образовательные туры, и, в частности, языковые курсы востребованы среди молодежи города Костанай. Можно сказать, что немецкий язык пользуется популярностью среди студентов г. Костанай наравне с английским, а также, что Австрия привлекательна для

потенциальных потребителей образовательных услуг.

Языковые школы Австрии предлагают различные виды размещения, такие как: студенческое общежитие, принимающая семья, студенческая резиденция, а также гостиничное размещение, то есть все виды размещения, которые популярны у студентов г. Костанай в соответствии с опросом.

Среди дополнительных занятий Австрийские языковые школы могут предложить курсы танцев – венского вальса, так как наибольшее количество опрошенных выбрали именно такой вариант совмещения с учебой.

Что касается цены, то туристские компании города Костанай предлагают языковые курсы в Австрию стоимостью около 97,2 тысяч рублей за две недели стандартного курса языка вместе с проживанием и дополнительными услугами, что значительно дешевле, чем идентичные курсы немецкого в Швейцарии.

Анализ исследования спроса на образовательные туры среди студентов показал, что языковые курсы в Австрии полностью отвечают всем требованиям студентов, то есть такие курсы имеют потенциальных потребителей на рынке образовательных туров города Костанай.

Нами был разработан образовательный тур по изучению немецкого языка в город Вена – столицу Австрии и один из старейших городов Европы. Данный тур ориентирован на туристов от 18 до 22 лет, то есть студентов. Оптимальный размер группы –10 человек.

Программа была составлена таким образом, чтобы туристы могли получить достаточные знания немецкого языка, а также максимально ознакомиться с культурой и историей страны и посетить исторические памятники и достопримечательности.

В качестве учебного заведения была выбрана частная языковая школа Wien Sprachschule. Данная школа предлагает широкий выбор различных курсов немецкого языка, по окончании которых выпускникам выдают сертификат, работает круглогодично, расположена в центре Вены и располагает комфортабельными классами с современным мультимедийным оборудованием

для качественного обучения.

Данная школа обеспечивает высокий уровень преподавания, так как занятия ведут носители языка, доброжелательную атмосферу на занятиях, проживание в комфортабельных условиях, разнообразную культурно-развлекательную программу. Студенты данной школы получают не только необходимые языковые навыки, но и глубокие знания в области культуры и истории Австрии.

Так же школа бесплатно предоставляет гида – экскурсовода на все экскурсии, которые входят в программу. Тур разработан на 14 дней стандартного курса немецкого языка – это оптимальный срок для того, чтобы получить базовый уровень языка, а так же повысить уже имеющийся уровень на одну ступень. Стандартный курс включает в себя 20 уроков в неделю.

Основным видом транспорта, используемым в туре, является автотранспорт.

Размещаются туристы в студенческом общежитии – это наиболее экономичный вариант проживания, который располагает всем необходимым для обучения и комфортного проживания. В общежитии имеются комфортные одно- и двухместные комнаты; отдельные душевые и туалетные комнаты; отдельное рабочее место для каждого студента; Интернет; бытовая комната на каждом этаже для самостоятельного приготовления пищи; столовая; комната отдыха; открытая веранда; комната для стирки и глажки.

В течение образовательного тура студентам предоставляется завтрак. Как правило, туристы обедают и ужинают за свой счет во время экскурсий и свободного времени.

Для оформления шенгенской визы туристу нужно самостоятельно подать документы в объединенный визовый центр города Костанай. Стоимость такой визы 2900 рублей.

Австрия входит в состав Шенгенской зоны, поэтому страховка является обязательным условием для получения визы для въезда в эту страну. Для въезда в Австрию понадобится медицинская страховка на страховую сумму не менее 30 000 евро, что составит 9100 рублей.

Рекомендуется оформить международное студенческое удостоверение ISIC, которое позволяет получить множество скидок на посещение достопримечательностей и музеев по всему миру.

Рассмотрим программу образовательного тура в Австрию.

День 1 (воскресенье):

Самостоятельный вылет из Костаная по маршруту: Костанай – Москва – Вена

8:00 – прибытие в Вену, аэропорт Швехат

8:30 – встреча туристов, трансфер в общежитие

9:00 – получение инструкций, размещение в общежитии

9:30 – завтрак

10:00 – свободное время

День 2 (понедельник):

7:00–8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

18:00 – пешеходная экскурсия по Вене, осмотр основных достопримечательностей: центральная площадь Штефансплатц, Чумная колонна, улица Грабен, Хофбург, Испанская школа верховой езды, Венская опера, Музейный квартал, площадь Марии Терезии, Городской парк, и др.

21:00 – свободное время

День 3 (вторник):

7:00-8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

18:00 – посещение музеев-близнецов: Музея естествознания и Музея истории искусств, построенных в 1872–1881 гг. Готфридом Земпером и Карлом Хазенауэром в стиле итальянского Ренессанса, идентичные по конфигурации, каждый с высоким куполом, с балюстрадой, украшенной статуями именитых людей и протяженным фасадом с колоннами и пилястрами – одни из самых

богатых и наиболее полных музеев этого рода во всем мире.

21:00 – свободное время

День 4 (среда):

7:00-8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

19:00 – урок венского вальса в школе Wien Sprachschule – одного из наиболее привлекательных бальных танцев, который был популярен в Европе в течение многих лет.

21:00 – свободное время

День 5 (четверг):

7:00 – 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

16:00 – пикник на берегу Дунайского острова – это одна из самых больших зеленых зон отдыха во всей Европе. На острове расположено 70 гектаров лугов, 180 гектаров занято лесом, здесь растут 1,8 миллиона кустов и деревьев. На острове работает информационный многофункциональный центр. Здесь же проводятся сменные выставки на различную тематику.

19:00 – свободное время

День 6 (пятница):

7:00 – 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

17:00 – игра в футбол в парке Пратер

20:00 – свободное время

День 7 (суббота):

7:00 – 10:00 – завтрак

10:00 – 20:00 – экскурсия выходного дня: поездка в Зальцбург – знаменитую



родину Моцарта. Зальцбург – город в западной Австрии, столица федеральной земли Зальцбург. Центральная историческая часть Зальцбурга внесена в список Всемирного наследия ЮНЕСКО.

20:00 – свободное время

День 8 (воскресенье):

7:00-10:00 – завтрак

10:00 - свободное время

День 9 (понедельник):

7:00– 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

18:00 – мастер-класс по приготовлению традиционного венского блюда – венского штруделя, в школе Wien Sprachschule. Штрудель – самое распространенное сладкое блюдо в Австрии и настолько популярное, что в прежние времена о невесте судили по умению выпекать его. 20:00 – свободное время

День 10 (вторник):

7:00 – 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

17:00 – посещение главного католического собора Вены – Собора Святого Стефана, а так же посещение катакомб собора. Собор Святого Стефана – это ценнейшая готическая жемчужина этого города, и, без сомнения, самая красивая готическая церковь во всей Австрии,

19:00 – свободное время

День 11 (среда):

7:00 – 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

16:00 – посещение Музейного квартала – уникального места средоточия современного искусства и культуры площадью 60 000 кв.м (посещение музеев за свой счет по желанию). Музейный квартал состоит из музей Леопольда; музей современного искусства (MUMOK); Кунстхалле; Архитектурный центр Вены; музей табака; детский музей ZOOM.

20:00 – свободное время

День 12 (четверг):

7:00 – 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

16:00 – совместный просмотр художественного фильма на немецком языке в школе Wien Sprachschule

19:00 – свободное время

День 13 (пятница):

7:00 – 8:00 – завтрак

9:00 – 12:15 – занятия в школе

12:15 – свободное время

18:00 – посещение парка аттракционов Пратер (аттракционы за свой счет). Пратер (Prater) – большой природный парк Вены, расположенный в черте города между Дунаем и Дунайским каналом. Император Иосиф II открыл в 1766 г. эти земли для простых людей, после чего парк стал излюбленным местом венцев. Сегодня здесь представлены все возможные виды развлекательных заведений: американские горки, пещеры «ужасов», игровые залы, тир и т.д.

22:00 – свободное время

День 14 (суббота):

7:00 – 10:00 – завтрак

10:00 – освобождение номеров

11:00 – трансфер в аэропорт

14:00 – вылет по маршруту Вена – Москва – Костанай.

В результате проектирования туристских услуг для «Эсперанса Тур» были разработаны следующие документы:

- технологическая карта туристского путешествия (Приложение Б);
- программа туристского маршрута с указанием пунктов остановок, ночевки, средств размещения, предприятий питания; перечня экскурсий, продолжительности путешествия и др. (Приложение В);
- информационный листок к туристской путевке (Приложение Г);
- памятка туриста (Приложение Д).

Расчет стоимости турпутевки по групповому образовательному туру с развлекательной программой в Австрию представлен в таблице 3.2. Количество человек в группе: 10 туристов. Продолжительность: 14 дней

Таблица 3.2 – Расчет стоимости турпутевки по групповому образовательному туру в Австрию

Статьи затрат	Принцип расчета	Стоимость на группу
1	2	3
1.Страховка	9100 (страховой тариф на 1 человека)	91 000
2.Виза	2900 (стоимость визы)	29 000
3.Транспортные услуги		
3.1 Стоимость проезда от Костаная до Вены (через Москву)	12220 (стоимость билета) x 2 (количество раз)	244 400
3.2 Трансфер от аэропорта до общежития	1740 x 2 (количество раз)	3 480
	Итого: (3.1 + 3.2)	247 880
4.Обучение	41 110 (стоимость обучения за одну неделю) x 2 (количество недель)	82 220
4.1 Обучение по программе курса	Итого:	82 220
5.Питание	2 190 (стоимость в неделю) x 2	43 800
5.1 завтрак		
5.2 обед	Обед в ресторанах города, оплачивается туристами самостоятельно	-
5.3 ужин	оплата туристами самостоятельно	-
	Итого: (5.1 + 5.2 + 5.3)	43 800
6.Проживание	4 440 (стоимость в неделю) x 2	88 800
	Итого:	88 800
7.Экскурсионные услуги	1. Пешеходная экскурсия по городу 2.Поездка в Зальцбург 2660 (1 чел.) 3.Экскурсия в музейный квартал	26 600
	Итого:	26 600

Окончание таблицы 3.2

1	2	3
8. Культурно-развлекательные мероприятия		
8.1 Музейные экскурсии		
1) Музей естествознания и Музей истории искусств	260 (стоимость входного билета) x 2 (количество посещений)	5 200
2) Собор Святого Стефана и Катакомбы	310 (стоимость входного билета)	3 100
8.2 Культурно-зрелищные мероприятия		
1) Просмотр фильма	бесплатно	
8.3 Культурно-развлекательные мероприятия		
1) Урок венского вальса	бесплатно	
2) Пикник	бесплатно	
3) Игра в футбол	бесплатно	
4) Мастер-класс по приготовлению штруделя	бесплатно	
5) Посещение парка Пратер	бесплатно	
	Итого: (8.1 + 8.2 + 8.3)	8 300
9. Заработная плата	Предоставляется школой бесплатно	
9.1 Гид-экскурсовод		
	Итого: (9.1)	
10. Всего прямых затрат	Рп.=91000+29000+247880+82220+43800+88800+26600+8300	617 600
11. Косвенные расходы	Рк.=10% от прямых затрат	61 760
12. Себестоимость	Рп+Рк.=617600+61760	679 360
13. Прибыль	П=15% от себестоимости	101 904
14. Стоимость турпутевки на человека	679360 (себестоимость) + 101904 (прибыль)	781 264

Таким образом, стоимость группового образовательного тура в Австрию с целью изучения немецкого языка составила 78 126,4 рубля с человека, что вполне отвечает требованиям потенциальных туристов города Костанай.

### 3.1.2 Рекламная поддержка образовательного тура в Австрию

Следующим мероприятием повышения конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур» выступает проведение рекламной поддержки разработанного образовательного тура в Австрию.

Предлагается использовать размещение рекламы на радио. Реклама на радио является одним из самых популярных видов рекламы. Реклама на радио достигает

своей популярности, за счет быстрого донесения информации до целевой аудитории. Она является одним из самых простых и недорогих способов рекламы в средствах массовой информации.

Раньше турфирма «Эсперанса Тур» уже использовала данный метод рекламы, но из-за нехватки денежных средств вынуждена была прекратить ее использование. На сегодняшний момент понизилась рентабельность фирмы от основной деятельности на 3,2 п.п. или в 1,7 раз, что было выявлено во второй главе.

Однако положительным моментом выступает тот факт, что фирма хорошо закрепилась на туристическом рынке города Костанай. Увеличилось количество туристов и в связи с этим выросли объемы продаж, тем не менее падает рентабельность от основной деятельности и потому требуется расширение ассортимента туруслуг. Чтобы укрепить конкурентные позиции турфирмы и была проведена разработка нового образовательного тура.

Для продвижения нового образовательного тура во-первых требуется рекламная поддержка. Для г. Костанай самым популярным направлением рекламного продвижения нового продукта, в том числе и туруслуг, выступает реклама на радио и в прессе. Здесь следует отметить, что такой вид рекламной поддержки нового продукта, как растяжки, малоэффективен в условиях небольшого предприятия. Это объясняется просто – для того, чтобы такая реклама была эффективной, необходимо разместить не меньше 10 растяжек по городу, а это может нанести непоправимый вред бюджету небольшой компании. При этом срок службы рекламных растяжек достаточно невысок, поскольку на них очень сильно влияет активность солнечной радиации, по уровню которой Казахстан приближается к уровню Крыма. растяжки слишком быстро выгорают под воздействием солнечного света.

Сегодня радио слушает практически каждый второй житель страны. При этом оно более удобно для потребителя в сравнении с другими СМИ. Радио – неременный спутник человека, едущего на работу в машине, студентов,

любящих «отключиться» на лекции, сотрудников офисов, которым удобнее и веселее работать под «сопровождение», и любителей домашних посиделок, для которых радио – неизменный друг. Данный медианоситель присутствует везде в нашей жизни и является неотъемлемой ее частью.

Важное преимущество радио - гибкость использования эфира. Оно более оперативно, чем периодические издания и телевидение. К тому же, эфирное время на нем дешевле, чем на телевидении.

В Костанаяе вещают 5-FM и 2-УКВ радиостанции. Сетевые радиокomпании представлены компаниями с различной тематической направленностью, ориентированные на разную целевую аудиторию. Долевое распределение аудитории радио в Костанаяе показывает, что на первом месте находится радиостанция «Европа Плюс», поэтому выбираем размещение радиорекламы на радиостанции «Европа плюс», которая предоставляет абонентское обслуживание стоимостью 1100 рублей в месяц.

Кроме того, предлагается размещение рекламного модуля в бесплатной рекламной-информационной газете города Костаная «Новое время». Затраты на рекламную поддержку нового тура представлены в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Расходы на рекламные мероприятия агентства «Эсперанса Тур»

Наименование рекламного мероприятия	кол-во	ед. измерения	стоимость единицы	общая стоимость, руб.
<b>1. Реклама на радио</b>				
Европа плюс (рекламное сообщение)	абонентское обслуживание (1100 руб. в месяц)			
Январь				1100
Март				1100
Май				1100
Всего за радио:				11 000
<b>2. Реклама в прессе<sup>1</sup></b>				
Газета «Новое время»	ч/б модуль в объявлениях			
Ч/б модуль, на 3 месяца	14	модулей	42 р.	1430
Итого недель:	12	раз в нед.		17170
Всего пресса:				18600
<b>ИТОГО</b>				<b>29600</b>

Газета «Новое время» имеет крупнейший в Костанаяйской области тираж – 36 000 экз. Распространяется бесплатно собственной службой доставки по

почтовым ящикам и фирменным стойкам в крупнейших супермаркетах и офисных центрах. В данной газете предполагается разместить черно-белую рекламу в количестве 12 выпусков на 3 месяца. Формат рекламы – модульная реклама, размер объявления – 14 модулей. На каждом модуле должен присутствовать логотип фирмы.

Таким образом, стоимость рекламной поддержки нового образовательного тура в Австрию составит 29 600 рублей.

### 3.2 Внедрение специализированного программного обеспечения

Следующим мероприятием повышения конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур» выступает внедрение специализированного программного обеспечения. Существуют несколько вариантов:

- создать собственное программное обеспечение;
- купить лицензионное программное обеспечение;
- воспользоваться нелицензионным программным обеспечением.

Для выбора наилучшего решения нужно выделить преимущества и недостатки каждого, что отображено в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Достоинства и недостатки различных решений проблемы автоматизации предприятия

Принятое решение	Достоинства решения	Недостатки решения
1	2	3
Не автоматизировать	Не нужно вкладывать деньги и силы в автоматизацию	Потеря конкурентоспособности, низкая эффективность труда, сложности в учете и документообороте
Создать собственное ПО	Продукт создается под собственное производство, неограниченное количество лицензий	Высокая себестоимость ПО, оплата по времени, а не по результату, велик риск, что к моменту окончания разработки требования к ПО существенно изменятся. Длительный период окупаемости

Окончание таблицы 3.4

1	2	3
Купить лицензионное ПО	Стоимость разработки делится между большим количеством клиентов, качественный сервис, возможность обучения персонала, техническая поддержка разработчика. Быстрая окупаемость, бесплатное обновление ПО	Относительно высокие денежные и временные затраты для внедрения приобретенного ПО на предприятии. Существует риск ошибиться при выборе поставщика ПО, который не сможет предоставить качественный сервис и обеспечить дальнейшее развитие продукта
Воспользоваться нелицензионным ПО	Низкая стоимость	Отсутствие сервиса и технической документации от разработчика, длительный срок внедрения. Присутствует риск судебных издержек вследствие подачи в суд разработчиком ПО на пользование нелицензионного ПО

Как видно из таблицы 3.4, оптимальным выступает решение о приобретении лицензионной системы, потому что несмотря на ее сравнительно высокую стоимость, предприятие получает больше выгод, чем при использовании какой-либо иной системы.

Рекомендуется внедрение программы, поскольку давно уже ушли в прошлое выписка путевок и договоров от руки, создание прайс-листов в табличках Excel и поиск отелей по толстенным журналам. Сильные турагентства давно ощутили этот тренд и стремятся максимально автоматизировать процесс работы.

Автоматизация процесса работы турагентства необходима по целому ряду причин. Во-первых, осуществляется существенная разгрузка сотрудников от ручного труда, таким образом, работодатель может сэкономить на расходах на персонал. Во-вторых, снижается риск человеческой ошибки при заполнении договоров, прайс-листов, путевок, которые могут повлечь к последующим расходам работодателя на исправление ошибки. В-третьих – это отличный инструмент контроля не только за работой сотрудников, но и возможность оценивать общее состояние финансов компании в режиме реального. А в случае работы нескольких офисов турагентства, автоматизация турфирмы является просто жизненно необходимым элементом. Плюсов автоматизации большое



количество, но и есть свои минусы – это стоимость.

Мы рекомендуем решение автоматизации турфирмы «Эсперанса Тур» с помощью программного продукта «САМО-тур». «САМО-тур», пожалуй, один из самых популярных программных комплексов по автоматизации процесса работы турфирмы.

С помощью нее можно без труда построить работу компании начиная с приема заявок и отправлением туриста на отдых.

Благодаря удобному интерфейсу можно в режиме реального времени получать статистику по проданным турам, обороту и отправленным туристам. В программе также можно вести учет, отслеживать оплаты как вам, так и туроператорам. Программный комплекс для туристического агентства называется САМО-турагент. Программа обеспечивает быстрое заполнение и печать документов, что позволит вам грамотно выстроить рабочие процессы в компании.

Дополнительный плюс «САМО-тур» является встроенная поисковая система Андромеда, которая позволяет экономить время ваших сотрудников на изучение сайтов и спецпредложений множества туроператоров. Прямо в программе они смогут найти и забронировать нужный тур.

Еще одно достоинство – CRM-модуль. Модуль даст возможность вести собственную базу клиентов и устраивать программы лояльности. Здесь можно вести свою бухгалтерию и проставлять оплаты.

Итоговые преимущества комплекса САМО-тур:

- быстрая и качественная работа сотрудников с туристами
- учет прихода и расхода, а также платежей
- подготовка и выдача всего перечня документов по туру
- бронирование туров в режиме реального времени у туроператоров.

Поскольку в турагентстве «Эсперанса Тур» 4 менеджера по продажам, то расходы на данный продукт будут невелики.

Организации потребуется установка программ на четыре рабочих места. Предлагаем выбирать программный продукт на 1 год (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Затраты на внедрение программы

Статьи затрат	Сумма, руб.
Стоимость программы на 1 год на 1 рабочее место	2 220
Итого на 4 рабочих места	22 200
Оплата установки программы	3 300
Обучение работе с программным продуктом на 1 сотрудника	2 800
Итого на 4 сотрудников	11 200
<b>ВСЕГО</b>	<b>41 700</b>

Итак, стоимость программы на 1 год на 4 рабочих места составит 22 200 рублей. Учитывая отсутствие должности системного администратора в компании, то нужно заказать установку программы силами сотрудников САМО. Это еще 3 300 руб. Далее 2-х-недельное (поочередное) обучение сотрудников работе с программным продуктом, соответственно это еще 2 800 руб. одно рабочее место, а так как у нас их 4, то общая стоимость составит 11 200 рублей. Это вызвано невысокой стоимостью программы. Поэтому компании реализующие этот продукт закладывают дополнительные затраты при покупке в виде обучения сотрудников.

Итого, общая стоимость программы САМО-тур для компании «Аврора-тур» составит 41 700 рублей.

### 3.3 Сравнительный экономический анализ предложенных мероприятий

В данном параграфе рассчитаем экономический эффект от предложенных выше мероприятия по укреплению конкурентных позиций «Эсперанса Тур».

Согласно экспертному мнению директора агентства, начальника отдела формирования индивидуальных турпродуктов, в результате внедрения автоматизированного программного обеспечения, а также внедрения нового туристского продукта – образовательного тура в Австрию – планируется увеличение количества реализованных турпродуктов, что, по предварительному прогнозу директора агентства, обеспечит 10 % прирост прибыли агентства за год.

Рассчитаем эффект от предложенных мероприятий по укреплению конкурентных позиций «Эсперанса Тур». Данные для расчета эффекта представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Данные для расчета эффекта от внедрения мероприятий

№	Статьи затрат	Сумма, руб.
1	Затраты на внедрение «САМО-Тур»	41 700
2	Затраты на рекламную поддержку	29 600
3	Ожидаемый рост прибыли $5\,717\,000 \times 0,10$	571 700
4	Экономический эффект от предложенных мероприятий (п.4–п.1–п.2–п.3)	500 400

Таким образом, экономический эффект от предложенных выше мероприятия по укреплению конкурентных позиций «Эсперанса Тур» составит 500 400 рублей, что является экономически выгодным для турагентства.

Кроме того, это поможет турфирме «Эсперанса Тур» повысить свои конкурентные позиции и стать более устойчивой на туристском рынке. Оценка прогнозируемых сравнительных преимуществ предприятий в результате проведения предложенных мероприятий представлена в таблице 3.7.

Таблица 3.7 – Прогнозная оценка факторов конкурентоспособности туристического агентства «Эсперанса Тур»

Факторы конкурентоспособности	«Эсперанса Тур»	«Лавка странствий»	«SunTravel Club»	«SunDali»
1	2	3	4	5
1. Ассортимент услуг	5	5	3	4
2. Качество турпродукта	5	5	5	5
3. Качество клиентского обслуживания	5	5	3	4
4. Наличие коммерческого кредита	5	5	5	5
5. Цена	5	5	2	3
6. Условия размера скидки с цены	4	4	3	3
7. Разнообразие форм расчетов	2	2	2	2
8. Продвижение на рынке	4	3	2	2
9. Реклама	4	4	2	2
Итого баллов	39	38	27	30

Согласно данных таблицы 3.7, «Эсперанса Тур» значительно улучшит свои конкурентные позиции и станет лидером рынка туруслуг г. Костанай. Главными

показателями, по которым произойдет улучшение конкурентных позиций, выступают ассортимент услуг, цена, качество клиентского обслуживания, продвижение товара, реклама.

Представим прогнозируемое положение рассматриваемых организаций с помощью многоугольника конкурентоспособности на рисунке 3.1.

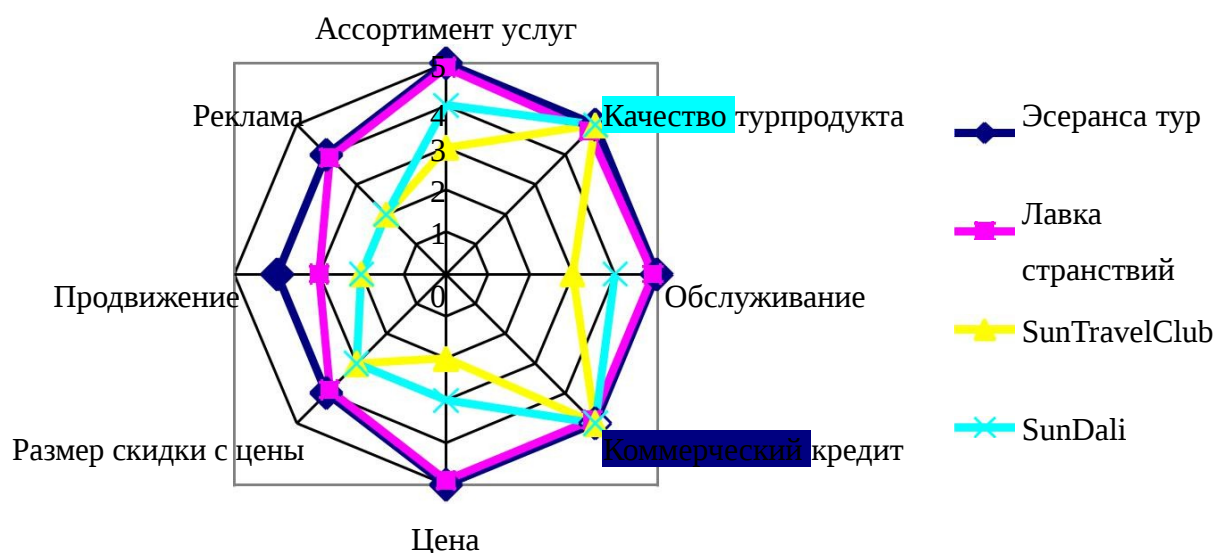


Рисунок 3.1 – Прогнозируемый многоугольник конкурентоспособности «Эсперанса Тур»

Результаты проведенного исследования предложенных мероприятий позволяют сделать вывод о том, что их применение позволит турагентству «Эсперанса Тур» повысить свои конкурентные позиции.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были получены следующие выводы и результаты.

Во-первых, были рассмотрены и проанализированы теоретические аспекты формирования конкурентных позиций организации.

Конкуренция – это механизм соперничества, борьбы рыночных структур за право найти своего покупателя и за возможность реализовать свой товар на максимально выгодных условиях и, следовательно, получить наибольшую прибыль.

Различают три уровня конкурентоспособности – товаров, товаропроизводителей, отраслей и стран.

Конкурентоспособность – это комплексная характеристика предприятия, характеризующая его возможность в любой момент времени обеспечивать свои конкурентные преимущества и прибыльность, а также адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям внешней среды.

Конкурентная позиция – положение фирмы по отношению к субъектам конкурентного окружения, образующееся из совокупности позиций, которые фирма занимает и отстаивает в конкурентной среде.

Конкурентные позиции участников рынка выступают в теории конкуренции обобщенным выражением конкретного положения, которое они занимают в конкурентной среде по отношению к конкурентам и другому окружению в процессе их профессиональной деятельности по управлению собственным бизнесом.

К основным факторам, влияющим на конкурентные позиции организации, относятся эффективность его производственной деятельности, финансовое положение, эффективность организации сбыта и продвижения товара на рынке, конкурентоспособность продукции.

Итоговым критерием оценки конкурентоспособности как продукции, так и

организации можно считать долю рынка, занимаемую данной продукцией (данной организацией), и связанные с ней показатели.

Сложность категории конкурентоспособность обуславливается многообразием подходов и методов к ее анализу. Основные подходы к конкурентному анализу хозяйствующего субъекта: SWOT-анализ; модель пяти сил конкуренции М. Портера; методика сравнительного анализа конкурентов.

К критериям оценки конкурентных позиций организации относятся на оперативном уровне – показатель конкурентоспособности продукции; на тактическом уровне – комплексный показатель состояния организации; на стратегическом уровне – рост стоимости организации.

Конкурентные преимущества предприятия – это реальные или потенциальные компетенции и способности, характеристики его производственной, финансовой, маркетинговой и иной деятельности, позволяющие предприятию в условиях конкурентной борьбы реализовать свои экономические интересы с большей степенью эффективности, чем его конкуренты.

Во второй главе работы было проведен анализ конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур». Туристическое агентство «Эсперанса Тур» оказывает основной вид деятельности – это организация комплексного туристического обслуживания, дополнительными услугами выступают предоставление туристических информационных услуг и деятельность гидов-переводчиков.

Агентство осуществляет профессиональное корпоративное обслуживание юридических лиц. Приоритетом Компании является качественный сервис и международные стандарты работы с клиентами. Агентство предлагает различные варианты отдыха за рубежом и в Казахстане. «Эсперанса Тур» специализируется на разработке как индивидуальных маршрутов любой сложности, так и на продаже пакетных туров по всем популярным туристическим направлениям.

Турагентство «Эсперанса тур» – стабильно развивающаяся коммерческая компания. Объемы его деятельности постоянно растут. Однако в анализируемой

организации имеется повышение себестоимости продукции и уровня издержек обращения, а кроме того уменьшение рентабельности от главного вида деятельности.

Помимо этого, рост числа сотрудников турагентства «Эсперанса тур» за анализируемый период значительно превышает рост производительности труда, что также выступает негативным фактором.

Целевая аудитория турагентства «Эсперанса Тур» настолько разнообразна, что фактически предлагает свои услуги представителям любого возраста и пола. Основными потребителями услуг компании являются группы молодых людей от 19 до 25 лет и семейные пары с детьми.

Результаты исследования факторов конкурентоспособности позволили сделать вывод о том, что турагентство «Эсперанса Тур» – конкурентоспособное предприятие. Однако, следует обратить внимание на расширение ассортимента туруслуг и на продвижение на рынке, что в свою очередь выступает следствием уровня цен, а также рекламе.

Руководство турагентства «Эсперанса Тур» должно уделить внимание увеличению величины указанных критериев, для того чтобы занять более устойчивую позицию на рынке туристских услуг.

Чтобы укрепить конкурентные позиции турфирмы и устранить слабые стороны, в первую очередь нужно провести разработку нового образовательного тура, внедрить специализированное программное обеспечение, а также разработать программу рекламной поддержки нового турпродукта.

Представляется обоснованным провести разработку образовательного тура в Австрию в целях изучения немецкого языка. Исторически сложилось так, что в годы Великой Отечественной войны в Казахстан было депортировано около 2 млн. немцев. В годы перестройки произошел значительный отток немецкой диаспоры. Однако сохранились родственные и дружественные связи между отъехавшими немцами и проживающими в Казахстане.

Нередко казахстанцы выезжают за рубеж по приглашению немецкой стороны.

В связи с чем востребованным представляется изучение немецкого языка и разработка образовательного тура в Австрию в целях его изучения.

Таким образом, в результате проведенной оценки факторов конкурентоспособности «Эсперанса Тур» и SWOT-анализа предприятия было предложен следующий ряд мероприятий для усовершенствования сформировавшегося положения за счет усиления конкурентных позиций компании:

- 1) разработка образовательного тура в Австрию с развлекательной программой;
- 2) внедрение специализированного программного обеспечения.
- 3) разработка рекламной поддержки нового турпродукта.

Образовательный туризм – явление достаточно распространенное, хотя еще десятилетие назад такой вид отдыха рассматривали немногие. Однако в последнее время популярность «полезного отдыха» существенно возросла. Сегодня в Казахстане ведется активная работа для укрепления казахстанского образовательного туризма, приближения его к общемировым стандартам.

Общая ситуация на этом направлении казахстанского туристического рынка в целом оценивается как стабильная. Спрос на данные услуги медленно и плавно возрастает. Изучив рынок туристских услуг города Костанай, можно сделать вывод, что очень небольшое количество туристских фирм предлагают языковые курсы с целью изучения немецкого языка, еще меньше – данные курсы в Австрию. Также был сделан вывод, что образовательные туры, и, в частности, языковые курсы востребованы среди молодежи города Костанай. Можно сказать, что немецкий язык пользуется популярностью среди студентов г. Костанай наравне с английским, а также, что Австрия привлекательна для потенциальных потребителей образовательных услуг.

Нами был разработан образовательный тур по изучению немецкого языка в город Вена – столицу Австрии и один из старейших городов Европы. Данный тур ориентирован на туристов от 18 до 22 лет, то есть студентов. Оптимальный



размер группы – 10 человек.

Программа была составлена таким образом, чтобы туристы могли получить достаточные знания немецкого языка, а также максимально ознакомиться с культурой и историей страны и посетить исторические памятники и достопримечательности. В качестве учебного заведения была выбрана частная языковая школа Wien Sprachschule.

Данная школа обеспечивает высокий уровень преподавания, так как занятия ведут носители языка, доброжелательную атмосферу на занятиях, проживание в комфортабельных условиях, разнообразную культурно-развлекательную программу. Студенты данной школы получают не только необходимые языковые навыки, но и глубокие знания в области культуры и истории Австрии.

Так же школа бесплатно предоставляет гида – экскурсовода на все экскурсии, которые входят в программу. Тур разработан на 14 дней стандартного курса немецкого языка – это оптимальный срок для того, чтобы получить базовый уровень языка, а так же повысить уже имеющийся уровень на одну ступень. Стандартный курс включает в себя 20 уроков в неделю.

Следующим мероприятием повышения конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур» выступает проведение рекламной поддержки разработанного образовательного тура в Австрию. Предлагается использовать размещение рекламы на радио и в бесплатной рекламной-информационной газете.

Еще одним мероприятием повышения конкурентных позиций турагентства «Эсперанса Тур» выступает внедрение специализированного программного обеспечения, что повысит качество обслуживания клиентов.

Экономический эффект от предложенных выше мероприятия по укреплению конкурентных позиций «Эсперанса Тур» составит 500 400 рублей, что является экономически выгодным для турагентства.

Кроме того, это поможет турфирме «Эсеранса Тур» повысить свои конкурентные позиции и стать более устойчивой на туристском рынке.

Таким образом, поставленная цель работы достигнута, задачи – выполнены.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Кодекс Республики Казахстан от 29 октября 2015 года № 375-V «Предпринимательский кодекс Республики Казахстан» (с изменениями и дополнениями по состоянию на 28.04.2017 г.).
2. Постановление Правительства Республики Казахстан от 30 декабря 2015 года № 1128 Об утверждении Правил расчета среднегодовой численности работников и среднегодового дохода субъектов предпринимательства.
3. Азоев, Г.П. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.П.Азоев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2015. – 31 с.
4. Адельсеитова, Э.Б. Обеспечение конкурентоспособности туристической фирмы на основе качества турпродукта // Культура народов Причерноморья . – 2014. – №236. – С.10–13.
5. Абдурашидов, Ж.Б. Маркетинговые технологии повышения конкурентоспособности турфирмы // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. LIII междунар. студ. науч. – практ. конф.. – 2017. – № 5(53). – С.48-56.
6. Бабошин, А.В. Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. – 2015. – № 2. – С. 117.
7. Балабанов, И.Т. Финансовый анализ и планирование хозяйствующего субъекта / И.Т.Балабанов. – 2-е изд., доп. – М.: ФиС, 2017. – 356 с.
8. Большаков, А.С. Современный менеджмент: теория и практика / А.С.Большаков. – СПб: Питер, 2014. – 411 с.
9. Бабкин, А. В. Специальные виды туризма / А.В. Бабкин. – М.: Академия, 2014. – 214 с.
10. Бараблина, Э. К. Управление развитием государственно-частного партнерства в сфере туризма / Э.К. Бараблина. – М.: Академия, 2012. – 456 с.
11. Балабанов, И. Т. Экономика туризма / И.Т. Балабанов, А.И. Балабанов. –

М.: Интерпресс, 2014. – 256 с.

12. Бойко, А. Е. Системный подход к пониманию туризма как вида экономической деятельности // Известия ИрГЭА. – 2015. – №3. – С.80–84.

13. Биржаков, М. Б. Введение в туризм / М.Б. Биржаков. – СПб.: Герда, 2017. – 456 с.

14. Боголюбов, В. С. Экономика туризма / В.С. Боголюбов, В.П. Орловская. – М.: Академия, 2015. – 344 с.

15. Вахитова, Д. Развитие туристской инфраструктуры в регионах // Эксперт Казахстан. – 2015. – №7. – С. 15-16.

16. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса: Учебное пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – М.: Дашков и К, 2013. – 448 с.

17. Голубков, Е.П. Основы маркетинга / Е.П. Голубков. – М.: Финпресс, 2013. – 704 с.

18. Гостиничный и туристический бизнес / ред. проф. А.Д. Чудновского. – М.: Тандем, 2012. – 356 с.

19. Гуляев, В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие / В.Г. Гуляев. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 418 с.

20. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент: Учебное пособие [Текст] / Л.Д. Гительман - М.: Дело, 2012. – 496с.

21. Драчева, Е. Л. Основные понятия международного туризма как системы: учебное пособие / Е.Л. Драчева. – М.: Норма, 2015. – 344 с.

22. Дурович, А.П. Организация туризма / А.П. Дурович, Н.И. Кабушкин, Т.М. Сергеева. – М.: Новое знание, 2014. – 456 с.

23. Дурович, А.П. Маркетинговые исследования в туризме: учеб. -практ. пособие / А.П. Дурович, Л.Н.Анастасова. – М.: Новое знание, 2015. – 456 с.

24. Жукова М. А. Менеджмент в туристском бизнесе / М.А. Жукова. – М.: КНОРУС, 2015 – 456 с.

25. Зорин, И.В. Туризм как вид деятельности / И.В. Зорин, Т.П. Каверина,

В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 288 с.

26. Ивахник, Д.Е. Управление конкурентоспособностью предприятия / Д.Е.Ивахник. – М.: Экономика, 2015. – 215 с.

27. Карпова, Г. А. Экономика современного туризма / Г.А. Карпова. – М.: Школа, 2017. – 356 с.

28. Кревенс, Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс. Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2017. – 512 с.

29. Квартальнов, В.А. Теория и практика туризма / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 672 с.

30. Квартальнов, В. А. Стратегический менеджмент в туризме / В.А. Квартальнов. – М.: Интерпресс, 2012. – 314 с.

31. Кирдасинова, К.А. Развитие туризма в Казахстане // Научные стремления. – 2016. – №1(17). – С.69–79.

32. Ковалев, В.А. Современный стратегический анализ: учебник / В.А. Ковалев. – М.: Центр экономики и маркетинга, 2016. – 288 с.

33. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. С. Г. Божук. – СПб.: Изд-во Питер, 2016.– 464 с.

34. Крупенина, Т. Социальные проблемы развития индустрии туризма // Управление персоналом. – 2014. – №5. – С. 38-43.

35. Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. – М.: Юрайт–М, 2016. – 224 с.

36. Лайгер, М.П. Из истории немцев Казахстана: уроки истории / М.П.Лайгер. – Алматы: Данекер, 2013. – 344 с.

37. Лукичева, Л.И. Управление организацией: Учебное пособие / Л.И. Лукичева. - М.: Омега–Л, 2012. – 360 с.

38. Румянцева,З.П. Менеджмент организации / Под ред. Румянцевой З.П., Соломатина Н.А. – М.: Инфра–М, 2017. – 430 с.

39. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью: Учебное пособие / Е.И.Мазилкина, Г.Г.Паничкина. – М.: Омега–Л , 2015. – 323 с.

40. Магомедов, Ш.Ш. Конкурентоспособность товаров: Учебное пособие – 2-е изд / Ш.Ш.Магомдов – М. Издательско–торговая корпорация «Дашков и К», 2016. – 294 с.
41. Максимова, И.В. Оценка конкурентоспособности предприятия // Маркетинг. – 2015.– № 3. – С.12–24.
42. Малиенко, М. С. Проблемы подготовки кадров для индустрии гостеприимства // Вестник КАСУ. – 2016. – №4. – С. 31-34.
43. Ланкина, В.Е. Менеджмент организации: Учебное пособие / Под общей ред. В.Е. Ланкина. – Таганрог: ТРТУ, 2016. – 384 с.
44. Мескон, М.Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2013. – 251 с.
45. Михайлов, О.В. Основы мировой конкурентоспособности / О.В.Михайлов. – М.: Омега-Л, 2016. – 246 с.
46. Новикова, А.В. Управление конкурентоспособностью предприятия / А.В.Новикова. – Брянск: БГТУ, 2014. – 222 с.
47. Коноков, Д.Г. Организационная структура предприятий: Учебное пособие / Д.Г. Коноков, А.О. Смирнов, О.Н. Яниковская – М.: Изд–во КОНСЭКО, 2017. – 176 с.
48. Папирян, Г.А. Международные экономические отношения. Маркетинг в туризме / Г.А. Папирян. – М.: Новое знание, 2016. – 312 с.
49. Портер, М. Конкуренция / пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. – 495 с.
50. Портер, М. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / М.Портер – М.: Альпина Бизнес Букс, 2015. – 454 с.
51. Рубин, Ю. Б. Конкуренция: упорядоченное взаимодействие в профессиональном бизнесе / Ю.Б.Рубин – М.: Маркет ДС, 2016. – 2-е изд. – 458 с.
52. Рубин, Ю.Б. Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. – 2014. – № 2(44). – С.28-36.

53. Родионов, Д. А. Энциклопедия туризма / Д.А. Родионов. – М.: Эксмо-Пресс, 2012 – 502 с.
54. Сакун, Л. В. Теория и практика подготовки специалистов сферы туризма в развитых странах мира / Л.В. Сакун. – Киев.: МАУП, 2014. – 214 с.
55. Сапрунова, В.Б. Туризм: эволюция, структура, маркетинг / В.Б. Сапрунова. – М.: Интерпресс, 2013. – 160 с.
56. Смолокуров, Е.В. / Информационные технологии как фактор повышения конкурентоспособности туристических фирм // Журнал университета водных коммуникаций. – № 10. – 2014.
57. Стржалковский, В.И. Макроэкономические условия развития сферы туризма. Автореферат дисс. к.э.н. / В.И. Стржалковский. – М.: Институт экономики переходного периода, 2012.
58. Сенин, В.С. Организация туристско-экскурсионного обслуживания: Учеб. пособие / В.С. Сенин. – М.: ЦРИБ «Турист», 2014. – 456 с.
59. Скобкин, С. С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: Учебное пособие / С.С. Скобкин. – М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 496 с.
60. Тгина, Ю.Б. Теория и практика конкуренции: учебник / под ред. Ю.Б. Тгина – М.: МГУЭС, 2014. – 428 с.
61. Томпсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд. – 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2013. – 412 с.
62. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учебник / Р.А.Фатхудинов – 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2012. – 448 с.
63. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А.Фатхудинов – М.: ИНФРА-М, 2012. – 312 с.
64. Фатхутдинов, В.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2014. – 350 с.
65. Федорова, Н.Н. Организационная структура управления предприятием: Учебное пособие / Н.Н. Федорова. – М.: ТК Велби, 2017. – 256 с.

66. Фомин, В.Н. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей. // Маркетинг, 2014. – № 2. – С. 23–26.
67. Хулей Г., Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование. Пер. с англ. В. Шагоян. – М.: Бизнес-букс, 2015. – 800 с.
68. Царев, В.В. Оценка конкурентоспособности предприятий (организаций). Теория и методология: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.В. Царев, А.А. Кантарович, В.В. Черныш. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2015. – 799 с.
69. Черемисин, В.Ю. Управление конкурентоспособностью отраслевого продукта / В.Ю.Черемисин, И.И.Валов , А.А.Алексеев . – СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2012. – 35 с.
70. Четыркина, Н.Ю. Управление конкурентоспособностью предприятия: учеб. Пособие / Н.Ю.Четыркина. – СПб.: Изд-во СПб ГУЭФ, 2016. – 185 с.
71. Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма: учеб. пособие для студ. вузов / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин; Гос. ун-т упр., Ин-т туризма и развития рынка. – М.: КноРус, 2014. – 614 с.
72. Штогрин, А. Б. Основы управления туристическими ресурсами // Вестник МГУ. – 2015. – №33. – С. 9–13.
73. Эффективность стратегии фирмы: учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 2016. – 256 с.
74. Экономика туризма и социально-трудовые отношения: Учебник / Под ред. Меликьяна ГГ., Колосовой Р.П. – М.: МГУ, 2014. – 244 с.
75. Юрик, Р.А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой // Маркетинг в России и за рубежом. – 2015. – № 2. – С. 109–118.
76. Яковлев, Г.И. Управление конкурентоспособностью предприятий в условиях глобализации / Г.И.Яковлев,С.В. Сивкова . – Самара: Изд-во СГЭУ, 2017. – 241 с.
77. «Знания для жизни» (Learning for life) // Исследования Банка HSBC. – 2015. – URL: <http://www.interfax.by/news/world/1191659>.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### ПРИЛОЖЕНИЕ А

#### Должностная инструкция менеджера по туризму

##### 1. Общие положения

1.1. Менеджер по туризму относится к категории специалистов.

1.2. Назначение на должность менеджера по туризму и освобождение от нее производится приказом директора организации.

1.3. Менеджер по туризму должен знать:

– природные, исторические, культурные достопримечательности стран мира;

– перечень организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков;

– систему классификации гостиниц; и схемы работы с гостиницами и отелями;

– перечень объектов общественного питания и развлечений;

– порядок работы консульско-визовых служб;

– порядок валютного и таможенного контроля;

– туристические каталоги и справочную информацию;

– конъюнктуру туристического рынка;

– правила страхования туристов;

– правила оформления путевок, ваучеров, страховых полисов;

##### 2. Функциональные обязанности менеджера по туризму

Менеджер по туризму выполняет следующие должностные обязанности:

2.1. Собирает, изучает и анализирует требования клиентов к туристическим услугам.

2.2. Осуществляет поиск наиболее выгодных по стоимости, срокам и качеству предоставляемых услуг туроператоров.

2.3. Устанавливает контакты с отелями и организациями, оказывающими экскурсионные и транспортные услуги по перевозке пассажиров.

2.4. Участвует в определении стоимости туристического пакета.

2.5. Обеспечивает клиента необходимой устной и письменной информацией и консультирует клиентов:

– о правилах въезда в страну и пребывания в ней;

– о валютном и таможенном контроле;

– о памятниках истории и культуры;

– о транспортном, визовом, экскурсионном обслуживании;

– о размещении и питании туристов;

– о маршруте путешествия и программе пребывания;

– о дате и времени начала и окончания путешествия;

– о мерах, обеспечивающих безопасность во время путешествия.



2.6. Формирует списки туристов и составляет графики заездов в отели.

2.7. Проводит инструктаж туристов по соблюдению мер безопасности при осмотре достопримечательностей, а также о правилах поведения на транспортных средствах и о правилах оказания первой медицинской помощи.

2.8. Незамедлительно информирует руководителя организации и заинтересованных лиц о чрезвычайных происшествиях с туристами во время происшествия, а также о не возвратившихся из путешествия туристах.

3. Права менеджера по туризму

Менеджер по туризму имеет право:

3.1. Проходить переподготовку и повышение квалификации в порядке, установленном трудовым законодательством и локальными нормативными актами организации.

3.2. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его профессиональной деятельности.

3.3. Запрашивать и получать от руководителя организации документы, информацию, в том числе программное обеспечение, необходимые для выполнения его должностных обязанностей.

3.4. Выносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с обязанностями, предусмотренными настоящей должностной инструкцией.

4. Ответственность менеджера по туризму

Менеджер по туризму несет ответственность за:

4.1. Некачественное и несвоевременное выполнение возложенных на него должностной инструкцией обязанностей в пределах, определенных действующим трудовым законодательством РК.

4.2. Причинение материального ущерба в пределах, определенных действующим законодательством РК.

4.3. Правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Технологическая карта туристского путешествия в Австрию

Наименование маршрута: «За знаниями в жемчужину Европы»

Основные пункты маршрута: Москва, Вена, Зальцбург.

Основные показатели маршрута:

Вид маршрута: авиационный + автобусный

Километраж для автобусных маршрутов: 592 км

Продолжительность маршрута в днях (календарных): 14 дней

Количество туристских рейсов (групп): 1

Число туристов в рейсе (группе): 10

Всего туристов по маршруту: 10 человек

Всего человеко-дней (по ночлегам) обслуживания на маршруте: 130

Расходы по внутри маршрутному транспорту: 95 000 тг.

Расходы по экскурсионному обслуживанию: 62 600 тг.

Продолжительность работы руководителя туристской группы (гида): 39 часов

Стоимость ваучера (путевки) на туристскую группу: 3 914 665 тг.

Стоимость ваучера (путевки) на одного человека: 391 465 тг.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Программа туристского маршрута в Австрию

Дни	Пункты маршрута и обслуживания, расстояние между ними (км)	Время прибытия и отправления	Программа обслуживания			Стоимость услуг на 1 человека
			Питание	Размещение	Наименование мероприятий	
1	1. Костанай (а/п Наримановка) – Москва (а/п Шереметьево) (1672,1 км) 2. Москва (а/п Шереметьево) – Вена (аэропорт Швехат) (1938,2 км) 3. Размещение в студенческом общежитии Wien Sprachschule (далее – Wien Sprachschule)		Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	трансфер	1. Авиaperелет Костанай – Москва – Костанай: 65000 тг. 2. Авиaperелет Москва – Вена – Москва: 45000 тг. 2. Групповой трансфер аэропорт Вена: 7825 тг. 3. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
2	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Пешеходная экскурсия по Вене	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 18.00 3. Окончание в 21.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Пешеходная экскурсия по Вене	Проживание в студенческом общежитии Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
3	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Посещение Музея естествознания и музея истории искусств	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 18.00 3. Окончание в 21.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Посещение Музея естествознания и музея истории искусств	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг. 2. Посещение Музея естествознания и Музея истории искусств: 1175 тг.
4	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Урок Венского вальса	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 19.00 3. Окончание в 21.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Урок Венского вальса	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
5	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Пикник на берегу Дунайского острова	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 16.00 3. Окончание в 19.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	1. Пикник на берегу Дунайского острова	1. Проживание в студенческом общежитии Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
6	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Игра в футбол в парке Пратер	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 17.00 3. Окончание в 21.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Игра в футбол в парке Пратер	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
7	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Поездка в Зальцбург	1. Начало экскурсии в 10.00 2. Окончание в 20.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Поездка в Зальцбург	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг. 2. Поездка в Зальцбург: 12000 тг.
8	1. Завтрак в Wien Sprachschule		Завтрак в общежитии	Wien Sprachschule		1. Проживание в Wien Sprachschule

Дни	Пункты маршрута и обслуживания, расстояние между ними (км)	Время прибытия и отправления	Программа обслуживания			Стоимость услуг на 1 человека
			Питание	Размещение	Наименование мероприятий	
						(BB): 4590 тг.
9	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Мастер-класс по приготовлению Венского штруделя	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 18.00 3. Окончание в 20.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Мастер-класс по приготовлению Венского штруделя	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
10	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Экскурсия в Собор Святого Стефана и Катакомбы	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 17.00 3. Окончание в 19.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule y	Экскурсия в Собор Святого Стефана и Катакомбы	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг. 2. Экскурсия в Собор Св. Стефана и Катакомбы: 1410 тг.
11	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Посещение Музейного квартала	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 16.00 3. Окончание в 20.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Посещение Музейного квартала	1. Проживание в Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
12	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Просмотр фильма	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 16.00 3. Окончание в 19.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	Просмотр фильма	1. Проживание в студенческом общежитии Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
13	1. Завтрак в студенческом Общежитии Wien Sprachschule 2. Занятия в школе 3. Посещение парка аттракционов Пратер	1. Начало занятий в 9.00 2. Начало экскурсии в 18.00 3. Окончание экскурсии в 22.00	Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	1. Посещение парка аттракционов Пратер	1. Проживание в студенческом общежитии Wien Sprachschule (BB): 4590 тг.
14	1. Завтрак в Wien Sprachschule 2. Вена (аэропорт Швехат) - Москва (а/п Шереметьев (1938,2 км) 3. Москва (а/п Шереметьево) - Костанай (а/п Наримановка (1672,1 км)		Завтрак в общежитии	Студенческое общежитие Wien Sprachschule	трансфер	1. Групповой трансфер Вена-аэропорт: 7825 тг.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### Информационный листок туристского маршрута в Австрию

#### 1. Общее описание типового маршрута

Маршрут представляет собой авиа + автопешеходный образовательный тур с развлекательной программой по маршруту Костанай – Москва – Вена – Москва – Костанай с посещением уникальных исторических памятников Вены.

Продолжительность маршрута – 14 дней

Общая протяженность маршрута – 3 610,3 км, протяженность пешеходной части не более 10 км.

Маршрут некатегорийный (бескатегорийный). Для прохождения маршрута не требуется специальная подготовка, снаряжение и квалификация.

Основное передвижение туристов между пунктами размещения, и экскурсионными объектами – пешком/автобусом.

#### 2. Размещение туристов
















Размещаются туристы в студенческом общежитии Wien Sprachschule в двухместных комнатах, оборудованных всем необходимым для обучения и комфортного проживания (кровать, стол, стул, доступ в Интернет, шкаф, туалет, душ, холодильник). К услугам проживающих: прачечная, помещение для глажки, столовая, комната для отдыха, терраса.

В общежитии круглосуточно находится представитель школы, который может помочь решить любые проблемы, возникающие в ходе тура.







Группы туристов сопровождаются экскурсоводами из числа персонала языковой школы.

#### 3. Краткое описание района путешествия

Основной маршрут тура проходит в г. Вена – столице Австрии. В рамках тура туристы посещают:

-  центральную улицу города – Штефансплатц;
-  собор Святого Стефана;
-  памятник «Чумная колонна»;
-  известную историческую улицу – Грабен;
-  дворец Хофбург;
-  Испанскую школу верховой езды;
-  Венскую Оперу;
-  Музейный квартал;
-  площадь Марии Терезии;
-  Городской парк;
-  Музей естествознания;
-  Музей истории искусств;
-  Дунайский остров;
-  город Зальцбург;
-  парк аттракционов Пратер.

За дополнительную плату в рамках данных экскурсий туристы могут посетить:

-  музеи внутри дворца Хофбург;
-  конное представление в Испанской школе верховой езды;
-  представление в Венской опере;
-  музей современного искусства «Mumok»;
-  музей современного искусства «Leopold»;
-  музеи в г.Зальцбург.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Д

### Памятка туриста, выезжающего в Австрию

Раздел	Описание
Общие сведения	Австрия – государство в Центральной Европе, в бассейне Дуная. Площадь – 83,9 тыс. кв. км. Граничит на севере с Германией, на востоке – со Словакией и Венгрией, на юге – со Словенией и Италией, на западе – со Швейцарии и Лихтенштейном. 75% территории занимают Восточные Альпы.
Климат	Умеренный, переходный к континентальному, сильно зависящий от высоты. Зима мягкая с частыми снегопадами, самый холодный зимний месяц – январь, температура в долинах опускается до -2°C, в горных районах – до -14°C. Лето теплое и солнечное, самые жаркие месяцы – июль и август, температура около +20°C.
Население	Около 8 млн. человек. Национальный состав: 91,4% – австрийцы, 3% – немцы, хорваты, венгры, словенцы, чехи, итальянцы, сербы, румыны.
Язык	Официальный язык – немецкий. Многие говорят на английском языке.
Религия	Католики – более 70%, лютеранство исповедуют 4,7%, православные – 2,2%, ислам – 4,2%, 12% атеисты.
Таможенный контроль	Для въезда на территорию Австрии необходима шенгенская виза. Срок оформления от 7 дней. Разрешен беспошлинный ввоз: 200 шт. сигарет или 50 шт. сигар, или 250 г табака, 2 л вина, крепких алкогольных напитков 1 л, 50 мл духов или 250 мл туалетной воды. Возможен ввоз подарков или иных товаров на сумму до 235 евро. Туристам сертификат о прививках не требуется. Если вы вывозите иностранную валюту в эквиваленте до 3000 долл. США на человека, сумма вывозится свободно; до 10000 долл. США на человека, сумма подлежит декларированию, и проход осуществляется через красный коридор; свыше 10000 долл. США на человека, то необходимо иметь при себе банковские документы.
Транспорт	Транспортная система Австрии развита и эффективна. Австрия является одним из наиболее "железнодорожных" государств Европы. При покупке железнодорожных билетов действует система скидок. Продаются местные проездные билеты со сроком действия 4 – 10 дней стоимостью 45 евро. Городской транспорт – автобусы, трамваи, метро (U-Bahn) и скоростная железная дорога (S-Bahn) работают с 5:00 до 23:00, некоторые трамвайные линии – до 00:30. Есть несколько видов билетов – на 1 день, 3 дня, неделю, месяц. Выгоднее покупать единый проездной «ViennaCard», действующий на все виды городского транспорта в течение 72 часов и дающий право на скидки при посещении ряда музеев (15 евро).
Аэропорт	Аэропорт Вены (Швехат) – находится примерно в 18 км в юго-восточном направлении от центра столицы.
Отель	Расчетный час – 12 часов утра (дня) Накануне выезда необходимо расплатиться за дополнительные услуги (телефон, мини-бар и т.д.). При отъезде на экскурсию и пропуске пищи на рецепции можно заказать сухой паек – «ланч» – до 19:00 часов.
Кухня	Венская кухня – единственная в мире, носящая название города, а не страны или региона, с XV века считалась одной из лучших в Европе. Венский шницель, который подают практически везде, готовился из телятины (самого дорого мяса). Самое известное сладкое блюдо – «Штрудель» (яблочный пирог или рулет из тонкого теста).
Чаевые	В ресторанах 5% – 10% от суммы счета, в уличных кафе чаевые давать не принято. Таксисту принято оставлять 10% сверх счетчика или мелочь со сдачи.
Часы работы учреждений	В Австрии, большие магазины начинают работать в период с 08:00 до 10:00 часов и заканчивают работать в период с 18:00 до 19:00 часов в будние дни, в субботу работа магазинов сокращена на один час. Общий выходной – воскресенье.

Раздел	Описание
Праздничные и нерабочие дни	1 января – Новый год; 6 января – День Трех Святителей; 1 мая – День труда; 15 августа – Успение; 26 октября – День принятия парламентом Закона о нейтралитете Австрии (1955 год); 1 ноября – День всех Святых; 8 декабря – Зачатие Девы Марии; 25 декабря – Рождество, 26 декабря – День Святого Стефана, а также дни религиозных праздников.
Телефон/Связь	Междугородные звонки внутри Австрии и международные телефонные звонки почти в 40 стран мира дешевле на 33% в будние дни с 18:00 до 8:00 часов, в выходные дни (начиная с 18:00 пятницы до 08:00 понедельника), а также в праздничные дни.
Здравоохранение	В Австрии, в основном, платная медицина. Перед поездкой необходимо оформить международную медицинскую страховку.
Страхование	Желательна консультация Вашего лечащего врача по вопросам риска для здоровья. Внимательно ознакомьтесь с правилами предоставления медицинской помощи и услуг страховой компании, указанные в Вашем страховом полисе. При наступлении страхового случая необходимо позвонить по телефону в Австрии, указанному непосредственно на страховом полисе.
Преступность/Безопасность	Будьте внимательны и бдительны во время путешествия, так как туристские центры во всех странах привлекают внимание мошенников и карманных воров. Деньги и документы храните так, чтобы они не стали их добычей. К числу мест повышенной опасности относятся вокзалы, автозаправочные станции, рынки. Соблюдайте осторожность и не оставляйте вещи без своего или доверенного лица присмотра, особенно в общественном транспорте и при трансфере.
Достопримечат.	На территории Австрии огромное количество памятников разнообразных эпох, начиная со времен Древнего Рима. В течение всего года в городах Австрии проходят музыкальные фестивали. В Вене интересно посмотреть исторический центр города – улица Ринг, ансамбль дворца Хофбург – зимняя резиденция Габсбургов, культурно-исторический музей (полотна Дюрера, Рубенса, Рафаэля, Тициана), Венскую оперу, Символ Вены – собор Св. Стефана, Шенбрунн – летнюю резиденцию Габсбургов (XVII в.), многое другое.
Время	Отстает от астанинского на 2 часа.
Деньги	Денежная единица – евро. Обменные пункты (с 08:00 до 22:00 часов) есть в аэропортах, на железнодорожных вокзалах, в туристских местах.
Банки	Банки работают в понедельник, вторник, среду и пятницу с 8:00 до 12:00 и с 13:30 до 15:00, а в четверг – с 8:00 до 12:30 и с 13:30 до 17:30.
Электричество	Напряжение электросети 220 Вт, 50 Гц, розетки европейского типа.
Посольство/Консульство	Посольство Казахстана в Австрии (г. Вена): Wien 1040, Reiserstr. 32, тел: (43-1) 89-08-008-10
Полезная информация	В Вене, Зальцбурге, а также в отдельных регионах действуют туристские карточки – они обеспечивают бесплатный проезд в любом виде общественного транспорта. Перед началом путешествия снимите фотокопию с Вашего загранпаспорта, прочих документов, удостоверяющих Вашу личность (водительских прав и др.), и авиабилетов, храните их отдельно от оригиналов. В случае утраты документов у Вас возникнет меньше проблем, прежде всего с билетами. В случае потери паспорта, авиабилета или багажа, просим Вас незамедлительно информировать об этом гида или офис принимающей стороны, который подскажет, каким образом Вы сможете решить возникшую проблему. Если проблема не может быть разрешена на месте, сообщите любым способом связи об этом по месту приобретения тура. Пожарная служба – 122. Полиция – 133. Аптечная справочная – 15-50. Скорая помощь – 144. Представительство компании "Аэрофлот" в Вене – 512-15-01 (код Вены – 01).