

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

РАБОТА ПРОВЕРЕНА

Рецензент, директор  
ИП «Star Travel»

\_\_\_\_\_ Я.А. Поздеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой  
д.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Т.А. Худякова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Разработка мероприятий по совершенствованию  
конкурентоспособности организации «Star Travel»

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА  
К ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЕ  
ЮУрГУ– 38.03.02.2019.457.ПЗ ВКР

Руководитель работы  
к.э.н., доцент

\_\_\_\_\_ Д.С. Лысенко  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Автор работы  
студент группы ЗЭУ-571

\_\_\_\_\_ Е.А. Волбенкова  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Нормоконтролер,  
старший преподаватель

\_\_\_\_\_ М.Г. Трубеева  
\_\_\_\_\_ 2019 г.

Челябинск 2019

## АННОТАЦИЯ

Волбенкова Е.А. Разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности организации «Star Travel». – Челябинск: ЮУрГУ, ЗЭУ-571, 2019, 84 с., 10 ил., 4 табл., библиогр. список – 76 наим., 15 л. раздаточного материала ф. А4.

Объектом выпускной квалификационной работы является производственная и маркетинговая деятельность организации «Star Travel».

Цель выпускной квалификационной работы состоит в том, чтобы разработать мероприятия по совершенствованию конкурентоспособности организации «Star Travel».

Результаты работы имеют практическую значимость, содержат выводы, практические рекомендации и предложения автора по совершенствованию конкурентоспособности организации.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	8
1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности.....	8
1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации.....	16
1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации...	22
2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА.....	33
2.1 Зарубежный опыт развития в сфере туристического бизнеса.....	33
2.2 Анализ российского рынка туристического бизнеса.....	42
3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УСИЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «STAR TRAVEL»...	49
3.1 Организационно-экономическая характеристика организации «Star Travel». Анализ внешней и внутренней среды организации	49
3.2 Разработка маркетинговых мероприятий и плана их внедрения на предприятии	63
3.3 Планирование и бюджетирование программы мероприятий и анализ ее эффективности	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	75
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	78

## ВВЕДЕНИЕ

В рыночной экономике конкуренция является одной из главных ее черт, поскольку именно конкуренция создает особые условия для хозяйствования рыночных субъектов, обеспечивая тем самым создание и условия для реализации новых товаров и услуг. Показателем важности конкуренции для современного рынка является тот факт, что на сегодня в большинстве стран разработаны и приняты законы, позволяющие защищать и поддерживать конкуренцию. При этом основой конкурентной экономики – конкурентоспособные компании и предприятия всех форм собственности и сфер деятельности.

Известно, что одной из основных целей деятельности любого предприятия является победа в конкурентной борьбе. А для того, чтобы одерживать в конкурентной борьбе победы, конкурентоспособностью необходимо управлять, постоянно разрабатывать мероприятия, направленные на рост конкурентоспособности предприятия.

На сегодняшний день термин «конкурентоспособность» стал одним из наиболее употребляемых в научной литературе. Экономисты, представители бизнеса, политики широко его используют, когда речь идет о необходимости интеграции экономики страны в систему современного мирового хозяйства. В рыночной экономике становится ясно, что повышение конкурентоспособности фирмы в частности и национальной экономики в целом является необходимым условием для интеграции страны в глобальную экономику. Разработка концепции комплексного подхода повышения конкурентоспособности предприятия – задача непростая.

В данной работе дана оценка деятельности туристической фирмы «Star Travel». Данная фирма занимается предоставлением туристических услуг. На сегодняшний день туризм это одна из крупных высокодоходных, динамично развивающихся сфер в экономике. В данной области задействовано более 250 млн. человек. Это в мире практически каждый десятый работник. На долю приходится примерно восемь процентов от общего объема инвестиций,

двенадцать процентов мировых потребительских расходов, шесть процентов всех налоговых поступлений, одна треть мировой торговли услугами.

Основы бизнеса в области туризма состоят из системы отношений. Это, в первую очередь, отношения среди поставщиков и потребителей, среди турфирм и их конкурентов, среди партнеров по бизнесу. Туристические организации делают акцент на разработке туристского продукта; на определении объема оказываемых услуг; на совершенствовании ценообразований; на расширении рекламной кампании; на привлечении инвестиционных доходов; на взаимодействии с иными организациями.

**Актуальность темы.** Актуальность темы работы состоит из следующих обстоятельств. В первую очередь, это то, что рост конкурентоспособности признается на сегодня ключевым фактом выживания любого предприятия в своей отрасли. Присутствие конкурентных преимуществ – это одно из основных факторов успеха предприятия. Производство и реализация товара с высоким уровнем конкурентоспособности ведет к повышению эффективности деятельности предприятия. также актуальность выбранной темы заключена в том, что в современных условиях жесткой конкуренции рынка туристических услуг турфирмам нужно регулярно заниматься процессом развития и совершенствования для того, чтобы быть конкурентоспособными на туристическом рынке.

**Цель работы** – разработка мероприятий по совершенствованию конкурентоспособности организации «Star Travel».

**Задачи работы:**

- определение особенностей развития организации в конкурентной среде;
- изучение путей повышения конкурентоспособности предприятия;
- общая характеристика деятельности организации «Star Travel»;
- оценка факторов внешней и внутренней среды организации «Star Travel»;
- разработка предложений по усилению конкурентоспособности организации «Star Travel».

**Объект работы** – производственная и маркетинговая деятельность организации «Star Travel».

**Предмет выпускной квалификационной работы** – конкурентоспособность рассматриваемого предприятия.

**Теоретическую основу исследования** составили труды и исследования ведущих экономистов, таких как: Виханский О.С., Герчикова И.Н., Гличев А.В., Латкин А.П., Шевченко Д.К., Фатхутдинов Р.А.

**Состояние научной разработанности проблемы.** Вопросы разработки методологии управления конкурентными преимуществами фирмы посвящены многочисленные работы ученых-экономистов: Ф. Котлера, М. Портера, А.А. Томпсона, И. Ансоффа, Г. Асселя; отечественных исследователей: В.И. Герасимчука, И.Л. Решетниковой, Е.М. Азаряна. Непосредственно анализу конкуренции посвящены труды российских ученых: Г.Л. Азоев, А.П. Градов, Н.К. Моисеева, Р.А. Фатхутдинов, А.Д. Юданов, Е.П. Пешкова.

Работа представлена тремя разделами. В первом разделе работы на теоретическом уровне рассмотрены основные понятия и основы управления конкурентоспособностью предприятия. Во втором разделе работы рассматривается анализ зарубежного и российского опыта деятельности в сфере туристического бизнеса. Третий раздел посвящен оценке эффективности деятельности организации «Star Travel». Также в третьем разделе работы предложены мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности организации.

Практическая значимость работы связана с возможностью применения мероприятий, предложенных в третьем разделе, в деятельности рассмотренной в работе турфирмы.

**Результаты** работы рекомендуется использовать при разработке СМК факультетов ЮУрГУ.

**Структура выпускной квалификационной работы:** работа состоит из введения, трех разделов, заключения, библиографического списка.

# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

## 1.1 Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Развитие в нашей стране рыночных отношений способствовало появлению конкурентной среды во всех отраслях деятельности. Основа рыночной экономики – это понятие термина «конкуренция», как ключевой движущей силы эволюции взаимоотношений субъектов, которые работают в рассматриваемой среде. Самый успешный участник такого соревнования – это тот, кто может выдержать конкурентную борьбу на отечественном и внешнем рынках. Термин «конкуренция» содержит в себе не одно толкование. В переводе с латинского конкуренция обозначает «столкновение». Конкуренция считается формой взаимного соперничества субъектов рыночной экономики.

Конкуренция – исходная категория, которая характеризует суть рыночной экономики [53]. Рассмотрим несколько определений данного термина. Конкуренция – это состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке [23].

Конкуренция – борьба предприятий за суженный объем платежеспособного спроса потребителей [29]. Такое определение подразумевает лишь конкуренцию продавцов, которая имеет место при олигополии в условиях развитой рыночной экономики.

Покупатели и продавцы находятся в конкурентной борьбе, каждый добивается своей цели за счет конкурентов. Установленная в конкурентной борьбе цена исполняет функцию регулирования спроса и предложения. В процессе такого соперничества на рынке заключаются сделки, изменяются доли участия в рыночной сфере [39]. В таком неформальном определении понятие конкуренции раскрывается наиболее содержательно: оно предполагает совершенный и несовершенный рынок, содержит в себе указания о характере соперничества

участников рынка, целевой направленности и функциях конкуренции. Именно конкуренция оживляет рынок; заставляет предприятия и поставщиков ресурсов надлежащим образом удовлетворять желания потребителей; заставляет при вступлении в ту или иную отрасль новых фирм расширять производство и снижать цены продукта до уровня, соответствующего издержкам производства; заставляет предприятия переходить на самые эффективные технологии производства; обеспечивает обстановку, способствующую техническому и общественному прогрессу [14].

Понятие конкуренции в Законе РФ от 22 марта 1991 г. «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» [3] определено как состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулирует производство товаров, требующихся потребителю».

Конкуренция может существовать только при определенном состоянии рынка. Разные виды конкуренции зависят от определенных показателей состояния рынка.

Различают рынки совершенной и несовершенной конкуренции. Рынок совершенной конкуренции должен удовлетворять следующим условиям:

- на нем существует много производителей (продавцов), каждый из которых мал относительно рынка в целом;
- рынок характеризуется продуктовой однородностью, т.е. продукты по своим характеристикам должны быть существенно однородными;
- покупатели должны быть хорошо информированы о рыночном предложении;
- должен обеспечиваться свободный вход и выход на рынок, т.е. должны отсутствовать рыночные барьеры;
- производители и потребители имеют возможность формировать независимые решения.

В реальных условиях рынки свободной конкуренции практически



отсутствуют, на реальных рынках в подавляющем числе случаев все указанные условия не удовлетворяются. Производители и торговцы влияют на рыночную цену, на объемы выпускаемой продукции, вступают в гласные и негласные сговоры для контроля рыночной ситуации. В силу указанных причин подавляющее число рынков относятся к рынкам несовершенной конкуренции.

В известном смысле конкуренция – двигатель прогресса. Парадоксален тот факт, что самый злой противник предпринимателя – конкурент, который оказывается его лучшим другом [24]. Конкурентная среда – рынок или его сегмент, в котором продавцы свободно соперничают за право продать товар покупателю. В данном случае потребитель признается единственным арбитром между честно конкурирующими предпринимателями. Потребитель оказывает на них влияние своими денежными средствами, при выборе наиболее устраивающего его товара. На рынке происходит борьба конкурентов между предприятиями, которые выпускают либо продают похожий товар одним и тем же покупателям. Конкурентная борьба здесь выступает совокупностью действий предприятий, которые направлены на достижение конкурентного преимущества, на завоевание прочной опоры на рынке и вытеснение с него всевозможных конкурентов.

Нужно заметить, что конкуренция состоит из позитивных и негативных характеристик. К позитивным характеристикам относят возможность ограничения появления монополий, которые контролируют основную долю производства и сбыта. Также конкуренция способствует внедрению достижений научно-технического прогресса. Соответственно, происходит улучшение качества продаваемых товаров и предоставляемых услуг. Благодаря конкуренции у потребителя появляется возможность выбора определенного товара или услуги. Конкуренция заставляет экономику регулярно реагировать на изменение обстановки.

У конкуренции также есть негативные характеристики. Это отвлечение больших средств на рекламу товаров и услуг. Также сюда относят применение

недобросовестных методов борьбы, это подкуп работников, промышленный шпионаж, шантаж.

Далее рассмотрим основные факторы, которые влияют на конкурентную борьбу. Это, в первую очередь, размер рынка (чем больше, тем сильнее конкуренты). Далее идет темп роста рынка (быстрый рост облегчает проникновение на рынок). Третье – это мощности (излишние мощности приводят к падению цен). Также здесь присутствуют препятствия для входа либо выхода из рынка, которые защищают позицию предприятия. Из-за их отсутствия рынки становятся уязвимыми для проникновения туда неконкурентных новичков. Большую роль здесь играет цена и уровень стандартизации товаров. Покупатели обладают преимуществом, им легко переключиться с одной продукции на другую. Экономия на масштабе (увеличивает долю рынка, необходимую для достижения конкурентоспособности товара). Быстрое обновление ассортимента продаваемого товара. Формы конкурентной борьбы зависят от сложившихся условий, времени и места. Суть конкурентной борьбы всегда остается неизменной: овладеть большей, чем у конкурента, долей рынка либо вообще убрать конкурента с рынка.

Цель конкурентной борьбы – достигнуть конкурентного преимущества, занять прочную конкурентную позицию. Здесь под конкурентной позицией понимается сравнительная характеристика рыночных параметров предприятия и ее продукции относительно конкурентов [14].

В различной учебной и экономической литературе встречается многообразие подходов к определению понятия «конкурентоспособность» (см. рисунок 1.1).

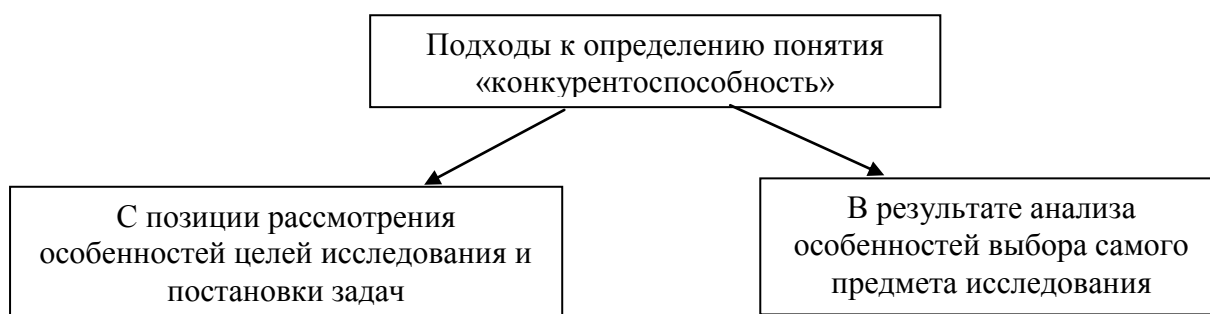


Рисунок 1.1 – Подходы к определению термина «конкурентоспособность»

Конкурентоспособность можно охарактеризовать как один из наиболее важных интегральных показателей, который используется для анализа эффективности деятельности предприятия. Конкурентоспособность – это величина, которая содержит в себе слагаемые факторы, такие как цена, качество, послепродажный сервис, маркетинг [26]. Одни факторы определяют конкурентоспособность товаров, непосредственно оказывают воздействие на ее изменение в то время, как другие обеспечивают конкурентоспособность товаров.

Термин «конкурентоспособность» обозначает способность конкретного субъекта выдержать натиск конкурентов. Прежде всего, необходимо определить понятие конкурентоспособности предприятия. Приведем несколько трактовок понятия «конкурентоспособность», которые наиболее точно отражают его суть.

В толковом экономическом словаре мы можем наблюдать следующее определение термина конкурентоспособность: «Конкурентоспособность – это способность конкурировать на рынках товаров и услуг» [71].

Экономико-математический словарь указывает на то, что «Конкурентоспособность – это способность преодолевать барьеры для входа в рынок, выступать на этом рынке, выдерживая конкуренцию других аналогичных субъектов рыночных отношений» [72].

По мнению группы ученых Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.: «Конкурентоспособность – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития от развития конкурентных организаций по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности деятельности» [48].

В учебном пособии «Управление конкурентоспособностью организации» указано, что «Конкурентоспособность – это способность объекта выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке» [50].

Понятие конкурентоспособности более системно трактовано Л.П. Кураковым. Он указывает, что: «конкурентоспособность – уровень преимущества либо отставания предприятия по отношению к другим участникам-конкурентам на

рынке внутри страны и за ее пределами, который определяется по технологии, квалификации персонала, по качеству, по политике сбыта. Конкурентоспособностью считается относительная характеристика продукции, которая отражает в объективной форме его отличия от продукции конкурента по степени удовлетворения одной и той же существенной потребности и по затратам на ее удовлетворение» [41].

Более подробно целостные теоретические трактовки по конкурентной борьбе сформулировали в середине восемнадцатого столетия учеными классической политической экономики. Ученые в то время рассматривали конкуренцию, как нечто само собой разумеющееся, которое пронизывает все сферы экономики, и которое ограничивается субъективными причинами.

Английским экономистом А. Смитом в работе «Исследование о природе и причине богатства народов» провел анализ конкуренции. В рамках классической экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию, как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно. Конкуренция – это та самая «невидимая рука» рынка, которая координирует деятельность его участников. Наибольшее развитие конкуренция получает в условиях капиталистического производства. Цель конкуренции – борьба за получение возможно большей прибыли.

Новизна теории конкуренции А. Смита состоит в том, что он впервые сформулировал понятие конкуренции как соперничества, повышающего цены при сокращении предложения и уменьшающего цены при избытке предложения; обозначил главный принцип конкуренции – принцип «невидимой руки», в соответствии с которым, «дергая» за ниточки марионеток-предпринимателей, «рука» заставляет их действовать согласно с неким «идеальным» планом развития экономики, безжалостно вытесняет фирмы, занятые производством ненужной рынку продукции; разработал теоретически

очень тонкий и гибкий механизм конкуренции, который объективно уравнивает отраслевую норму прибыли, приводит к оптимальному распределению ресурсов между отраслями. Тонкость механизма конкуренции заключается в том, что при сокращении спроса на товар наибольшие трудности испытывают фирмы, выпускающие некачественную или излишне дорогую продукцию. Гибкость механизма конкуренции проявляется в его мгновенной реакции на любые изменения обстановки во внешней среде. Быстро адаптируются к среде мобильные фирмы; определил основные условия эффективной конкуренции, включающие наличие большого количества продавцов и покупателей, исчерпывающую информацию, мобильность используемых ресурсов, невозможность каждого продавца оказывать существенное влияние на изменение рыночной цены товара (при сохранении его качества или качества сервиса); разработал модель усиления и развития конкуренции, доказал, что в условиях рыночных отношений возможно максимальное удовлетворение потребностей потребителей и наилучшее использование ресурсов в масштабе общества в целом [69].

Ученые Брю С.Л., Макконнелл К.Р. анализировали «конкуренцию как наличие на рынке большого числа независимых покупателей и продавцов, возможность для покупателей и продавцов свободно выходить на рынок и покидать его» [45].

Австрийский ученый Ф.А. Хайек указывал, что «конкуренция – процесс, при помощи которого общество получает и передает знания. По мнению автора, на рынке только при помощи конкуренции скрытое становится явным. Конкуренция ведет к лучшему применению знаний и способностей. Большая часть достигнутых человеческих благ получена именно при помощи конкуренции» [68].

М. Портер в книге «Международная конкуренция» указывал, что «конкуренция – динамично развивающийся процесс, непрерывно меняющийся ландшафт, на котором появляется новая продукция, новые пути маркетинга, новые производственные процессы, рыночные сегменты [52].

А.А. Томпсоном-младшим, А. Дж. Стриклендом были предложены ключевые

факторы конкурентоспособности предприятия. Это качество и характеристики товара; статус самого предприятия; производственные мощности предприятия; применение новейших технологий; инновационные возможности; финансовые ресурсы предприятия и, конечно же, обслуживание клиентуры [61].

Проанализировав данные трактовки, можно выдвинуть определение термина «конкурентоспособность предприятия», которое наиболее подходит для данной работы, а именно: Конкурентоспособность предприятия – это свойство, которое характеризует уровень развитости предприятия в рамках удовлетворения своими товарами (работами, услугами) потребностей потребителей.

Таким образом, конкурентоспособность является обобщенной технико-экономической категорией, которая характеризует все аспекты функционирования организационно-экономической системы общественного производства, распределения и потребления. Конкурентоспособность – свойство практически любых экономических объектов, которое характеризуется степенью реального либо потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, которые существуют на данном рынке.

Конкурентоспособность – процесс управления предприятиями малого бизнеса своими конкурентными преимуществами, а именно управлением экономией ресурсов, что особенно актуально для сферы малого предпринимательства.

Независимо от физической природы и выполняемых функций, все изделия, а также производственные системы, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности. Конкурентоспособность объекта определяется по отношению к конкретному рынку либо к конкретной группе потребителей, формируемой по соответствующим признакам стратегической сегментации рынка. В условиях рыночных отношений конкурентоспособность характеризует степень развития общества. Чем выше конкурентоспособность страны, тем выше жизненный уровень в этой стране.

Далее рассмотрим факторы, которые влияют на конкурентоспособность организации.

## 1.2 Факторы, влияющие на конкурентоспособность организации

Конкурентоспособность предприятия, которое представляет из себя открытую социальную экономическую систему, находится в зависимости от огромного количества факторов. Выявление данных факторов, а также определение степени воздействия, установление способов их учета и применение с целью улучшения своей конкурентной позиции считается ключевой задачей исследования рассматриваемой экономической категории.

Фактор – причина, движущая сила какого-либо процесса, которая определяет его характер либо отдельные признаки. В роли факторов рассматривают среду, ситуацию, обстоятельство [14]. Следовательно, фактор конкурентоспособности предприятия – это условия, при которых любое предприятие обязано функционировать; это условия, которые показывают характер поведения предприятия, которое направлено на достижение конкретной конкурентоспособности.

М. Портер, А.А. Томсон-мл., А. Дж. Стрикленд, А. Дайан, Р. Урсе, Р.А. Фатхутдинов, В.Л. Белоусов занимались вопросом изучения факторов конкурентоспособности предприятия.

Самый распространенный подход к классификации факторов конкурентоспособности предприятия в экономической литературе был предложен российским ученым Р.А. Фатхутдиновым [64]. В соответствии и с этим подходом все факторы разделяются на две основные группы в зависимости от способности предприятия на них влиять. Данная классификация включает внешние факторы, проявление которых в малой степени зависит от предприятия, и внутренние, почти полностью определяемые руководством предприятия.

Данный подход к группировке факторов конкурентоспособности является наиболее приемлемым, поскольку предприятие следует рассматривать как

открытую систему, на которую оказывают влияние факторы как внешней, так и внутренней среды.

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени воздействуют на отношение покупателей к предприятию и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке. На качество продукции влияют внутренние и внешние факторы (см. рис. 1.2).

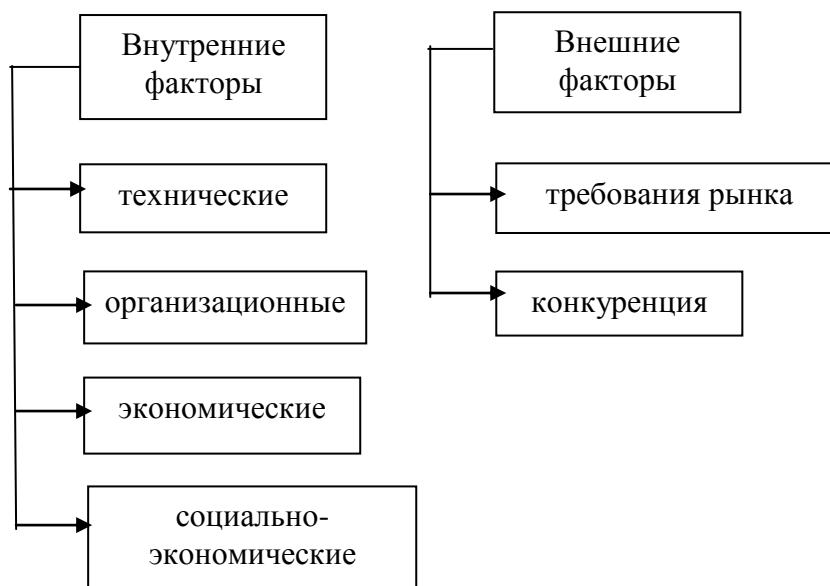


Рисунок 1.2 – Факторы, которые влияют на качество товаров и услуг

К внешним факторам относятся те факторы, на которые предприятие – производитель продукции не может оказывать влияния. Внешние факторы можно разделить на четыре группы, в зависимости от масштаба: мировой уровень; макроуровень; мезоуровень; микроуровень [46].

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Под внешней средой организации понимаются все условия и факторы, возникающие в окружающей среде, независимо от деятельности конкретной фирмы, но оказывающие или могущие оказать воздействие на ее функционирование. Анализ внешней среды представляет собой процесс,



посредством которого можно контролировать внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности. Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь компонентов [25].

Первый компонент – это экономические факторы. Анализ экономической компоненты макроокружения предоставляет возможность понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Оно подразумевает анализ величины валового национального продукта, темпы инфляции, уровень безработицы. Каждый из указанных факторов может представлять угрозу или новую возможность для организации. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность.

Второй компонент – это политические факторы. В данном случае политическая составляющая внешней среды изучается для того, чтобы иметь четкое представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, при помощи которых государство намерено проводить в жизнь собственную политику. В изучение политической обстановки входит выяснение: какие программы водворяют в жизнь различные партии, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны.

Третий компонент – это рыночные факторы. В данном случае изменчивая рыночная внешняя среда подразумевает область постоянного рыночного беспокойства для фирмы. В анализ рыночной внешней среды включен перечень факторов, которые оказывают прямое влияние на положительный и отрицательный исход фирмы. К таковым факторам относят: изменения демографического условия, жизненные циклы разных изделий или услуг, легкость

проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли.

Четвертый компонент – это технологические факторы. Анализ технологии дает возможность сразу обнаружить те возможности, которые развитие науки и техники предоставляет для производства нового товара, для усовершенствования производимого товара, для модернизации технологии изготовления и сбыта товара.

Пятый компонент – это международные факторы. Большая часть крупных фирм и тысячи мелких функционируют на международном рынке. Руководство фирмы должно регулярно поддерживать контроль, давать оценку изменениям в этой среде. Различные угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей, изменения валютного курса и политических решений в странах, которые выступают в качестве инвестиционных объектов или рынков.

Шестой компонент – это факторы конкуренции. Анализ конкурентов занимает особое важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов, на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Седьмой компонент – это факторы социального поведения. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движения в защиту интересов потребителей. Часто именно социальный фактор создает самые крупные проблемы для организации.

Классификаций факторов существует огромное количество, и все их многообразие показывает, как остра проблема повышения конкурентоспособности предприятия и удержания его позиций на рынке.

Далее представим факторы конкурентоспособности предприятия в виде схемы.

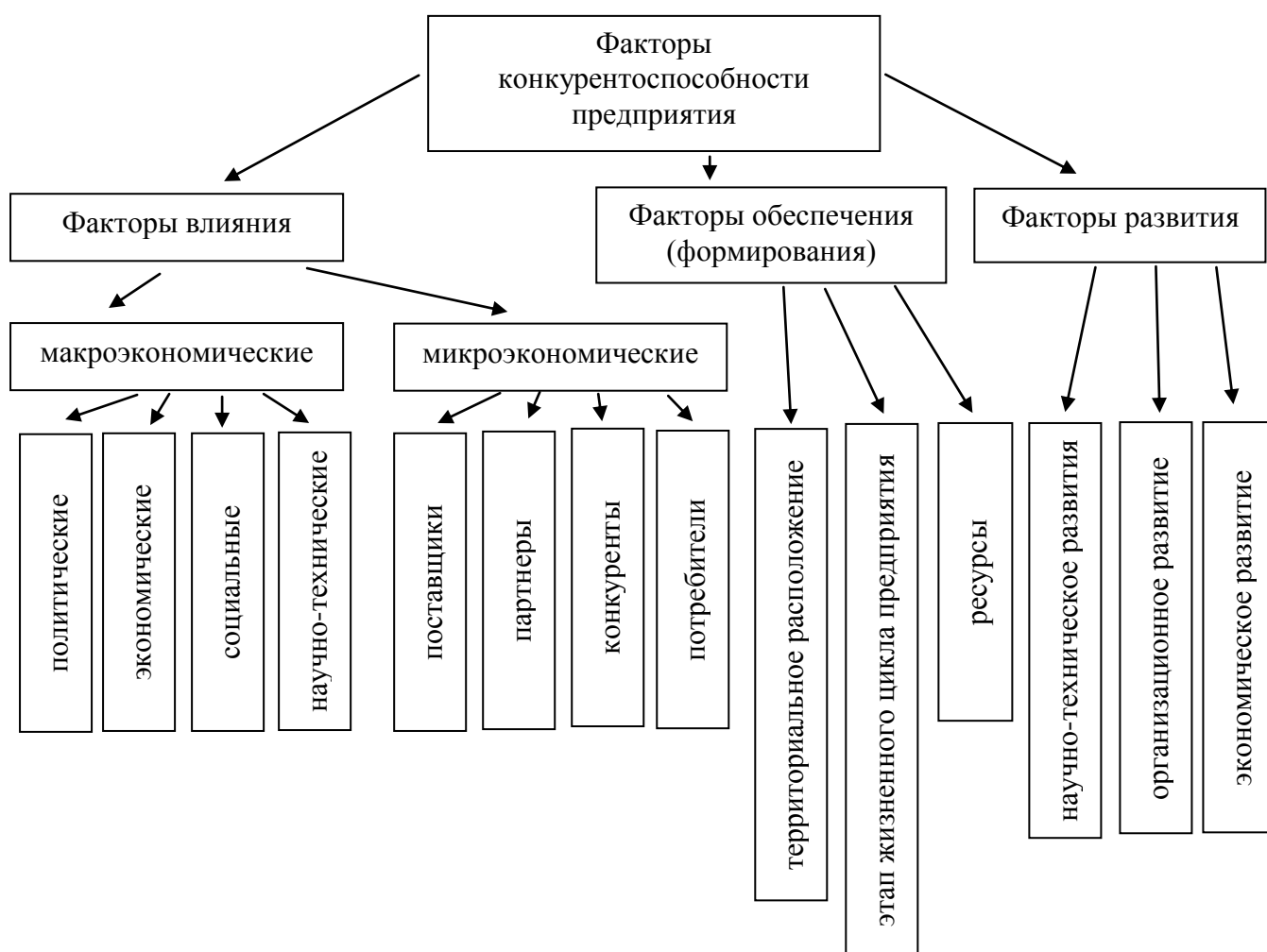


Рисунок 1.3 – Классификация факторов конкурентоспособности предприятия [5]

Внутренняя среда организации является источником ее силы. Она включает в себе тот ресурс, который дает возможность организации функционировать, а, вследствие этого, выживать и существовать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть главной и основной проблемой и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Под внутренней средой понимается хозяйственный организм фирмы, включающий управленческий механизм, направленный на оптимизацию научно-

технической и производственно-сбытовой деятельности фирмы. Внутренняя среда заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени.

Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает в себя коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения.

В производственный срез входят изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования, стратегия продвижения продукта на рынке, выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает в себя процессы, которые связаны с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в фирме. Это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться. Особая важность анализа организационной структуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением.

Таким образом, чтобы узнать стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство обязано иметь расширенное представление как о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией, так и о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития. При этом внутренняя и внешняя среда изучаются стратегическим управлением для того, чтобы выявить те возможности и опасности, которые организация должна учитывать при установлении своих целей и при их достижениях [19].

Все факторы конкурентоспособности предприятия взаимосвязаны между собой, взаимообусловлены. Учет природы и степени влияния факторов, воздействующих на предприятие, даст возможность осуществлять процесс управления его конкурентоспособностью наиболее результативным способом и наиболее эффективно.

### 1.3 Методы и критерии оценки конкурентоспособности организации

Наряду с теоретическими исследованиями сущности конкуренции и конкурентоспособности, в экономической литературе давно обсуждается проблема практической оценки конкурентоспособности. Можно констатировать, что в вопросах оценки конкурентоспособности продукции на сегодняшний день достигнуты определенные успехи, разработаны вполне приемлемые методики оценки конкурентоспособности идентичных товаров и услуг. Сложнее дело

обстоит с оценкой конкурентоспособности предприятий. Несмотря на то, что определенные шаги в этом направлении предпринимались и предпринимаются, универсальной и общепризнанной методики комплексной оценки конкурентоспособности предприятия экономистами в настоящее время не выработано.

Изучение конкурентов и условий конкуренции в отрасли требуется предприятию для того, чтобы определить, в чем его преимущества и недостатки перед конкурентами, и сделать выводы для выработки предприятием собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Свой вклад в решение этих проблем внесли такие зарубежные и отечественные ученые, как М. Портер, Ф. Котлер, Е. Дихтль, Е.П. Голубков.

Оценка конкурентоспособности, т.е. определение показателей конкурентоспособности предприятия, является исходным моментом для организации всей производственно-хозяйственной деятельности в условиях рыночной экономики [9]. Также изучение конкурентоспособности должно вестись непрерывно и систематически, на всех стадиях жизненного цикла продукта. Такой подход позволяет своевременно принимать решения об оптимальных изменениях товарного ассортимента, необходимости поиска новых рынков или новых рыночных ниш, расширении и создании новых производственных мощностей, разработке новых либо модернизации выпускаемых товаров;

Анализ конкурентных позиций организации занимает одно из ведущих мест в стратегическом менеджменте, потому что именно на основе данного анализа принимаются решения о стратегии любой организации.

В экономической литературе выделяются следующие методы оценки конкурентоспособности предприятия [34]:

– оценка с позиции сравнительных преимуществ – сущность данного метода заключается в том, что производство и реализация предпочтительнее, когда издержки производства ниже, чем у конкурентов. Основным критерием, применяемым в данном методе, являются низкие издержки. Преимуществом

метода является простота оценки уровня конкурентоспособности;

– оценка с позиции теории равновесия – в основе данного метода рассматривается положение, при котором каждый фактор производства рассматривается с одинаковой и одновременно наибольшей производительностью. При этом у фирмы отсутствует дополнительная прибыль, обусловленная действием, какого-либо из факторов производства и у фирмы нет стимулов для улучшения использования того или иного фактора.

Основным критерием является наличие факторов производства, не используемых в полной мере. Несомненным преимуществом данного метода является возможность определения внутренних резервов.

Оценка исходя из теории эффективности конкуренции выделяют два подхода при использовании данного метода:

– структурный подход, сущность которого заключается в организации крупномасштабного, эффективного производства. Основным критерием конкурентоспособности при использовании данного подхода является концентрация производства и капитала;

– функциональный подход – оценка конкурентоспособности, согласно данному подходу, осуществляется на основе сопоставления экономических показателей деятельности (в качестве критерия оценки конкурентоспособности используется соотношение цены, затрат и нормы прибыли).

Оценка на базе качества продукции – данный метод заключается в сопоставлении ряда параметров продукции, отражающих потребительские свойства. Критерием конкурентоспособности в данном случае является качество продукции. Преимуществом данного метода является возможность учета потребительских предпочтений при обеспечении уровня конкурентоспособности.

В связи с тем, что качество товара оценивают определенным набором параметров, оценка конкурентоспособности товара базируется на использовании так называемых «параметрических» индексов, которые характеризуют степень удовлетворения потребности в рассматриваемом товаре. Различают единичные,

сводные и интегральные индексы.

Единичные индексы рассчитываются на основании одной характеристики качества (одного параметра). Как правило, они исчисляются как отношение величины параметра рассматриваемого товара к той величине параметра, при которой потребитель удовлетворяется на 100% (или к величине параметра товара-аналога).

Профиль требований – сущность данного метода заключается в том, что с помощью шкалы экспертных оценок определяется степень продвижения организации и наиболее сильный конкурент. В качестве критерия используется сопоставление профилей. Основным преимуществом данного метода оценки конкурентоспособности предприятия является его наглядность.

Профиль полярностей – в основе данного метода лежит определение показателей, по которым фирма опережает или отстает от конкурентов, т.е. ее сильных и слабых сторон, в качестве критерия используется сопоставление параметров опережения или отставания.

Матричный метод – при использовании данного метода конкурентоспособность предприятия рассматривается в динамике.

В качестве критерия оценки конкурентоспособности предприятия используется сравнение показателя конкурентоспособности с табличным значением. Рассмотрим различные подходы к конкурентному анализу.

Первый подход – SWOT-анализ. Этот подход широко применяется на практике. Он позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия. На основе данного анализа разрабатывается перечень стратегических действий, которые направлены на развитие предприятия, усиление его конкурентных позиций.

В процессе анализа выявляются.

– слабые и сильные стороны (strengths и weakness). В процессе исследуются факторы внутренней среды, способствующие или препятствующие эффективной работе предприятия;



– возможности и угрозы (opportunities и threats). Изучаются факторы внешней среды, благоприятствующие или препятствующие развитию и эффективному функционированию предприятия.

На основе данных составляется таблица SWOT. После чего следует ответить на вопросы:

– имеет ли компания какие-либо сильные стороны или главные достоинства, на которых должна основываться стратегия;

– делают ли слабые стороны фирмы ее уязвимой в конкурентной борьбе, и какие слабости должна сгладить стратегия;

– какие возможности фирма может использовать со своими ресурсами и опытом, чтобы реально рассчитывать на удачу; какие возможности являются наилучшими с точки зрения фирмы;

– каких угроз больше всего должно опасаться руководство, чтобы обеспечить свою надежную защиту [39].

Далее устанавливается связь между внутренними и внешними сторонами. С этой целью подготавливается матрица SWOT, которая состоит из четырех полей.

SWOT-анализ – установление слабых и сильных сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории:

a) угрозы (Threats) – факторы, которые могут вероятно ухудшить положение организации на рынке;

b) возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;

c) слабости (Weaknesses) – недостатки организации;

d) сильные стороны (Strengths) – преимущества организации.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие

социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т.д.

SWOT-анализ – одна из важных диагностических процессов, используемых консультационными организациями мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как самую важную для любой организации бизнес-технология, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия, технологию оценки исходного состояния.

Методика SWOT-анализа – исключительно действительный, доступный, эффективный и дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Это исключительно всесторонний метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений. В ряду случаев его можно применять для оценки слабых, сильных сторон, угроз и возможностей в кадровой работе, при принятии управленческих решений. Кроме того, использование технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке ведущих конкурентов, реализует прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ.

Задача SWOT-анализа – дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Выводы, сделанные на его основе, носят описательный характер без рекомендаций и расстановки приоритетов.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасная помощь в практической деятельности, которая позволяет систематизировать проблемные обстоятельства, лучше понять структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и росте организации.

Использование SWOT-анализа допускает систематизировать всю существующую информацию и, видя «поля боя», принимать рассчитавшие решения, которые касаются роста бизнеса.

В таблице 1.1 показана развернутая форма SWOT-анализа.

Таблица 1.1 – Развернутая форма SWOT-анализа

	Список сильных сторон	Список слабых сторон
1	2	3
Список возможностей:	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие предприятия?
Список угроз:	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие предприятия?	Не заполняется.

На каждом из показанных полей рассматриваются все возможные парные комбинации. Далее выделяются те, которые могут и должны быть учтены в процессе разработки стратегии предприятия.

При выработке стратегии необходимо быть готовым к тому, что возможности и угрозы могут переходить в противоположность. К примеру, неиспользованная возможность, в случае использования ее конкурентом, может стать угрозой. Или, удачно предотвратив угрозу, предприятие может получить дополнительную сильную сторону в том случае, особенно если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Из таблицы 1.1 видно, что сильные стороны предприятия – то, в чем оно добилось успеха или какое-то качество, которое показывает дополнительные возможности. Сила может заключаться в действующем опыте, известной торговой марки, высоком качестве выпускаемой продукции, высокой квалификации персонала, наличие современного оборудования и передовой технологии, доступ к уникальным ресурсам [32].

Слабые стороны предприятия – то, что предприятию пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит его в отрицательное положение или это недостаток чего-то важного для деятельности организации. В качестве примера слабых сторон можно привести низкий уровень сервиса, недостаток

финансирования, плохая репутация на рынке, очень узкий ассортимент выпускаемых товаров.

Рыночные возможности – это подходящие условия, которые организация может использовать для получения выгоды. В качестве примера рыночных возможностей можно привести рост уровня населения, появление новых технологий производства продукции, резкий рост спроса, падение положений конкурентов. Возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые бывают на рынке, а только те, которые может использовать организация.

Рыночные угрозы – события, приближение которых может оказать отрицательное влияние на организацию. Примеры рыночных угроз: снижение рождаемости, изменение вкусов покупателей, рост налогов, выход на рынок новых конкурентов. Одно и тот же обстоятельство для разных организаций может быть как возможностью, так и угрозой.

SWOT-анализ следует проводить при участии всех важнейших членов данной организации. Это касается общей идентификации слабых и сильных сторон, которые внутри организации должны быть ясно видны. Впрочем, этот анализ должен быть наиболее обширным.

Второй подход – это Модель пяти сил конкуренции М. Портера.

Фирма, которая выступает 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. 1.4.

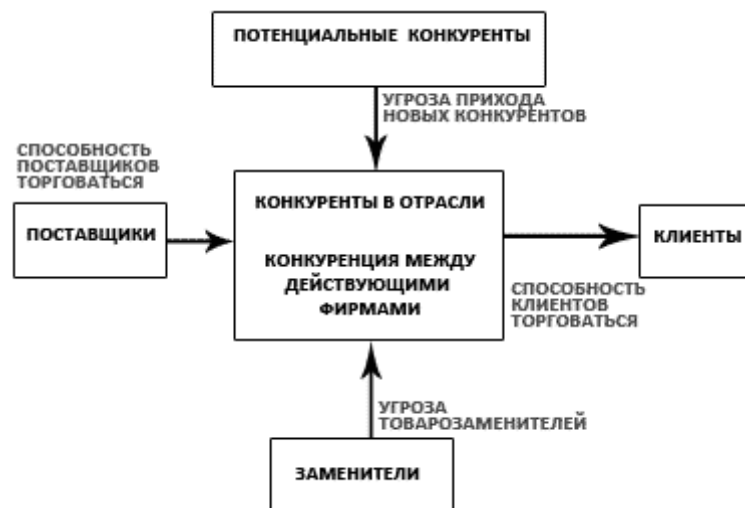


Рисунок 1.4 – Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Цель модели Портера – это обеспечение оптимального управления портфелем фирмы и ее финансами, причем в качестве главного фактора рассматриваются конкурентные силы рынка [52]. 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.

Существует понятие «барьер входа в отрасль», высоту которого следует учитывать как организациям, находящимся внутри отрасли (для них, чем выше барьер, тем лучше), так и организациям, которые предполагают осуществить выход в новую отрасль (для них, чем он ниже, тем лучше).

И третий подход – это методика сравнительного анализа конкурентов. Для проведения анализа первоначально нужно собрать информацию о конкурентах, показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу влияния каждого из них на рынок; показать, кто из них имеет максимальную и минимальную цену и чья продукция наиболее качественна. В качестве источников информации о конкурирующих фирмах применяют 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.

При сравнительной оценке эффективности маркетинговой деятельности фирм-конкурентов (в целом по совокупности деятельности на всех рынках или относительно отдельных рынков) возможно использование следующих критериев, которые целесообразно сгруппировать по отдельным элементам комплекса маркетинга. Недостатком данного подхода признается отсутствие прогнозной информации относительно того, в какой мере та или иная фирма-конкурент в состоянии улучшить свою деятельность.

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.

#### Выводы по первому разделу

Таким образом, можно сделать вывод, что любая организация функционирует и находится в среде. Любое событие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его исполнение. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а, следовательно, выживать и существовать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может быть также и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не содержит нужного функционирования организации.

Внешняя среда является ключевым источником, которая питает организацию ресурсами, непременным для сохранения ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе вероятность выживания. Но ресурсы

внешней среды не вечны. И на них добиваются многие другие организации, которые находятся в этой же среде. Поэтому всегда существует вероятность того, что организация не сможет получить важные ресурсы из внешней среды. Это может привести ко многим негативным для организации последствиям и значительно ослабить ее потенциал. Задача стратегического управления заключается в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволило бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей вероятность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того, чтобы понять стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь глубокое представление, как о внешней среде, так и о внутренней среде организации, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внешнее окружение и внутренняя среда изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы раскрыть те возможности и угрозы, которые организация должна учитывать при определении своих целей и их достижении.

После использования SWOT-анализа предприятие будет четко представлять себе недостатки и преимущества своей организации, а также ситуацию на рынке. Это позволит выбрать идеальный путь развития, отклониться от угроз, максимально оперативно будет использовать имеющиеся в распоряжении ресурсы, попутно используя предоставленными рынком возможностями.

Проанализировав существующие методы оценивания уровня конкурентоспособности предприятия, можно сделать вывод, что на сегодняшний день не существует идеальной методики комплексного оценивания конкурентоспособности предприятия. Отмеченные недостатки существующих подходов к оцениванию конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них, так от метода оценивания конкурентоспособности предприятия непромышленной сферы в значительной степени зависит достоверность результатов, прозрачность их идентификации.

## 2 АНАЛИЗ ЗАРУБЕЖНОГО И РОССИЙСКОГО ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В СФЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

### 2.1 Зарубежный опыт развития в сфере туристического бизнеса

Туризм признается той отраслью экономики непродуцированной сферы, предприятия и организации, в которой удовлетворяются потребности туристов в материальных и нематериальных сферах [23]. Среднемировой процент вклада туризма в валовой внутренний продукт составляет примерно десять процентов. В нашей стране, которая богата на ресурсную базу для отдыха, различных путешествий, данное значение не превышает 3,5%. Причины здесь могут быть различны. Начиная от особенностей внешнеполитического статуса страны, и заканчивая спецификой менталитета. В будущем достичь показателя в 10% нереально, а вот примерно 7-8% валового внутреннего продукта в принципе можно достичь для российского туризма.

В современном мире роль туристической отрасли очень быстрыми темпами развивается. Данный факт связан со значительным уровнем ее влияния на социальное, экономическое положение отдельной страны. Процесс формирования туристической сферы дает возможность государствам доходить до хорошего подъема в национальной экономике. При современных условиях экономического кризиса процесс развития туристического бизнеса, формирование туристической привлекательности территорий признается одним из стратегических направлений социальной экономической деятельности современных государств [67].

В последнее время индустрия туризма признана ведущей отраслью мирового хозяйства. Вклад туризма в валовой внутренний продукт Европы теперь больше, чем у автомобильной и химической промышленности, и даже сельского хозяйства. Глобальный процесс XXI века затрагивает современный туризм. Это активная форма отдыха, общения людей, процесс освоения новых территорий, и, конечно же, это ключевой сектор нашей экономики. Сфера туризма охарактеризована избирательностью пространства, которая зависит от



особенностей и свойств территории, от современных мотивов туристской деятельности. Современные потребности туристов находятся в основе формирования специализированных территориальных туристско-рекреационных систем, которые меняются в пространстве и во времени [40].

За последние годы туристический бизнес начал свое стремительное развитие во всех странах мира. Проанализировав опыт разных стран зарубежья можно увидеть, что положительная тенденция туристической сферы во многом находится в зависимости от того, как на уровне государства воспринимается эта отрасль, как институты государства поддерживают эту отрасль. Любое цивилизованное государство должно вложить средства для исследования своих территорий, чтобы после этого получить доход от туристического бизнеса [47].

Также должны способствовать процессу развития туристической сферы и государственные программы, должны развиваться туристические центры, создаваться и развиваться инфраструктура. Здесь, конечно же, должна сыграть определенную роль реклама и информационное обеспечение.

Туристический бизнес связан с обширным спектром взаимоотношений. В данных отношениях играют роль те субъекты, которые принимают активное участие в процессе организации отдыха и путешествий. Такие отношения очень разнообразны; они порождают конкретную сложность правового регулирования. В любом государстве взаимоотношения сторон «турист – турфирма», «турфирма – государство», «турист – государство» урегулированы соответствующим стране законодательством. Соответствующее законодательство обязано в полном объеме охватить каждый элемент взаимоотношений указанных сторон [30].

Напрашивается такой вопрос, а самому государству выгодно ли развивать туристический бизнес? На такой вопрос были даны положительные ответы всех стран, которые представляют для Российской Федерации конкуренцию по части туристических потоков. Поступления в бюджет от туристических услуг очень значительны. Потому что его ключевая ресурсная база – это природные,

культурные, исторические и географические местности, которые не требуют значительной финансовой поддержки. Если смотреть на рост числа путешественников из года в год, то можно сделать прогноз относительно развития туристической отрасли. Прогноз очевиден.

Но рассмотрим опыт стран зарубежья в данной отрасли. В качестве примера проведем анализ двух стран: Японии и Грузии.

В 2017 году Япония встретила на своей территории 28,69 млн. международных туристов. В Японии 21 объект Всемирного наследия, в которой включен замок Химэдзи, памятники истории Киото и Нары [20]. Также в том же году Япония заняла четвертое место из 141 страны. Это лучший результат по всем странам Азии. Этой страной были завоеваны высокие оценки практически во всех сферах, особенно в области охраны, здравоохранения, гигиены, безопасности. В Японии выделяют несколько «high season»: апрель – цветение сакуры, июнь-июль (летний сезон) и октябрь (золотая осень). Треть зарубежных туристов приезжают в Японию из стран Азии (Тайвань, Китай, Южная Корея, Индонезия, Малайзия). Также здесь можно увидеть туристов из Америки, Австралии. Туристы из азиатских стран и Америки посещают Японию для проведения отпуска, а европейцы в основном для проведения своего бизнеса.

Наиболее интересные маршруты пролегают по четырем основным островам Японии. Для отдыхающих предоставлены 227 развлекательных комплексов, 357 парков, 1600 музеев, 290 зоопарков и ботанических садов, 76 аквариумов.

В Грузии число отдыхающих из года в год растет. Грузия – это маленькая страна, которая не имеет зимних и летних курортов мирового уровня, которая претерпевает неурегулированные конфликты, и которая уже достигла такого успеха в сфере туризма. В Грузии туризм стал главной индустрией, от туризма зависит будущее страны. В 2017 г. в Грузии отдохнули 7900000 туристов. Не смотря на то, что все население этой страны составляет лишь 3700000 человек. То есть число отдыхающих туристов превысило численность самого населения практически в 2 раза. Многие из иностранных гостей в Грузию приезжают по

своим делам, не только для отдыха. Исключительно в туристических целях приезжают сюда 4200000 человек.

По официальным данным, доход от туризма в 2018 г. в Грузии составил 2800000 долларов США. Не смотря на то, что общий объем бюджета Грузии находится в районе 40 миллиардов долларов. Валовой внутренний продукт в Грузии уже достиг 7%. Именно благодаря туризму грузинская национальная валюта лари все еще держится на плаву, так как туристические услуг для Грузии – это своего рода экспорт, который дает приток в страну иностранной валюты.

В 2017-2018 гг. очень большое количество отдыхающих прибыло в Грузию из России. Здесь огромная роль принадлежит восстановлению авиасообщений. Оно прервалось 9 августа 2008 г., на следующий день после начала боевых действий. Всю зиму и весну 2010 г. шло обсуждение деталей между Москвой и Тбилиси о его возобновлении. Первый прямой чартерный рейс отправился в мае 2010 года, а регулярные перелеты были возобновлены лишь осенью 2014 г. И, соответственно, в 2017 г. Грузию посетили 1,4 млн российских граждан. В первом квартале 2018 г. количество россиян в лице туристов возросло почти на треть.

Рассмотрим организационный процесс государственного регулирования сферы туризма. В данном процессе сложились несколько подходов. К примеру, в некоторых странах, где в основном развита рыночная экономика, регулирование со стороны государства полностью отсутствует, здесь субъекты рынка самостоятельно осуществляют оперативное регулирование. В тех странах, где есть регулирование со стороны государства на рынке туристических услуг, применяют две модели: специальные органы государственной власти или регулирование многопрофильными органами.

Далее рассмотрим, как действуют государственные институты на примере нескольких стран.

К примеру, туристическая отрасль в Австрии туристская находится под контролем Министерства экономики. Рекламу туристских услуг страны осуществляет Австрийский национальный туристский офис; этот офис имеет

собственные представительства в двадцати шести странах мира.

Министерство культуры в Великобритании руководит сферой туризма, сферой спорта, которому подчиняется орган, отвечающий за туризм – British Tourist Authority. Для данной компании основная цель – это привлечь потоки иностранных граждан в лице отдыхающих в Великобританию. Также эта компания занимается процессом развития внутреннего туризма. Кроме того, эта компания проводит консультации с правительством и другими государственными учреждениями, которые задействованы в сфере туризма. По инициативе администрации для таких целей проводятся рекламные кампании за пределами страны через сеть собственных офисов и представителей. Телевидение, радио и пресса тоже здесь играют немалую роль.

На администрацию также возложена обязанность по проведению международных конференций, по предоставлению консалтинговых и маркетинговых услуг по вопросам международного туризма; администрация занимается издательством разных информационно-справочных материалов.

По своей организационной правовой форме British Tourist Authority является предпринимательским институтом частного характера, который вместе с традиционной деятельностью на зарубежном рынке предоставляет ряд платных маркетинговых и консалтинговых услуг, также занимается проведением различных выставок, семинаров; осуществляет несколько проектов с привлеченным иностранным капиталом; издает и занимается реализацией путеводителей, видеофильмов. Возглавляет British Tourist Authority совет директоров; он состоит из пяти членов и Президента. В штате такой организации насчитывается примерно 300 работников, из которых треть трудится в Лондоне, а остальные находятся в 26 представительствах за рубежом. Порядка 68% необходимых денежных средств British Tourist Authority получает из государственного бюджета [36].

Далее рассмотрим Германию. В Германии организация туристического бизнеса возложена на Национальный туристский комитет Министерства

экономики. В обязанности данного комитета входит продвижение туристического товара, увеличение туристских потоков в страну. В 27 странах мира находятся представительства данного комитета.

В 1983 г. в Италии был принят закон по совершенствованию и развитию сферы туризма и гостиничной индустрии. Данный закон подразумевает основные органы управления туристическим бизнесом на региональном уровне, определяет порядок их деятельности. В этом законе дано определение туристической компании и условия ее регистрации. Также в законе можно увидеть классификацию гостиничного хозяйства. В законе изложен перечень условий, на основании которых туристической фирмой, транспортным и общественным ассоциациям разрешено заниматься туристическим бизнесом. Также данным законом урегулирована деятельность профессионалов в туристической области, указаны основные меры по поддержке туристического бизнеса со стороны государства.

Департамент по туристической работе входит в состав Министерства производственной деятельности. Основная роль в представлении Италии на международном туристическом рынке отведена Национальному управлению по туризму. Основная задача данного управления – это организация рекламной, информационной работы, проведение маркетинговых исследований, координация действий зарубежных и местных туристических организаций. Национальное управление по туризму подчинено Департаменту по туризму, и его работа полностью финансируется государственным бюджетом.

Вся туристическая деятельность в Испании на общенациональном уровне определяется Законом «О компетенции в области туризма» и Декретом «О деятельности частных туристских предприятий». Кроме общенационального закона, каждая из 17 автономий имеет собственное законодательство по туристическим вопросам, основные положения которого соответствуют вышеуказанному закону. В законе положения по туризму регулируют отношения между продавцом туристической услуги и туристом, а также перечень условий, на

которых юридическим и физическим лицам разрешено заниматься туристическим бизнесом; порядок предоставления туристам услуг, а также предусмотрены меры контроля со стороны государства и порядок применения санкций к нарушителям.

Законом о туризме во Франции определены основные условия, которые предоставляют возможность для занятия продажей всевозможных туров. Также установлен круг физических и юридических лиц, которые находятся под действием данного закона; предоставлен список туристических услуг. Также сформулирован перечень условий, которые предоставляют возможность для осуществления туристической деятельности для турагентств, разных общественных организаций, местных турорганов третьих лиц. В данном случае говорится о возможности получения официального разрешения на занятие туристической деятельностью в том виде, как это определено Законом.

В специальном разделе рассматриваемого Закона указаны все отношения, которые могут возникнуть между потребителем и производителем туристической услуги. Также в Законе указаны права и обязанности продавца туристической услуги и покупателя, которые в обязательном порядке должны быть отражены в контракте. Законом регламентированы меры ответственности продавца туристической услуги за качество такой услуги, которые он предоставляет. Законом также предусмотрена конкретная ответственность за нарушение данного Закона, а также санкции к нарушителям и механизм контроля со стороны государственных организаций за ведением деятельности юридическими и физическими лицами, которые подпадают под действие Закона.

Вопросами регулирования туристической деятельности занимается Министерство транспорта и общественных работ. В структуре Министерства находятся Государственный секретариат по вопросам туризма и Управление туризма. Данные органы занимаются вопросами управления и регулирования туристической отрасли, инвестирования и международных отношений сфере туристического бизнеса.

В Финляндии туристическая деятельность урегулирована Законами «О

субъектах, имеющих право на продажу туров» и «О турах и занятии туристской деятельностью». Принятие данного закона было вызвано вступлением Финляндии в ЕС и необходимостью приведения законов Финляндии в соответствие с требованиями ЕС. Эти законы отрегулировали отношения между клиентом и туристской фирмой по вопросам продажи тура, а также порядок урегулирования возникших спорных моментов. В марте 1995 года принимается Постановление правительственных структур Финляндии «О занятии туристской деятельностью». В этом постановлении приведены основные сведения, которые требуются при регистрации на занятие туристской деятельностью.

В Соединенных Штатах Америки Первый Национальный закон США «О международном туризме» был принят в 1961 г. Этот закон предусматривал создание Администрации по путешествиям и туризму (АПТ), которая функционировала в составе Федерального министерства торговли США. Несколько позже, в 1981 г. был принят Закон «О Национальной политике в сфере туризма». В мае 1992 г. принимается Закон «О политике в сфере туризма и развития экспорта», который поставил перед АПТ следующие задачи: координация государственной политики в области туризма в интересах США, ведение статистики туристической деятельности, исследование конъюнктуры туристского рынка, оказание поддержки штатам, графствам, городам и сельским районам, руководство программой развития туризма. Кроме Национального органа, занимающегося регулированием туристской деятельности на федеральном уровне, в каждом из штатов США функционирует соответствующая служба, которая отвечает за развитие туристского бизнеса. В большинстве случаев это Агентство по торговле, коммерции и туризму, которое занимается решением задач планомерного роста и всестороннего развития туристского бизнеса. Также оно занимается организацией рекламно-информационных программ по пропаганде туризма и осуществляет исследовательские акции по анализу состояния и перспективам развития туристской отрасли.

В Швейцарии всеми вопросами туризма занимается Центральное ведомство

по туризму (ЦВТ), которое является самым крупным национальным рекламным агентством.

Страны Центральной и Восточной Европы в последние годы стали больше внимания уделять вопросу въездного туризма [29]. Особенно активно работа в данном направлении ведется в Венгрии, Чехии, Польше. Развитие инфраструктуры, привлечение инвестиций в туристскую отрасль, продвижение национального туристского продукта на мировые рынки – важнейшие задачи национальных туристских администраций этих стран. В Венгерской Республике развитием въездного туризма занимается корпорация «Венгрия-туризм». Это акционерное общество, которым владеет Политический секретариат по туризму Канцелярии премьер-министра Венгрии. Венгерские туристские представительства, общий бюджет которых составляет 55 млн евро, открыты в 23 странах мира. Наиболее интенсивно работа ведется в Австрии и Германии, так как эти страны издавна являются приоритетными рынками для венгерского турбизнеса.

Решением задач в области въездного туризма, развитием туристской индустрии, повышением туристской привлекательности и продвижением новых видов туризма в Чешской Республике занимается Национальное туристское управление. Маркетинговая стратегия данного управления ориентирована на те страны, откуда в Чехию приезжает основная масса туристов. Это Австрия, Германия, Польша, Словакия, Бельгия, Великобритания, Голландия, Испания, Италия, Россия, Канада, США, Япония. В последнее время активность управления направлена и на другие рынки, которые считаются перспективными – страны Среднего Востока и Юго-Восточной Азии. Следует отметить, что Чехия ведет активную деятельность по развитию въездного туризма. Об этом свидетельствует тот факт, что в период с 1993 по 2002 г. в соответствии с территориальными маркетинговыми приоритетами чешского туризма в мире было дополнительно открыто 12 представительств Национального туристского управления.

В ЕС в июне 1990 года была принята Директива ЕС, которая регулировала все



вопросы по содержанию туристских услуг и туристского продукта в целом. С целью защиты прав потребителей в этой директиве приведены к единому содержанию тексты контрактов между туристической фирмой и туристом, а также оговорены все условия, взаимные права, обязанности и гарантии.

Таким образом, проведя анализ развития области туризма в зарубежных странах, в российских условиях представляется положительным адаптировать такие аспекты, как создание организации, которая будет отвечать за привлечение потоков иностранных туристов в Россию. Нужно, чтобы данная организация поддерживала сотрудничество с правительством. Также нужно четкое определение обязанностей и прав туристических организаций и самих потребителей данных туристических услуг. Необходимо тесное сотрудничество государственных органов власти с представителями частного бизнеса.

В гонке за туристические потоки всегда выигрывают страны, которые комплексно развивают туризм. В этот комплекс обязательно входят: мощная государственная поддержка (ответственный подход к руководству отрасли, адекватное запросам финансирование: льготы, субсидии), достойное образование в сфере туризма, взаимовыгодное партнерство государства и бизнеса, кооперацию самого бизнеса, продвижение туристических направлений за рубежом.

Туризм способствует созданию новых рабочих мест, уменьшению дефицита валютных платежей в стране, усилению экономики, развитию производства товаров и услуг, прямо или косвенно удовлетворяющих туристские нужды и желания, выполняет функцию сглаживания, т.е. перераспределения доходов населения из регионов с более развитой экономикой в слаборазвитые регионы, но располагающие богатыми природными ресурсами, способствуя тем самым повышению уровня жизни населения данных регионов.

## 2.2 Анализ российского рынка туристического бизнеса

Процесс объединения туристических предприятий происходит пока еще не

столь активно, как на зарубежных туристских рынках. В России наиболее заметно это происходит в гостиничном бизнесе.

Объединения гостиниц чаще всего касаются отдельных сфер деятельности, например маркетинга. Члены объединения представлены в глобальных сетях бронирования, Интернете, в каталоге объединения, публикациях в сетевых информационных бюллетенях, на туристских выставках и ярмарках. Действует совместная программа обучения и повышения квалификации персонала.

Происходит объединение туристических фирм с финансово-кредитными организациями, что дает возможность усилить финансовый потенциал компании, расширить клиентскую базу, сбытовую сеть.

Туристский потенциал РФ очень велик. Богатейшая культура, история и природа – основа роста популярности туров по нашей стране. Для России развитие туризма особенно важно, т.к. данная отрасль является благоприятной средой для функционирования предприятий малого бизнеса и перспективна для привлечения иностранных инвестиций в широких масштабах и в короткие сроки. Туристический бизнес стимулирует развитие других отраслей хозяйства: строительства, торговли, сельского хозяйства, производства товаров народного потребления, связи.

Уникальные историко-культурные ценности и природные достопримечательности позволяют развивать множество видов въездного и внутреннего туризма: познавательный или экскурсионный, научный, фестиваль, деловой, религиозный, сельский, спортивный, экстремальный, горнолыжный, лечебно-оздоровительный, круизный, рыболовный и охотничий и др. Крупные мероприятия, такие, как Всемирная универсиада в Казани 2013 г., зимние Олимпийские и Паралимпийские игры в Сочи 2014 г., чемпионаты мира по хоккею и по футболу в 2016 и 2018 гг., дадут дополнительный стимул развитию туризма в России.

Так как туризм является экономически выгодной и экологически безопасной отраслью национальной экономики, а также существенным звеном

инновационного развития страны, наше государство старается разработать наиболее выгодную концепцию социально-экономического развития Российской Федерации. Основные направления развития туризма в России определены в Стратегии его развития в Российской Федерации и плане мероприятий по ее реализации [42]. Положения Стратегии являются основой для общегосударственного понимания места и роли туризма в экономике страны. Они направлены на реализацию фундаментальных задач развития отрасли, являются для органов исполнительной власти всех уровней ориентиром в выработке ключевых направлений государственной поддержки туристской индустрии. В «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года» туризм рассматривается как источник финансовых доходов бюджетной системы Российской Федерации, средство повышения занятости и качества жизни населения, способ поддержания здоровья граждан, основа для развития социокультурной среды и воспитания патриотизма, а также мощный инструмент просвещения и формирования нравственной платформы развития гражданского общества.

С каждым годом туристический рынок становится все более равновесным, формы сотрудничества туроператоров с поставщиками туристических услуг – все более разнообразными и совершенными, ассортимент предложений на рынке – широким и дифференцированным. Также растет и уровень профессионализма работников туристической сферы, что вызвано как необходимостью выживания в конкурентной борьбе, так и ростом популярности получения специального образования. Растет количество туристских поездок жителей из стран с неустойчивой политической обстановкой, что создает возможность для усиления конкурентоспособности российского турпродукта на внутреннем и международном туристских рынках [56].

Интерес к культурно-познавательному и природно-ориентированному туризму растет в мире, что делает Россию наиболее привлекательной туристской дестинацией для российских и иностранных туристов. Оценка положительного

воздействия въездного и внутреннего туризма во многом очевидна, поскольку растущие прибытия граждан в регион, вызывают позитивные экономические явления, которые связаны с ростом производства национального туристического продукта, привлечением личных сбережений туристов, созданием активного потребительского рынка в туристическом центре и ростом инвестиционной привлекательности местной туристической индустрии.

Потенциал российского въездного и внутреннего туризма объясняется следующим. Во-первых, наличием у нашей страны многочисленных туристических ресурсов, которые благодаря своей уникальности, экзотичности, доступности чрезвычайно востребованы среди потенциальных иностранных туристов. Во-вторых, проявляемый иностранными средствами массовой информации и простыми обывателями интерес к России и происходящим в ней событиям упрощают продвижение национального туристического продукта России на мировом туристическом рынке, обеспечивая известность национальных туристических центров и объектов туристического показа. В-третьих, культура российских народов, благодаря мировой известности их наиболее ярких представителей, историческим триумфам и, не в последнюю очередь, многочисленным мигрантам, проживающим в настоящее время во многих странах мира, популярна практически повсеместно. В-четвертых, формирование конкурентоспособного российского туристического продукта вполне возможно благодаря сравнительно высокой квалификации рабочей силы [57].

Анализ современного состояния туризма в Российской Федерации показывает, что в последние годы эта сфера в целом развивается стабильно и динамично. Отмечается ежегодный рост внутреннего туристского потока, всего в 2015 г. иностранцы совершили в Россию 26486 тыс. поездок за 9 месяцев, это на 6 % больше, чем в 2014 г. С целью туризма иностранные граждане прибыли в РФ 2539 тыс. раз, увеличение потока составляет 13%. Таким образом, несмотря на существующие в России проблемы, туристическая деятельность реформируется и

развивается.

Внутренний туризм имеет положительную тенденцию роста. По сравнению с прошлыми годами число желающих съездить в путешествие по стране выросло. Несмотря на то, что внутреннему организованному турпотоку эксперты предсказывали нулевой рост в 2018 году, эти прогнозы не сбылись: в итоге он вырос в среднем на 8-10 %.

Благодаря присоединению Крыма к России, Россия расширяет возможности путешествий для туристов, российские туроператоры могут предложить туристам выгодные интересные туры по Крыму. Все это оказывает позитивное воздействие на туристский поток в России и приводит к повышению показателей среднегодового темпа роста.

Быстро растущий спрос на туристические услуги внутри страны вызвал бум строительства малых гостиниц в курортных регионах. Резко поднялся объем инвестиционных предложений по гостиничному строительству со стороны иностранных и отечественных инвесторов.

В России достаточно регионов, которые обладают высоким потенциалом для развития туризма. Очевидным является и то, 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 [58].

Проведенный анализ современного состояния развития туризма в России показывает, что ситуация в стране складывается так, что российский народ теряет большие деньги, которые мог бы принести туризм нашей стране, из-за несоответствия российского сервиса мировым стандартам. Реализация туристического потенциала сдерживается несколькими проблемами, которые характерны для каждого российского региона: туристическая и базовая инфраструктура, кадры, маркетинг, предпринимательская среда, отсутствие должной законодательной базы. Не смотря на все взлеты и падения на рынке туристических услуг, среднегодовой темп роста составил 112%.

О том, что в среднем турпоток по стране увеличился, а инфраструктура эффективно используется и заполняется, исходя из предварительных итогов 2015-2016 гг., было так же отмечено руководителем Федерального агентства по туризму О.П. Сафоновым на встрече с президентом РФ В.В. Путиным. Было отмечено по поводу внутреннего туризма, что бронирования идут очень успешно, по сравнению с предыдущим годом россияне бронируют туры активнее на 20 %.

Более того, в этом году Россия возглавила список самых популярных направлений на майские праздники. Самыми востребованными у туристов российскими регионами традиционно остаются: Крым, Черноморское побережье Кавказа, Краснодарский край, а также столицы – Москва и Петербург. Сильно возросла популярность Камчатки. На летний сезон она в полном объеме забронирована. Спрос на поездки в отдельные регионы заметно возрос. К примеру, число запросов на туры в Алтайский край возросло в апреле в три раза по сравнению с тем же периодом прошлого года, в Ярославскую область возросло в 15 раз, в Крым возросло в 13 раз, в Карелию в 10 раз. Спрос внутри страны вырос молниеносно, но предложение за ним не везде успевает, очевидна недостаточность развития туристской инфраструктуры. Но идет строительство новых отелей, как на юге России, так, например, и на Камчатке.

Российские направления набирают популярность не только среди русских туристов, но и среди иностранцев. Анализ туристских въездов в РФ показал, что чаще всего за 9 месяцев 2015 г. Россию посетили туристы из Украины, число поездок достигло 7876 тыс. раз, это в два и более раза отличается от других стран. По результатам прибытий иностранных граждан на территорию РФ с целью «туризм» лидером среди исследуемой десятки оказался Китай, количество прибытий на 2015 г. составило 583 тыс. остальные страны расположились в следующем порядке: Финляндия, Казахстан, Украина, Узбекистан, Азербайджан, Армения.

В целом современная ситуация на российском туристском рынке складывается не лучшим образом. Этому мешают многие факторы. Например, в системе

обслуживания большая часть турфирм все еще не определили своего места на рынке, не настроились на обслуживание определенного клиента. Туристические программы очень похожи друг с другом. При сбыте туристского продукта отсутствуют крупные туристские объединения и корпорации, которые способны реализовать масштабные инвестиционные проекты. Также отсутствует единая стратегия и программа развития туризма и рекреации. Очень часто повторяются национальные инвестиционные проекты, это приводит к общему снижению эффективности инвестиционной деятельности. Среди персонала, который работает в сфере туризма, есть недостаток профессионализма, общей культуры для общения с клиентами.

Анализируя полученные данные, необходимо учитывать следующие негативные для Российской Федерации тенденции в развитии туризма: международные событийные мероприятия, привлекающие въездной туристский поток в Российскую Федерацию, не в полной мере выполняют задачу по привлечению российских туристов; усиливаются угрозы безопасности туристов на традиционных для россиян направлениях массового туризма в результате действия политических, техногенных и природных факторов внешней среды; растущая конкуренция в сфере международного туризма делает туристскую отрасль низко прибыльной, а внутренний туристский продукт Российской Федерации неконкурентоспособным по цене.

#### Выводы по второму разделу

Таким образом, прогнозные значения по туристским прибытиям иностранных граждан в Россию обнадеживают, очевидно, и то, что в случае претворения в жизнь предложенных в данной статье рекомендаций, удастся достичь гораздо более высоких показателей взаимных туристских поездок.

### 3 РАЗРАБОТКА ПРЕДЛОЖЕНИЙ ПО УСИЛЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ «STAR TRAVEL»

#### 3.1 Краткая характеристика организации «Star Travel». Анализ внешней и внутренней среды

Объектом исследования является туристическая компания «Star Travel».

Юридическое наименование организации – ИП «Star Travel». Юридический адрес: город Озерск, Челябинская область, проспект К. Маркса, 29Б.

Организационно-правовая форма организации: индивидуальное предпринимательство. ИП – это организационно-правовая форма, являющаяся одной из самых (если не самой) популярной среди бизнесменов. На рынке туристических услуг данная правовая форма является наиболее надежной и мобильной к постоянно изменяющимся внешним условиям. Организация действует в соответствии с гражданским законодательством, другими нормативно-правовыми актами Российской Федерации, действующими на территории России.

«Star Travel» – ведущий туристический оператор России. Компания основана в 1996 году и в настоящий момент имеет собственные представительства в 18 городах России. Туризм – один из наиболее развивающихся видов хозяйственной деятельности. Согласно ежегодному исследованию Всемирного совета по туризму и путешествиям об экономическом воздействии и социальной значимости сектора, в 2018 году объем туристического рынка достиг рекордного значения в 8,8 трлн. долларов. Отрасль растет восьмой год подряд, показав в 2018 г. рост в деньгах на 3,9%. Это выше и темпов роста мировой экономики (3,2% в 2018 г.), и темпов роста таких ключевых ее отраслей, как здравоохранение, информационные технологии, финансовые услуги.

Велико влияние туризма на развитие инфраструктуры городов, занятость населения, улучшения экономической обстановки. По оценке Всемирной туристической организацией ООН, к 2020 г. Россия войдет в десятку стран-



лидеров по приему туристов. Ее доля на рынке туристических услуг составит 3% (47,1 млн. человек). На первом месте окажется Китай, на втором – США, а на третьем – Франция.

Фирма является коммерческой организацией. По типу предприятий ИП «Star Travel» относится к группе туристические фирмы.

Миссия фирмы – получение прибыли от незапрещенной законом деятельностью. Фирма вправе также осуществлять любые иные виды деятельности, не запрещенные законодательством РФ. Все виды деятельности, подлежащие лицензированию, осуществляются фирмой только после получения соответственной лицензии.

Структура управления туристической фирмой постоянно меняется и совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями внешней и внутренней среды. Модификацию структуры управления нужно оценивать с точки зрения поставленных перед ней целей. Реорганизация системы управления направлена в первую очередь на повышение эффективности работы туристской фирмы посредством сокращения затрат, улучшения обслуживания клиентов, повышения качества туристского продукта и услуг, быстроты получения и обработки информации.

Для современной туристской индустрии характерно наличие двух тенденций в конкурентной борьбе фирм: переход от агрессивной ценовой конкуренции к конкуренции в области качества и оптимального соотношения качества и цены; сближение функций туроператора и турагента путем расширения туроператором собственной сбытовой сети или использования сбытовой сети других туристских фирм.

Данная структура управления является оптимальной для такого предприятия, как «Star Travel», т.к. дает возможность осуществлять контроль за каждым звеном системы. Ключевая цель «Star Travel» – возможность занять лидирующие позиции на рынке.

Исходя из этого, можно сформировать «дерево целей». «Дерево целей» – это

структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням) совокупность целей экономической системы, программы, плана.



Рисунок 3.1 – Дерево целей компании «Star Travel»

Далее проведем анализ внешней и внутренней среды организации.

Российский туризм на общем фоне выглядит скромно, однако в последние годы наметились изменения. К примеру, был принят закон РФ «Об основах туристической деятельности в РФ», введены лицензирование и сертификация, в Государственной Думе создан комитет по туризму и спорту. Настоящий

Федеральный закон определяет принципы государственной политики, направленной на установление правовых основ единого туристского рынка в Российской Федерации, и регулирует отношения, возникающие при реализации права граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, а также определяет порядок рационального использования туристских ресурсов Российской Федерации.

Туристическая фирма «Star Travel» выполняет следующие ключевые функции. Во-первых, это продажа туристских услуг, которые оказываются перевозчиками, средствами размещения, объектами общественного питания и другими предприятиями индустрии туризма.

Турагентство осуществляет страхование туристов, оформляет выездные документы, заказывает экскурсии, сдает автомобили в аренду, бронирует места в отелях и иной базе размещения, реализует билеты на все виды транспорта. Возможен индивидуальный просчет туров для VIP клиентов. Во-вторых, компания информирует потенциальных покупателей о туристских продуктах, расписании движения транспорта, вариантах размещения, действующих расценках, помогает сделать примерную смету расходов на путешествие. Работа в прямом контакте с клиентами, беседы и консультации, подборка и отработка справочных материалов очень трудоемки, занимают половину всех затрат времени.

Показатели внешней среды представлены анализом состояния макросреды и микросреды. Рассматривая макросреду, мы имеем в виду окружение, которое находится вне сферы отрасли и рынков организации. Как правило, она находится за пределами влияния самих компаний, но может оказывать существенное воздействие на микросреду (отрасль и рынки), в которой эти компании функционируют. Изменения в макросреде могут иметь огромное значение для организации. Они могут способствовать развитию или свертыванию целой отрасли, расширению или сужению рынков, устанавливать уровень конкуренции

и т.д. Анализ микросреды позволяет лучше оценить обстановку, повысить уровень качества принимаемых решений, связанных с размещением ресурсов, обеспечивать управление рисками, сосредотачивать внимание на первичных признаках стратегических перемен

Туристический бизнес – нелегкий и не приносящий мгновенных больших прибылей. Но он предсказуем, заранее все известно: средний размер комиссии, известны направления, куда традиционно едут люди, даты и время вылетов. Если заранее объективно считать все свои ходы, начиная с выбора направления и кончая рекламной компанией, при этом строго придерживаться бюджета и не впадать в панику при неожиданных срывах, можно прийти к финишу сезона с такой прибылью, которую вы намечали.

Во-первых, этот вид деятельности носит сезонный характер. Следовательно, работники турагенств должны тщательно продумывать свои действия и оценить ситуацию (предлагать «зимний отдых», находить другие виды деятельности, помогающие фирме выжить).

Во-вторых, туристическая поездка – не потребности первой необходимости человека, и напрямую зависят от доходов населения, поэтому при сформировывании тура необходима четкая ориентация (недорогие автобусные путешествия или же индивидуальные туры VIP).

В-третьих, ни для кого не секрет, что в России преобладает выездной туризм, что негативно сказывается на бюджете страны. Следовательно, целесообразно осуществить меры по привлечению туристов в нашу страну, создать условия для комфортабельного отдыха. Но для этого необходимо развивать внутреннюю инфраструктуру: наладить авиационные перевозки внутри страны, реконструировать гостиницы, туристические бары, комплексы, мотели, кемпинги, улучшить сервисное обслуживание при помощи обучения персонала на данном этапе своего развития. А статистические данные говорят о резком увеличении количества туристов, которые выезжают за рубеж.

Туристическая фирма работает в среднем ценовом сегменте. Проанализируем

микросреду предприятия, используя анализ конкурентных сил «Пять сил Портера».



Рисунок 3.2 – Пять факторов отраслевого анализа «Star Travel»

1) Степень зависимости от посетителей. Потеря одного посетителя практически не отразится на доходности фирмы в целом, если этот посетитель не является постоянным.

2) Степень зависимости от поставщиков. Товар закупается у постоянных поставщиков. Предприятие постоянно проводит анализ поставщиков, ведет базу поставщиков. Всегда имеются запасные варианты поставок. Степень зависимости от поставщиков не велика. Партнерами «Star Travel» являются рекламные организации, СМИ.

3) Прямая конкуренция. Прямая конкуренция составляет серьезную угрозу фирме. В будущем ожидается появление новых фирм, занимающихся такой же деятельностью.

Проведем анализ основных конкурентов турагентства «Star Travel» по городу Озерску на сегодняшний день. По оценке экспертов, в городе Озерске действует не более 10 туристических агентств. И среди них наиболее активны:

- туристическое агентство «Робинзон»;
- туристическое агентство «География»;
- туристическое агентство «Слетать.ру»;
- туристическое агентство «Удивительный мир»;

Практически все занимаются только выездным туризмом: в основном в Турцию, Египет, Тунис, Грецию, Хорватию, Болгарию, Испанию и другие страны, наиболее популярные у туристов.

Характеристика основных конкурентов турагентства «Star Travel» представлена в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Характеристика основных конкурентов турагентства «Star Travel»

Название	Направление деятельности	Дополнительные услуги	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3	4	5
Турфирма «Робинзон»	Организация пляжных и экскурсионных туров по России и Европе, автобусных и оздоровительных туров, туров в Абхазию и Крым, продажа билетов на круизы.	Бронирование отелей, оформление заграничных паспортов, страхование, продажа авиабилетов.	Широкий ассортимент туров по России, большой опыт работы по внутреннему туризму, широкий выбор специальных предложений, полнофункциональный сайт, расположение офиса в центре города.	Ограниченный ассортимент по выездному туризму, малый опыт работы по зарубежным турам, отсутствие в продаже ж/д билетов, маленький выбор экскурсионных программ, отсутствие парковки.
Турфирма «География»	Организация автобусных туров на Черное море и Волгу, широкий выбор туров по Уралу и России, туры в Абхазию и Черногорию, продажа туров в Италию и Хорватию.	Бронирование гостиниц по всему миру, продажа авиабилетов, прокат автомобилей, страхование, оформлений виз и заграничных паспортов, обучение за рубежом.	Широкий выбор автобусных туров по России, большой опыт работы на внутреннем туризме, наличие дополнительных услуг по организации детского, молодежного и образовательного туризма, наличие полнофункционального сайта.	Ограниченный выбор по внешнему туризму, малый опыт работы на зарубежных турах, необходимость предварительного бронирования, узкий выбор прокатных автомобилей, отсутствие парковки.

Продолжение таблицы 3.1

<p>Турфирма «Слетать. ру»</p>	<p>Организация туров по России и Уралу, организация пляжных и лечебных туров в Европу, продажа образовательных туров, программы для школьников, автобусные туры в Абхазию, организация индивидуальных туров.</p>	<p>Бронирование отелей, оформление заграничных паспортов, продажа авиабилетов, страхование, организация трансферов.</p>	<p>Широкий выбор туров по России и Уралу, большой опыт работы по внутреннему туризму, наличие информационного сайта.</p>	<p>Ограниченный выбор зарубежных туров, малый опыт работы по внешнему туризму, отсутствие в продаже ж/д билетов, ограниченная функциональность сайта, расположение офиса в спальном районе, маленькая парковка.</p>
<p>Турфирма «Удивительный мир»</p>	<p>Организация экзотических туров в Малайзию, Таиланд, Индонезию, Сингапур, Японию, Китай, организация познавательных и экскурсионных туров во Францию, Италию, Германию, Австрию, Англию, организация рекреационных туров в Коста-Рику, Барбадос, Кубу, Перу и Бразилию, продажа билетов на морские круизы по России.</p>	<p>Оформление заграничных паспортов, бронирование гостиниц, предоставление персональных гидов, организация трансферов и индивидуальных экскурсий, организация корпоративных туров.</p>	<p>Широкий ассортимент по внешнему туризму, большой опыт работы по индивидуальному туризму, система доставки билетов, VIP-обслуживание, расположение офиса в центре города, наличие информационного сайта.</p>	<p>Ограниченное предложение по внутреннему туризму, слабо продуманная система скидок, расположение в офисном здании 2 конкурентов.</p>

### Окончание таблицы 3.1

Турфирма «Star Travel»	Продажа туров в Египет, Таиланд, Гоа, Израиль, ОАЭ, продажа экскурсионных туров в Чехию, Германию, Австрию, Францию с вылетом из Челябинска, продажа путевок в санатории Урала, Башкирии и Крыма.	Оформление заграничных паспортов, организация корпоративных туров, продажа ж/д и авиабилетов, страхование.	Большой опыт работы по внешнему туризму, большое количество специальных предложений, гибкая система скидок для постоянных клиентов, расположение офиса в центре города, наличие информационного сайта.	Ограниченное предложение по внутреннему туризму, отсутствие деятельности по формированию туров. Расположение в одном офисном здании с конкурентом.
------------------------	---	--	--	--

Наибольшую популярность среди жителей имеет выездной туризм. По оценке экспертов, последствия мирового финансового кризиса снизили спрос на туристические услуги в регионе на 15-20%. Как показывает таблица 3.1, уровень конкуренции в отрасли оказания туристических услуг в городе Озерске достаточно высок. Существует несколько крупных конкурентов, которые используют для борьбы жесткую политику цен. При соперничестве с конкурирующими фирмами турагентство «Star Travel» прибегает к некоторым приемам, таким как понижение цен, повышение привлекательности туров, принятие специальных мер для увеличения продаж.

Таким образом, «Star Travel» является достаточно конкурентоспособным.

4) Угроза со стороны потенциальных конкурентов. Угроза со стороны потенциальных конкурентов также велика, так как велик шанс возникновения новых конкурентов.

Рассмотрим организационную структуру «Star Travel». Структура управления – линейно-функциональная; выглядит следующим образом (см. рис. 3.3).



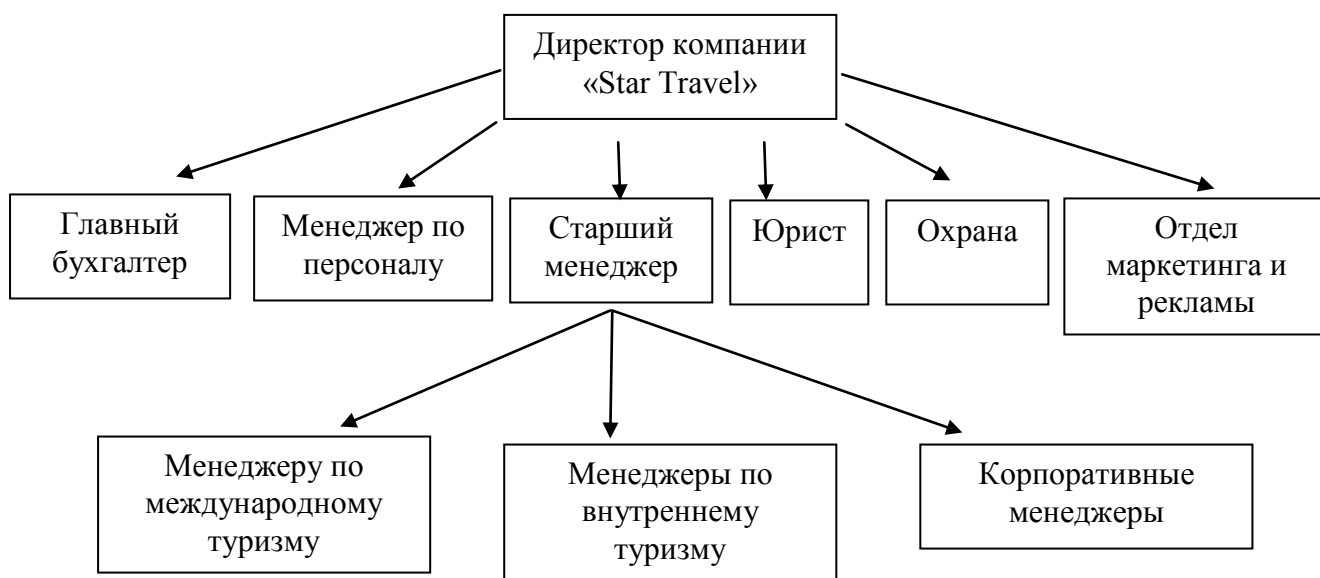


Рисунок 3.3 – Организационная структура компании «Star Travel»

В соответствии с линейно-функциональной организационной структурой туристическое агентство «Star Travel» имеет руководителя, который осуществляет общее руководство и разрабатывает стратегию предприятия, а также отделы посреднических операций, маркетинга и рекламы, бухгалтерию. Управление предприятием осуществляют директор в форме издания решений (приказов, распоряжений, постановлений), которые являются обязательными для исполнения их директором предприятия.

Оценка эффективности организационной системы производится с целью выбора ее наиболее рациональной структуры и путей ее дальнейшего совершенствования. Оценка эффективности организационной структуры может проводиться как на стадии функционирования существующей организации, так и на стадии проектирования новой, так и на стадии проектирования изменений в уже существующей.

Стиль руководителя, которого придерживается директор «Star Travel» – либеральный; этот стиль руководства характеризуется тем, что подчиненные имеют свободу принимать собственные решения. Им предоставляется почти полная свобода в определении своих целей и в контроле за своей работой. Либеральный стиль отличают минимальное участие руководителя в управлении,

отсутствие размаха в его деятельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принять на себя ответственность за решение проблем и за их последствия, когда они неблагоприятны.

Рассмотрим должностные обязанности сотрудников.

Обязанности генерального директора «Star Travel» связаны с организацией, а также планированием и осуществлением координации деятельности предприятия туристического бизнеса; обеспечением высокой эффективности деятельности «Star Travel»; контролем за рациональностью использования различных ресурсов предприятия; оценкой результативности деятельности предприятия и уровня качества деятельности; изучением спроса потребителей на услуги и продукцию, предлагаемую «Star Travel»; руководством работниками организации.

Обязанности бухгалтера организации: ведение бухгалтерского учета имущества, обязательств, а также учет хозяйственных операций.

Обязанности юриста:

- организует работу и эффективное взаимодействие всех структурных подразделений;

- направляет их деятельность на развитие и совершенствование деятельности турагентства с учетом социальных и рыночных приоритетов, повышение эффективности работы турагентства, рост объемов оказываемых услуг и увеличение прибыли, качества и конкурентоспособности оказываемых услуг, их соответствие мировым стандартам в целях завоевания отечественного и зарубежного рынка и удовлетворения потребностей населения в туристических услугах;

- руководит в соответствии с действующим законодательством хозяйственной и финансово-экономической деятельностью турагентства, неся всю полноту ответственности за последствия принимаемых решений, сохранность и эффективное использование имущества турагентства, а также финансово-хозяйственные результаты его деятельности.

Обязанности менеджера по туризму:

– собирает, изучает и анализирует требования клиентов к туристическим услугам;

– осуществляет поиск наиболее выгодных по стоимости, срокам и качеству предоставляемых услуг туроператоров, оказывающих услуги по размещению и экскурсионному обслуживанию туристов;

– устанавливает контакты с отелями и организациями, оказывающими экскурсионные и транспортные услуги по перевозке пассажиров;

– согласовывает с ними основные условия договоров на предоставление услуг и обеспечивать их заключение;

– обеспечивает клиента необходимой устной и письменной информацией и консультирует клиентов: о правилах въезда в страну и пребывания в ней; о порядке и сроках оформления виз; 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 порядке встречи, проводов и сопровождения туристов; о мерах, обеспечивающих безопасность во время путешествия;

– проводит инструктаж туристов по соблюдению мер безопасности, а также о правилах поведения на транспортных средствах и о правилах оказания первой медицинской помощи;

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

Итак, существующая структура управления функционирует эффективно и не нуждается в совершенствовании. Функции отдельных подразделений не дублируют друг друга.

Далее проведем анализ внутренней среды организации. Вся численность персонала турагентства «Star Travel» на 2018 г. составила 21 сотрудник. В основном в компании работают женщины. Рассмотрим персонал по возрастному

признаку по состоянию на 2018 г. Аналитические данные сведены в таблицу 3.2.

Таблица 3.2 – Состав персонала по полу и возрасту

	Женщины, чел.				Всего, Женщин чел
	до 30	от 30 до 40	От 41 до 55 лет	свыше 55	
Всего, чел.	2	4	15	-	21
Структура по возрасту, %	10%	19%	71%	-	100%

По данным таблицы 3.2 видим, что все сотрудники – женщины, 10% из них имеют возраст до 30 лет, самое большое количество сотрудников 71% находится в возрасте от 41 года до 55 лет, каждый пятый сотрудник (это 19%) относится к возрастной группе от 30 до 40 лет. Сотрудников старше 55 лет среди персонала компании нет. В 2017 г. на работу в «Star Travel» принято всего 21 сотрудник, из них четверо принято на должности руководителей и 17 на должности специалистов.

Далее рассмотрим состав сотрудников по уровню образования. Результаты представлены на рисунке 3.4.

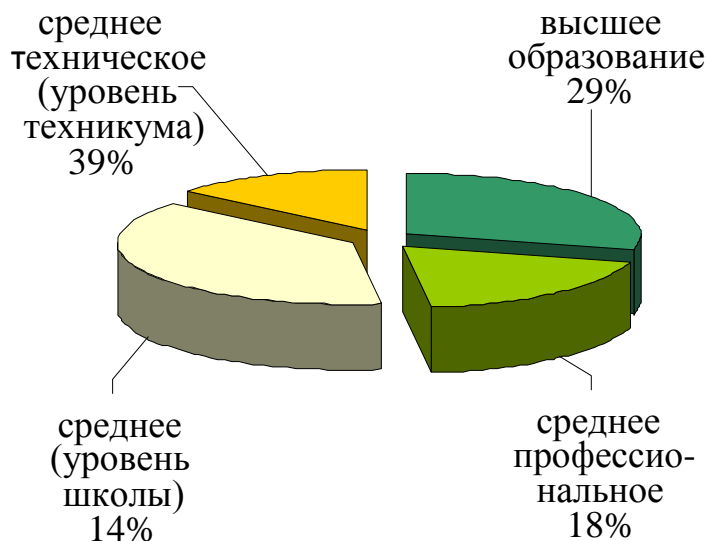


Рисунок 3.4 – Состав сотрудников «Star Travel» по уровню образования

Состав сотрудников по образовательному уровню следующий: высшее образование имеют 29% служащих (6 человек), средне-профессиональное образование имеют 18% работников (4 человека), 39% имеют среднетехническое образование (8 человек), специального образования по профессии нет

у 14% сотрудников (3 человека), то есть каждый пятый. Большинство сотрудников нуждаются в дополнительном образовании, при этом 29% служащих, имеющих высшее образование, нуждаются в том, чтобы их ценили и продвигали по служебной лестнице.

В «Star Travel» наблюдается большая текучесть кадров: за год сменилось 14 сотрудников (62%). Частая смена персонала отрицательно сказывается и на облике предприятия в целом и на качестве предоставляемых услуг, уровне сервиса и на психологическом климате в коллективе.

Для анализа текучести персонала, при увольнении всем было предложено указать одну или несколько причин увольнения. Причины увольнения работников из «Star Travel» в 2017-2018 гг. представлены схематично на рисунке 3.5.

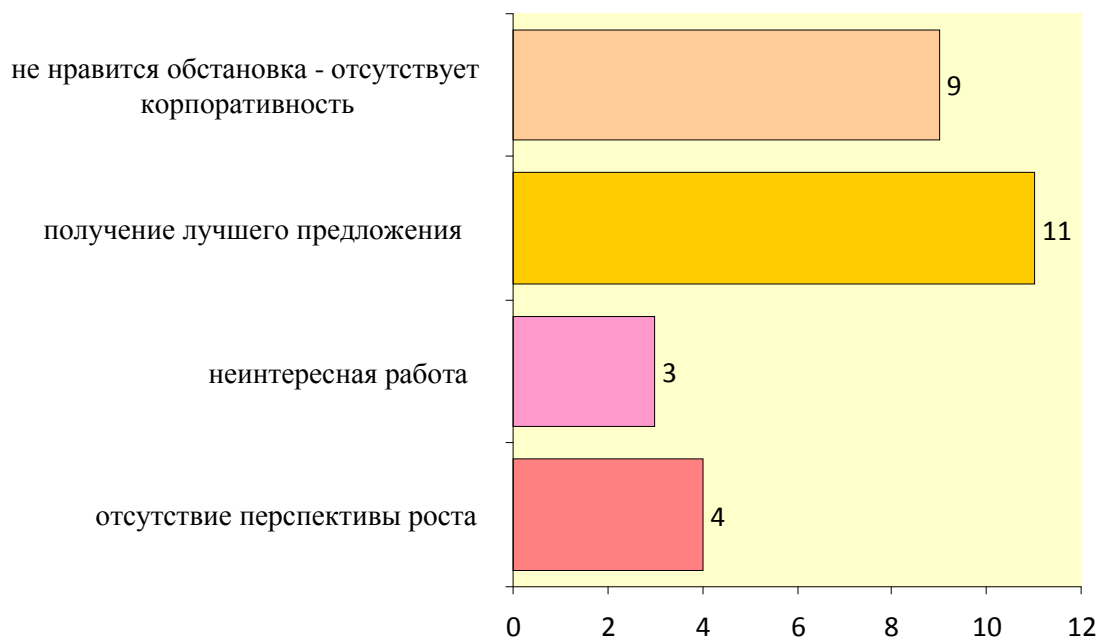


Рисунок 3.5 – Причины увольнения сотрудников из «Star Travel»

На основании анализа причин увольнения работников из «Star Travel» в 2017-2018 гг. можно сделать следующие выводы: наиболее распространенной причиной увольнения сотрудников из «Star Travel» стало получение сотрудниками лучшего предложения, эту причину указали 11 уволившихся; вторая по значимости причина увольнения, ее указали 9 человек из 14 уволившихся – не понравилась обстановка в коллективе из-за отсутствия корпоративности.

Таким образом, основные направления в рамках кадровой политики

организации связаны с оптимизацией численности персонала, с обучением сотрудников, повышением качества человеческих ресурсов, совершенствованием работы с кадровым резервом организации, обеспечением карьерного продвижения сотрудников; эффективной мотивацией трудовой деятельности персонала организации; применением новейших кадровых технологий; созданием условий удовлетворения имеющихся социально-экономических потребностей сотрудников.

В процессе планирования персонала в организации основываются на общую численность работников, а также на численность уволившихся. Подбором сотрудников в организации занимается директор турфирмы. Поиск работников осуществляется посредством печатных СМИ и ресурсов интернета.

Собеседование с претендентами на имеющуюся вакансию осуществляется в несколько этапов. Первоначальный подбор предполагает изучение резюме кандидатов на соответствие требованиям должности. К примеру, к будущим туроператорам в процессе подбора предъявляются следующие требования:

- 1) профессиональные: наличие необходимых знаний, умений, навыков;
- 2) опыт работы: желателен;
- 3) личные качества: стрессоустойчивость, коммуникабельность, дисциплинированность;
- 4) дополнительные: приятная внешность.

В первую очередь, специалист в этой сфере обязан хорошо знать должностные обязанности. Также необходимо знать тонкости нормативно-правовой документации и туристического бизнеса. Помимо всего, хороший турагент должен неплохо владеть как минимум одним иностранным языком (как правило, достаточно знания английского языка) и иметь хорошее представление о странах, в которые предлагаются путевки на отдых клиентам и стоимости этого отдыха.

Директор может провести данное собеседование как индивидуально, так и с группой. После первого этапа, на втором соискатели проходят собеседование с руководителем определенного подразделения. На данном этапе выявляются

профессиональные качества претендента. Принятые работники проходят первичное обучение в течение месяца, далее – аттестация.

Таким образом, «Star Travel» – это предприятие, которое осуществляет свою деятельность в сфере туристических услуг.

### 3.2 Разработка маркетинговых мероприятий и плана их внедрения на предприятии

Повышение конкурентоспособности предприятия необходимо рассматривать как долгосрочный последовательный процесс поиска и реализации управленческих решений во всех сферах его деятельности, осуществляемый планомерно, в соответствии с выбранной стратегией долгосрочного развития, с учетом изменений во внешнем окружении и состоянии средств самого предприятия, и внесением соответствующих корректив.

Для такой компании, как «Star Travel», особенно важно повышать конкурентоспособность для охвата большей доли рынка.

Анализ рыночной позиции предприятия позволил выявить, что из-за присутствия на рынке сильных конкурентов снижается конкурентоспособность компании.

Проведенные исследования показывают, что «Star Travel» в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на недостаточном уровне. Главное внимание при этом уделяется лишь решению активных задач, то есть формирование и стимулирование спроса на товар.

Недостатки:

- отсутствие ясных стратегических целей и планов;
- недостаточная деятельность в области рекламы и стимулирования сбыта;
- отсутствие настроенной системы «обратной» связи с покупателями.

Поэтому для усиления конкурентоспособности «Star Travel» можно предложить использовать более действенные формы маркетинговых коммуникаций и каналы распространения информации.

Для укрепления конкурентоспособности «Star Travel» можно предложить следующие мероприятия:

- 1) Совершенствование и продвижение сайта организации;
- 2) Внедрение новых услуг на основе информационных технологий (Смс-рассылка, e-mail-рассылка);
- 3) Продвижение компании в социальных сетях;
- 4) Реклама и изготовление визиток.

Рассмотрим их более подробно.

Совершенствование сайта организации.

Корпоративный сайт у организации «Star Travel» есть, но возможно его усовершенствовать посредством ввода дополнительных разделов. На корпоративном сайте могут быть оперативно размещены публикации пресс-релизов и других новостных материалов, авторские статьи; обзорные статьи.

На сайте должен быть предусмотрен раздел для прессы: web-пресс-офис, содержит изложение миссии компании, финансовую информацию о ней, другие данные и статистику, номера телефонов и адреса электронной почты.

Внедрение новых услуг на основе информационных технологий.

Смс-рассылка как инструмент маркетинга. Смс-рассылка – это современный бизнес-инструмент, который помогает повысить продажи при умелом использовании. Важно, чтобы смс-рассылка не выглядела и не принималась клиентом как спам.

Виды смс-рассылок:

– пуш – рекламодатель сам инициирует ее отправку сообщения потребителю.

– пулл – коммуникацию инициирует сам потребитель, когда в результате увиденной рекламе он отправляет SMS на короткий номер мобильного оператора.

Какие мы предлагаем внедрить смс-рассылки? На праздники, которые принято отмечать корпоративом или большой толпой. Это, 23 февраля, 8 марта, Новый год и т.д. В нашем случае смс-рассылки должны отправляться заблаговременно до



самих праздников, чтобы люди смогли спланировать заранее торжество, корпоратив.

В базу данных заносятся клиенты, заказавшие в прошлом турпутевку в данной турфирме, также в базу записывают людей, которые обратились однажды, но так не воспользовались услугами турфирмы.

Смс-рассылка – это очень хороший инструмент для привлечения как новых клиентов, так и удержания старых. И чуть менее эффективным в нашем случае является e-mail-рассылка. Для e-mail-рассылки предлагается использовать флаеры с акционными предложениями.

Продвижение компании в социальных сетях.

Социальные сети всегда будут пользоваться огромной популярностью у каждого рекламодателя.

SMM включает в себя следующие методы работы:

1) построение сообщества бренда. Обеспечит прямое общение с покупателями, что укрепит имидж компании, повысит лояльность потребителя, выявит предпочтения, доведет информацию относительно новых продукции или акций. Также, в сообществе бренда будет альбом с фотографиями, который клиенты смогут заполнить своими фотографиями со своего отдыха;

2) работа с блогосферой. Блогосфера – мощный маркетинговый инструмент, иногда приравниваемый к СМИ, содержащий в себе отражение опыта, потребностей, проблем и свежих взглядов общества на какие-либо явления;

3) нестандартное продвижение. Проведение креативных конкурсов с ценными призами, создания различных приложений для социальных сетей, размещение спецпроектов (проведение опросов, брендинговый анализ пользователей);

4) репутационный менеджмент. Отдел репутационного менеджмента будет отслеживать и управлять информацией о продуктах компании в интернете.

Форматом присутствия в медиа пространства является публичная страница, сообщество/группа бренда или просто страница бренда, конкретная форма организации которой зависит от социальной площадки, на которой бренд

рассчитывает найти свою аудиторию и ее возможностей.

Так, в ВКонтакте наиболее популярной формой создания страницы бренда является публичная страница, а не пользовательский профиль. А в Instagram нет возможности создавать что-то, кроме профиля, одинакового по функционалу для брендов и обычных пользователей. Площадка также оказывает влияние и на контент, наполнение сообщества. Так, Instagram является площадкой, где пользователи делаются своими фото и короткими видео. Эту специфику необходимо учитывать при ведении профиля бренда в данной сети.

Использование социальных сетей имеет множество преимуществ:

- невысокая стоимость размещения;
- более точный и широкий охват аудитории;
- наличие быстрой обратной связи;
- характер «ненавязчивости»;
- слабая подверженность внешним факторам;
- возможность отслеживать популярность.

И главное, повышает репутацию компании вне ее сайта.

Рассмотрим пошаговый алгоритм, включающий несколько этапов и шагов, следуя которым можно построить эффективную работу по продвижению бренда в социальной сети «ВКонтакте».

Этап 1. Создание персонального аккаунта.

Шаг 1 – регистрация. При регистрации не официального аккаунта предприятия следует большое внимание стоит уделить разработке детального образа «агента влияния», его внешности, интересам, характеру.

Шаг 2 – привлечение людей на страницу. Необходимо продумать действия по привлечению посетителей на странице, приглашению друзей и подписчиков, и начать эти действия осуществлять.

Этап 2. Создание и продвижение сообщества (группы или страницы).

Шаг 1: Позиционирование: прежде чем создать группу или страницу, требуется определиться с целями и основной тематикой.

Тут есть частные случаи:

- в основе – бренд. Нужно следить, чтобы оформление группы, обсуждения и тематика соответствовали ему;
- в основе группы – ассортимент. Основной упор стоит сделать на разнообразии предоставляемых услуг или предлагаемых товаров;
- группы по интересам. В этом случае есть возможность проявить фантазию. Следует только верно выбрать основное и смежные направления интересов.

Шаг 2. Брендирование группы.

- название. Важным является то, что название должно быть таким, чтобы по самому простому запросу группу можно было найти через поиск социальной интернет-платформы и глобальные поисковые машины;
- логотип;
- фотоальбомы с красочными фотографиями;
- раздел «Новости» – данный раздел является мини-сайтом. Новости должны быть интересными и их необходимо своевременно обновлять;
- раздел «Обсуждения» (мини-форум);
- опрос поможет узнать мнение о продукции или услугах.

В помощь опросу можно создать подробное обсуждение, где все желающие смогут высказать свое мнение;

- стена группы. Стену стоит обновлять каждый день, но не чаще чем раз в час.

Шаг 3. Продвижение группы в сети «ВКонтакте».

Ниже приведены основные из них:

- контекстная реклама – определенный вид рекламы внутри социальной сети, который может обеспечить точное нацеливание на требуемую аудиторию;
- продвижение «чистыми» аккаунтами. Создать несколько аккаунтов и рассылать с них приглашения вступить в группу (не более 40 в день);
- привлечение сторонних групп для рекламы.

Шаг 4. Управление контентом: на данном шаге осуществляется работа по созданию, размещению контента, а также участие в обсуждениях и

комментирование материалов других участников группы.

В рамках данных работ можно выделить основные принципы работы с контентом в группах и сообществах:

- 1) частое добавление нового контента;
- 2) контент должен быть оригинальным и уникальным.

В услуги аутсорсинга (8000 руб.) ИТ – компании входит:

- создание SMM-плана с привязкой к маркетинговой стратегии компании;
- разработка креативной концепции сообщества. Создание дизайна сообщества и других маркетинговых материалов для SMM;
- оформление контентного плана, выбор контента и его публикация;
- комьюнити-менеджмент – администрирование сообществом, назначение прав доступа, модерация постов и комментариев;
- привлечение новых участников, конвертирование трафика в заявки;
- создание и проведение мероприятий и активностей в группах (акции, конкурсы, розыгрыши, опросы и прочее);
- разработка Вики-страниц;
- SMM-стратегия;
- креативная концепция;
- регистрация сообществ;
- первичное наполнение контентом;
- создание контент плана;
- комьюнити-менеджмент;
- развернутая аналитика;
- ежемесячная отчетность;
- SMO оптимизация сайта;
- 4 активность в месяц;
- 800 подписчиков в месяц;
- 80 постов в месяц.

Дополнительные услуги – разработка пакета дизайна: аватар, обложка группы,

фирменный шаблон для графических постов, шаблон баннера для рекламных объявлений – 4200 руб.

Реклама и изготовление визиток.

На данный момент компания редко использует рекламу, в основном перед большими праздниками (например, перед Новым годом и Рождеством).

Чтобы компания, занимающаяся оказанием услуг, была успешной, чтобы они пользовались устойчивым и увеличивающимся спросом, их необходимо рекламировать и всячески продвигать. Способ продвижения услуг бывают разными: реклама услуг, в том числе, в интернете.

Визитка – небольшая карта, выполненная из бумаги, картона, ткани, пластика или дерева, основной функцией которой является напоминание нужной контактной информации. Визитки легко помещаются в кошельках, приятно выглядят и действительно являются отличным материальным напоминанием о конкретном человеке, организации или бизнесе.

### 3.3 Планирование и бюджетирование программы мероприятий и анализ ее эффективности

Представим программу мероприятий по усилению конкурентоспособности «Star Travel» в графике Ганта (рисунок 3.6).

Основные статьи расходов	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль
Совершенствование и продвижение сайта						
Комплекс услуг + оптимизация						
Разработка пакета дизайна						
Продвижение в социальных сетях						
Фотосессия для альбома						
Печать визиток						
Создание ролика и запуск на ТВ и в интернете						

Рисунок 3.6 – Диаграмма Ганта. План внедрения маркетинговых мероприятий  
Бюджетирование программы мероприятий представим в таблице 3.3.

Таблица 3.3 – Затраты на реализацию маркетинговых мероприятий

Основные статьи расходов	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Январь	Февраль	за весь период
Совершенствование и продвижение сайта	5000						5000
Комплекс услуг + оптимизация		8000					8000
Разработка пакета дизайна	4200						4200
Продвижение в социальных сетях	600	600	600	600	600	600	3600
Фотосессия для альбома	3500						3500
Печать визиток	1000		3000				4000
Создание ролика и запуск на ТВ и в интернете			13000				13000
Итого:	14300	8000	16000	900	900	900	41300

Реализация маркетинговой программы:

- выведет турфирму на высший уровень, оставит конкурентов позади;
- в списке предпочтений у клиентов на первом месте будет турфирма «Star Travel»;
- повысит лояльность и доверие к организации, как к бренду;
- дополнительная выручка составит как минимум 5% от выручки (выручка за 2018 год – 7200 тыс. руб.) –  $7200 \text{ тыс. руб.} \times 5\% = 360 \text{ тыс. руб.}$  на 2019 год.

Теперь рассчитаем эффективность внедряемого маркетингового комплекса инструментов, одной из основных метрик становится ROI. ROI – это коэффициент прибыли, полученный вследствие затрат на маркетинговую активность. Высокая рентабельность возврата говорит о том, что реклама приносит вам прибыль.

Определить значение ROI можно по формуле (1):

$$ROI = (\text{доход} - \text{себестоимость}) / \text{сумма инвестиций} \times 100\% \quad (1)$$

Доход – в нашем случае, дополнительная прогнозируемая выручка

Расчет ROI:

$$ROI = (360000 - 180000) / 41300 \times 100\% = 435,8\%$$

Эффективность маркетинговых мероприятий доказана и рекомендована к внедрению в работу предприятия.

## Выводы по третьему разделу

Таким образом, мы пришли к следующим выводам по третьей главе. В данной главе разработаны предложения по усилению конкурентоспособности.

Дана краткая характеристика компании и проведен анализ внешней и внутренней среды. «Star Travel» – предприятие, осуществляющее свою деятельность в сфере туристических услуг.

Существующая структура управления «Star Travel» функционирует эффективно, не нуждается в совершенствовании. Функции отдельных подразделений не дублируют друг друга. Управление персоналом в организации направлено на повышение кадрового потенциала организации, повышение качества деятельности турфирмы.

Также был проведен анализ микросреды предприятия посредством модели конкурентных сил «Пять сил Портера». Степень зависимости от посетителей: потеря одного посетителя практически не отразится на доходности фирмы в целом, если этот посетитель не является постоянным. Степень зависимости от поставщиков: товар закупается у постоянных поставщиков. Предприятие постоянно проводит анализ поставщиков, ведет базу поставщиков. Прямая конкуренция составляет серьезную угрозу фирме. В будущем ожидается появление новых фирм, занимающихся сходной деятельностью. Угроза со стороны потенциальных конкурентов велика, т.к. велик шанс возникновения новых конкурентов. Анализ рыночной позиции предприятия позволил выявить, что из-за присутствия на рынке сильных конкурентов снижается конкурентоспособность компании.

Проведенные исследования показывают, что «Star Travel» в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на недостаточном уровне. Главное внимание при этом уделяется лишь решению активных задач, то есть формированию и стимулированию спроса на товар.

Недостатки:

- отсутствие ясных стратегических целей и планов;

- недостаточная деятельность в области рекламы и стимулирования сбыта;
- отсутствие настроенной системы «обратной» связи с покупателями.

Поэтому для усиления конкурентоспособности «Star Travel» можно предложить использовать более действенные формы маркетинговых коммуникаций и каналы распространения информации.

Для укрепления конкурентоспособности «Star Travel» можно предложить следующие мероприятия:

- 1) совершенствование и продвижение сайта организации;
- 2) внедрение новых услуг на основе информационных технологий (Смс-рассылка, e-mail-рассылка);
- 3) продвижение компании в социальных сетях;
- 4) реклама и изготовление визиток. Реклама в Интернет-сайтах является наиболее популярной. Количество ее просмотров в данном случае может достичь 100000 в неделю. Наиболее выгодное расположение рекламы «Star Travel» - на главной странице и в разделах, которые связаны с туризмом, гостиничной недвижимостью, отдыхом. С помощью Интернет-рассылки возможно привлечение сотрудников иногородних и местных фирм, что поможет увеличить количество бизнес-встреч на территории турфирмы.

Коэффициент прибыли ROI, полученный вследствие затрат на маркетинговую активность, составит 435,8%.

Турагентство «Star Travel», которое ориентируется в своей деятельности на долговременный успех, через определенные интервалы времени должно проводить критическую оценку эффективности всей маркетинговой деятельности. Каждое предприятие обязано периодически проводить оценку своего подхода к маркетинговой деятельности и его соответствия меняющимся условиям внешней среды. Этот вид контроля называется ревизией маркетинга. Ревизия маркетинга – комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы (или ее организационной единицы), ее задач, стратегий и оперативно-коммерческой деятельности с целью выявления



возникающих проблем и открывающихся возможностей для выработки рекомендаций по совершенствованию маркетинговой деятельности фирмы.

Предложенные мероприятия могут способствовать продвижению услуг турагентства «Star Travel», завоеванию новых целевых аудиторий и, следовательно, увеличению количества клиентов и максимизации прибыли. Используя эти пути, предприятие сможет повысить как свою конкурентоспособность, так и укрепить свою финансовую устойчивость. Ведь, как известно, устойчивое повышение конкурентоспособности предприятия может быть обеспечено только при условии долгосрочного, непрерывного и поступательного совершенствования всех детерминантов конкурентоспособности.

Эффективность маркетинговых мероприятий доказана и рекомендована к внедрению в работу предприятия.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сегодня туризм – остроразвивающийся комплекс социально-экономической деятельности, который вышел на уровень международно-значимых систем. В России такая ориентация может быть обусловлена при обеспечении развития институциональной и инфраструктурной основы, соответствующей рекреационным условиям страны. В условиях перехода туристической индустрии на новые формы хозяйствования происходит снижение инвестиций в отрасль, ухудшение организации плановой деятельности, ограничение возможности осуществлять долгосрочную инвестиционную политику и т.п., что делает стратегическое планирование и управление в туризме необходимым.

Туристская отрасль имеет характерные черты, выраженные в сложности отношений между ее составными элементами, трудной измеримости цели, влияние стейкхолдеров на фирму, специфике туристского продукта, сильной зависимости от внешних эффектов.

Туристская услуга является объектом конкурентной борьбы. Успешное функционирование туристской фирмы на рынке зависит от спроса на туристские услуги, который определяется следующими факторами и особенностями: сильное влияние социального состояния (доход, структура семьи, возраст и т.п.); комплексный и межотраслевой характер; предоставление туристской услуги всегда связано с перемещением туриста; сложность при выборе маркетинговой компании; сильное влияние форс-мажорных обстоятельств и т.д.

Необходим постоянный поиск новых каналов сбыта продукции, новых покупателей, возможно с выходом на международный рынок. Для этого необходимо изучить предпочтения зарубежных потребителей, их вкусы и традиции, правила ведения бизнеса в той стране, куда будет экспортироваться товар, изучить уровень конкурентоспособности в своей отрасли, учитывать экологические, юридические, технологические особенности страны.

Первая часть работы дает четкое и разностороннее представление о таком понятии, как конкурентоспособность и путях ее повышения на предприятии. На

основе изложенных данных в первой части можно сделать следующие выводы:

1) конкурентоспособность предприятия характеризуется обладанием фирмой конкурентных преимуществ, отличающих ее от других фирм; это способность фирмы выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке; это возможность приспособления фирмы к условиям рыночной конкуренции;

2) повышение уровня конкурентоспособности осуществляется за счет улучшения основных параметров: качества предоставляемых услуг, цен, имиджа.

Таким образом, повышение конкурентоспособности предприятия достигается путем ориентации предприятия на потребителя, улучшения качества продукции, внедрения инновационной политики, улучшения условий работы и ряда других факторов. Своевременное регулирование, повышение конкурентоспособности предприятия являются залогом его успешного функционирования, финансовой устойчивости в будущем.

Во второй главе проведен анализ зарубежного и российского опыта развития туристического бизнеса.

В третьей главе разработаны предложения по усилению конкурентоспособности. Дана краткая характеристика компании и проведен анализ внешней и внутренней среды. Рассматриваемое предприятие – предприятие, осуществляющее свою деятельность в сфере туристических услуг.

Существующая структура управления организации функционирует эффективно и не нуждается в совершенствовании. Функции отдельных подразделений не дублируют друг друга. Управление персоналом в организации направлено на повышение кадрового потенциала организации, повышение качества деятельности турфирмы.

Был проведен анализ микросреды предприятия посредством модели конкурентных сил «Пять сил Портера». Степень зависимости от посетителей: потеря одного посетителя практически не отразится на доходности фирмы в целом, если этот посетитель не является постоянным. Степень зависимости от

поставщиков: товар закупается у постоянных поставщиков. Предприятие постоянно проводит анализ поставщиков, ведет базу поставщиков. Прямая конкуренция составляет серьезную угрозу фирме. В будущем ожидается появление новых фирм, занимающихся сходной деятельностью.

Проведенные исследования показывают, что предприятие в настоящее время ведет маркетинговую деятельность на недостаточном уровне. Главное внимание при этом уделяется лишь решению активных задач, то есть формированию и стимулированию спроса на товар.

Недостатки:

- отсутствие ясных стратегических целей и планов;
- недостаточная деятельность в области рекламы и стимулирования сбыта;
- отсутствие настроенной системы «обратной» связи с покупателями.

Поэтому для усиления конкурентоспособности турфирмы можно предложить использовать более действенные формы маркетинговых коммуникаций и каналы распространения информации.

Для укрепления конкурентоспособности турфирмы можно предложить следующие мероприятия:

- 1) совершенствование и продвижение сайта организации;
- 2) внедрение новых услуг на основе информационных технологий (Смс-рассылка, e-mail-рассылка);
- 3) продвижение компании в социальных сетях;
- 4) реклама и изготовление визиток.

Коэффициент прибыли ROI, полученный вследствие затрат на маркетинговую активность, составит 435,8%. Эффективность маркетинговых мероприятий доказана и рекомендована к внедрению в работу предприятия.

Таким образом, цель данной работы достигнута, задачи решены в полном объеме.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### Нормативно-правовые акты

1. Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2019) // «Российская газета», №162, 27.07.2006.
2. Федеральный закон от 24.11.1996 №132-ФЗ (ред. от 04.06.2018) «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2019) // «Российская газета», №231, 03.12.1996.
3. Закон РСФСР от 22.03.1991 №948-1 (ред. от 26.07.2006) «О конкуренции и ограничении монополистической деятельности на товарных рынках» // «Бюллетень нормативных актов», №2-3, 1992.

### Учебная литература, монографии

4. Абрамов, В.М. Управление конкурентоспособностью экономических систем: учебник / В.М. Абрамов. – Минск: Маркетинг, 2016. – 19 с.
5. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
6. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия, практика: учебник / Г.Л. Азоев. – Минск: Центр экономики и маркетинга, 2019. – 257 с.
7. Азоев, Г.Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г.Л. Азоев, А.П. Челенков. – М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2016. – 256 с.
8. Акопян, М. Государственное регулирование въездного туризма / М. Акопян // Вестник БГУ. – 2015. – №16. – С.36.
9. Ахматова, М.В. Теоретические модели конкурентоспособности: учебник / М.В. Ахматова. – Минск: Маркетинг, 2018. – 25 с.
10. Баринов, В.А. Развитие организации в конкурентной среде / В.А. Баринов, А.В. Синельников // Менеджмент в России и за рубежом. 2016. – №16. – С. 3-13.
11. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. –

М.: ИНФРА-М, 2013. – 365 с.

12. Баумгартен, Л.Г. Анализ методов определения конкурентоспособности организаций и продукции: учебник / Л.Г. Баумгартен. – М.: Маркетинг в России и за рубежом, 2014. – 79 с.

13. Баумгартен, Л.В. Управление качеством в туризме: учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. «Экономика и управление на предприятиях (по отраслям)» / Баумгартен Л.В.; рец.: Ю.Б. Башин, М.А. Комаров. – М.: Академия, 2013. – 303 с.

14. Беленов, О.Н. Конкурентоспособность стран и регионов / О.Н. Беленов, А.А. Анучин. – М.: КНОРУС, 2015. – 148 с.

15. Богатов, А.П. Туристские формальности: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 230500 - Соц.-культур. Сервис и туризм / А.П. Богатов, Т.В. Бойко, М.В. Зубрева. – М.: Академия, 2016. – 297 с.

16. Боголюбов, В.С. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник для академического бакалавриата / В.С. Боголюбов. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 293 с.

17. Бугорский, В.П. Организация туристской индустрии. Правовые основы: учеб. пособие для СПО / В.П. Бугорский. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 165 с.

18. Виханский, О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Минск: Новое Знание, 2017. – 336 с.

19. Восколович, Н.А. Маркетинг туристских услуг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н.А. Восколович. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 191 с.

20. География туризма. Западная и северная Европа. Япония: учебник для СПО / Ю.Л. Кужель, М.В. Иванова, Л.А. Польшина, Л.В. Сазонкина; под науч. ред. Ю.Л. Кужеля. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 465 с.

21. География туризма. Южная Европа: учеб. пособие для СПО / М.В. Иванова, Л.В. Сазонкина, Е.Д. Салас Лусуриага, Ю.Л. Кужель; под науч.

ред. Ю.Л. Кужеля. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 443 с.

22. Горбылева, З.М. Экономика туризма: учебно-практическое пособие / З.М. Горбылева. – Минск: БГЭУ, 2017. – 167 с.

23. Горфинкель, В.Я. Экономика предприятия: учебник для вузов / под ред. проф. В.Я. Горфинкеля. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2016. – 231 с.

24. Грейсон, Д., О'Делл, К. Американский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 2016. – 364 с.

25. Гучер, Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гучер. – М.: Дело, 2017. – 620 с.

26. Данилов, И.П. Проблемы конкурентоспособности электротехнической продукции / И.П. Данилов. – М.: Пресс-сервис, 2017. – 420 с.

27. Данько, Т.П. Управление маркетингом: учебное пособие / Т.П. Данько. – М.: Инфра-М, 2017. – 280 с.

28. Джанджугазова, Е.А. Маркетинговые технологии в туризме: маркетинг туристских территорий: учеб. пособие для СПО / Е.А. Джанджугазова. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 208 с.

29. Дихтиль, Е.А. Практический маркетинг: учебное пособие / Е.А. Дихтиль. – М.: Высшая школа, 2014. – 476 с.

30. Дурович, А.П. Маркетинговые исследования в туризме: Учеб.-практ. пособие / А.П. Дурович. – М.: Новое знание, 2017. – 347 с.

31. Дурович, А.П. Организация туризма / А.П. Дурович. – М.: Издательский дом «Питер», 2016. – 318 с.

32. Дьякова, О.П. Теория организации / О.П. Дьякова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 252 с.

33. Жданова, Т.П. Менеджмент в туризме / Т.П. Жданова. – М.: Научная книга, 2016. – 587 с.

34. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – М.: Аспект Пресс, 2018. – 415 с.

35. Ильина, Е.Н. Основы туристской деятельности: учебное пособие / Е.Н. Ильина, Б.В. Емельянова. – М.: РМАТ, 2012. – 236 с.
36. Исмаев, Д.К. Маркетинг иностранного туризма в РФ / Д.К. Исмаев. – М.: Академия, 2014. – 192 с.
37. Кабушкин, Н.И. Организация туризма: учебное пособие / Н.И. Кабушкин, А.П. Дурович, Т.М. Сергеева; под ред. Н.И. Кабушкина. – Мн.: Новое знание, 2013. – 632 с.
38. Квартальнов, В.А. Туризм: учебное пособие / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2018. – 320 с.
39. Котлер, Ф. Основы маркетинга / пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.: Издат. дом Вильямс, 2009. – 1056 с.
40. Кружалин, В.И. География туризма / В.И. Кружалин, Мироненко, Н.С., Зигерн-Корн, Н.В., Шабалин, Н.В. – М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. – 336 с.
41. Кураков, Л.П. Большой толковый словарь экономических и юридических терминов / Л.П. Кураков, В.Л. Кураков. – М.: Вуз и школа, 2016. – 720 с.
42. Литовченко, А.Ю. Влияние процессов глобализации и международной интеграции на развитие сферы туристических услуг в России: дис. к.э.н. – Краснодар, 2018. – 198 с.
43. Лойко, О.Т. Туризм и гостиничное хозяйство: учебное пособие / О.Т. Лойко. – Томск: Изд-во ТПУ, 2017. – 152 с.
44. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник / А.К. Ляско. – М.: ИД Дело АНХ, 2013. – 488 с.
45. Мазилкина, Е.И. Управление конкурентоспособностью / Е.И. Мазилкина, Т.Г. Паничкина. – М.: Омега-Л, 2018. – 328 с.
46. Макконелл, К.Р. Экономикс: принципы, проблемы и политика / К.Р. Макконелл, С.Л. Брю; пер. с англ. – М.: Республика, 2017. – 248 с.
47. Маринин, М.М. Туристические формальности и безопасность в туризме / М.М. Маринин. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 174 с.



48. Организация и ее деловая среда: 17 модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» / Смирнова, В.Г. и др.; Модуль 2. – М.: «ИНФРА-М», 2012. – 240 с.
49. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КноРус, 2013. – 495 с.
50. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание: Учебное пособие / С.А. Попов. – М.: Дело, 2018. – 352 с.
51. Портер, М. Международная конкуренция / М. Портер; пер. с англ.; под ред. и с предисловием В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 2016. – 896 с.
52. Проценко, В.С. Конкуренция и ключевые этапы ее развития в процессе эволюции экономических отношений // Молодой ученый. – 2017. – №15. – С.451-453.
53. Савельев, Н.А. Управление конкурентоспособностью фирмы / Н.А. Савельев. – М.: Феникс, 2018. – 158 с.
54. Сайбель, Я.В., Жилиостова, Е.Н. Анализ современного состояния туризма в России // Молодой ученый. – 2016. – №11. – С. 950-953.
55. Сайбель, Н.Ю. Социально-экономические препятствия на пути формирования благоприятного инвестиционного климата в России / Н.Ю. Сайбель, К.С. Волков // Модернизация как альтернатива глобализации: потенциал экономической интеграции стран СНГ: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 2. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ, 2012. – С. 16–20.
56. Сайбель, Н.Ю. Механизм формирования благоприятного инвестиционного климата: теория и практика российской действительности / Н.Ю. Сайбель, К.С. Волков // Модернизация как альтернатива глобализации: потенциал экономической интеграции стран СНГ: сборник материалов Международной научно-практической конференции. Том 2. – Краснодар: Краснодарский ЦНТИ, 2012. – С. 41–45.

57. Сайбель, Н.Ю. Современное состояние и перспективы развития туристского рынка в Республике Крым / Н.Ю. Сайбель, А.Е. Потапова // Молодой ученый. – 2016. – № 9 (113). – С. 705–708.
58. Стратегическое планирование на предприятии: Учебное пособие / Т.П. Любанова, Л.В. Мясоедова. – М.: «Издательство ПРИОР», 2014. – 272 с.
59. Стригунова, Д.П. Понятие международного туризма: учебное пособие / Д.П. Стригунова. – М.: Аспект Пресс, 2016. – 68 с.
60. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент для вузов / Р.А. Фатхутдинов. – Изд. 8-е, испр., доп. – М.: Дело, 2017. – 448 с.
61. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2018. – 312 с.
62. Фатхутдинов, Р.А. Управление конкурентоспособностью организации / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Изд-во Эксмо, 2015. – С.31.
63. Фляйшер, К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ, 2017. – 541 с.
64. Хайек, Ф.А. Познание, конкуренция и свобода / Ф.А. Хайек. – СПб.: Пневма, 2019. – 142.
65. Чайников, В.Н., Чайникова, Л.Н. Конкурентоспособность предприятия: учебное пособие / Л.Н. Чайникова, В.Н. Чайников. – Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2017. – 192 с.
66. Шахнович, С.В. Экономика и организация туризма: курс лекций / С.В. Шахнович, А.Б. Козлова, Е.С. Шахнович; под ред. С.В. Шахновича. – Витебск: УО «ВГУ им. П.М. Машерова», 2018. – 48 с.
67. Экономика. Толковый словарь. – М.: «ИНФРА-М», 2010.
68. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М.: Дело. Л.И. Лопатников, 2009.
69. Эминова, Н.Э. Маркетинговые инновации – эффективный путь повышения конкурентоспособности товаров на рынке // Российское предпринимательство,

2014. – №12 (236). – С. 51-54.

70. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика: Учебное пособие / А.Ю. Юданов. – 2-е изд., с испр. и доп. – М.: Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; Изд-во «ГНОМ-ПРЕСС», 2013. – 361 с.

71. Юрик, Р.А. Анализ современного состояния российского рынка туристских услуг: учебное пособие / Р.А. Юрик. – М.: РМАТ, 2015. – 94 с.

72. Федин, Д.А. Обеспечение финансовой устойчивости по средствам анализа оборотных активов предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2011. №1-1. URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/obespecheniefinansovoy-ustoychivosti-po-sredstvamlanaliza-oborotnyh-aktivov-predpriyatiya> (дата обращения: 14.05.2019).

73. Финансовый анализ (продвинутый уровень): практикум / авт.-сост. А.А. Соколова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь: СКФУ, 2016. – 152 с.

74. Финансовый анализ: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / И. Ю. Евстафьева [и др.]; под общей редакцией И. Ю. Евстафьевой, В. А. Черненко. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 337 с.

75. Чернышова, О.Н., Федорова А. Ю. О мерах по укреплению финансовой устойчивости предприятия // Социально-экономические явления и процессы. 2012. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-merah-po-ukreplenyufinansovoy-ustoychivosti-predpriyatiya> (дата обращения: 14.05.2019).

76. Шадрина, Г.В. Экономический анализ: учебник и практикум для академического бакалавриата / Г. В. Шадрина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 431 с.