

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра экономика и менеджмент в энергетике

Утверждаю  
зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

Тема: Повышение конкурентоспособности  
ООО "Русланд Тревел Групп"

Направление: 38.03.02 «Менеджмент»

Выполнил студент: Виллонен Мария Алексеевна  
(фамилия, имя, отчество)  
343703/4  
(группа) (подпись)

Руководитель: старший преподаватель Парухина Наталья Валентиновна

\_\_\_\_\_  
(уч. степень, должность, Ф.И.О., подпись)

Санкт-Петербург  
2016

Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade  
Graduate School of Industrial Management and Economics  
Economics and Management in Power Engineering

«Approved»  
Head of the Department  
Doctor of Economic Sciences  
Professor Afanasyev M.V.

«\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2016r.

BACHELOR THESIS

Subject: Improving the competitiveness of Ltd "Rusland Travel Group"

Direction: 38.03.02 «Management»

Student: Villonen Mariya Alekssevna

343703/4  
(Group)

\_\_\_\_\_  
(Signature)

Research advisor: \_\_\_\_\_ senior lecturer, Paruhina N.V.  
(academic degree, position, full name, signature)

St. Petersburg  
2016

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли  
Высшая школа промышленного менеджмента и экономики  
Кафедра экономика и менеджмент в энергетике

«Утверждаю»  
Зав. кафедрой  
д.э.н., проф. Афанасьев М.В.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2016г.

З А Д А Н И Е  
НА БАКАЛАВРСКУЮ РАБОТУ

Студенту Виллонен Мария Алексеевна з43703/4

1. Тема выпускной квалификационной (бакалаврской) работы:  
Повышение конкурентоспособности ООО "Русланд Тревел Групп"
2. Срок сдачи студентом законченной бакалаврской работы 08/06/2016  
Исходные данные к бакалаврской работе: ООО «РТГ», конкурентоспособность туристической фирмы
3. План-график выполнения выпускной квалификационной работы

№ и содержание этапов проектирования	Дата сдачи	
	Плановая	Фактическая
1. Характеристика и анализ деятельности	15.01.2016	15.01.2016
2. Изучение теоретических аспектов конкурентоспособности	01.03.2016	01.03.2016
3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности	15.04.2016	15.04.2016
4. Расчет экономической эффективности	01.05.2016	01.05.2016
5. Оформление работы	01.06.2016	01.06.2016

4. Консультанты по проекту (с указанием относящихся к ним разделов работы)  
Парухина Наталья Валентиновна расчет экономической эффективности  
Дата выдачи задания 01.05.16  
Руководитель старший преподаватель Парухина Наталья Валентиновна  
Задание принял к исполнению Виллонен Мария Алексеевна  
01/05/16 (дата) (Ф.И.О. студента, подпись)

АННОТАЦИЯ  
БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

Студентка: Виллонен Мария Алексеевна

На тему: Повышение конкурентоспособности ООО "Русланд Тревел Групп"

Бакалаврская работа содержит:

64 страниц, 17 таблиц, 9 рисунков, 2 приложения.

Ключевые слова: конкурентоспособность, конкурентные преимущества, рентабельность, мероприятия, угрозы, рыночная экономика, стратегия.

Целью данной работы является разработка методов повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Русланд Тревел Групп». Предоставляющего туристические услуги на территории Российской Федерации, для въезжающих на ее территорию туристов.

В первой части данной дипломной работы проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия и дается его характеристика, в результате чего были выявлены проблемы требующие решения.

Вторая часть посвящается теоретическим основам конкурентоспособности и методов ее повышения.

В третьей главе предлагаются конкретные методы для повышения конкурентоспособности данного предприятия. И проводится подсчет экономической эффективности, проведенных мероприятий.

Автор \_\_\_\_\_ Виллонен Мария Алексеевна  
(подпись, фамилия имя отчество)

Руководитель \_\_\_\_\_ Парухина Наталья Валентиновна  
(подпись, фамилия имя отчество)

**ABSTRACT**  
of bachelor thesis

Student: **Villonon Mariya Alekssevna**  
(Full name)

Subject: Improving the competitiveness of Ltd "Rusland Travel Group"

The bachelor thesis comprises:

64 sheets, 17 tables, 9 drawings, 2 apps.

Keywords : competitiveness , competitive advantage , profitability, events , threats, market economy strategy .

Purpose to this work is to develop methods to increase competitiveness of the enterprise LLC "Rusland Travel Group". Provides travel services on the territory of the Russian Federation, for entering its territory tourists.

In the first part of this thesis analyzes the financial and economic activity of the enterprise and given its characteristics, resulting in the identified problems to be solved.

The second part is dedicated to the theoretical foundations of competitiveness and methods to improve it.

The third chapter offers specific methods to improve the competitiveness of the enterprise. And counted the economic efficiency of the measures.

Author Villonon Mariya Alekssevna  
(Full name, signature)

Research advisor Paruhina Natalya Valentinovna  
(Full name, signature)

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	7
1. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РТГ».....	9
1.1. Характеристика предприятия .....	9
1.2. Организационная структура предприятия.....	10
1.3. Анализ финансовой деятельности.....	12
1.4. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности. ....	20
2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	28
2.1. Сущность конкуренции и конкурентоспособности .....	28
2.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия .....	32
2.3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия .....	38
2.4. Способы повышения конкурентоспособности предприятия .....	40
3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ.....	43
3.1. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности .....	43
3.2. Разработка нового турпродукта.....	45
3.3. Разработка рекламной кампании.....	48
3.4. Выбор системы бронирования и создание сайта для турагентства ООО «РТГ».....	52
3.5. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.....	57
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	61
Список использованной литературы.....	62
Приложение №1 «Баланс предприятия (актив)» .....	65
Приложение №2 «Баланс предприятия (пассив)» .....	66

## ВВЕДЕНИЕ

Туризм, как форма деятельности возник сравнительно недавно (в 80-ых годах XX века), но уже на сегодняшний день, является самой динамично развивающейся отраслью во многих странах мира. Вследствие чего, его роль в мировой экономике непрерывно растет. Туризм и конечно же гостиничный бизнес представляют собой самую крупную индустрию в мире. А именно 9% всего трудоспособного населения планеты, 10% инвестированного капитала и 11% мирового ВВП.

Под туризмом понимают – временные выезды людей за пределы страны или в другую местность, не имеющую отношения их месту жительства. Под временными выездами понимаются поездки от 24 часов до 6 месяцев.

Три основных вида туризма:

1. Внутренний туризм – перемещение граждан одной страны внутри нее
2. Въездной туризм – въезд иностранцев на территорию РФ
3. Выездной туризм – выезд граждан одной страны за границу

Также выделяют следующую классификацию, в зависимости от цели путешествия:

- Медицинский туризм
- Деловой туризм
- Спортивный туризм
- Экскурсионный туризм
- Рекреационный туризм (туризм, целью которого является физическое и душевное восстановление сил человека)

Целью данной работы является разработка комплекса мероприятий для повышения конкурентоспособности турагентства ООО «РТГ»

Основные задачи, поставленные для достижения цели данной работы:

1. Выявить особенности рынка туристических услуг
2. Рассмотреть особенности конкуренции турагентств на территории Российской Федерации
3. Исследовать способы и методы повышения конкурентоспособности турфирм

Методы, применяемые для достижения поставленной цели: анализ, сравнение и расчетно-аналитические методы. При помощи использования статистических и научных данных.

Предметом исследования является конкурентоспособность туристической фирмы.

Объектом исследования является турагентство «Русланд Трэвел Групп»

В условиях современно рынка, каждому предприятию сферы туризма необходимо правильно оценивать рыночную ситуацию, чтобы эффективно реагировать на ее изменения и меть возможность конкурировать.

Актуальность данной дипломной работы заключается в том, что конкуренция является фундаментом рыночной экономики, поэтому проблема повышения конкурентоспособности предприятий, на сегодняшний день одна из самых актуальных фундаментальных и прикладных исследований в экономике. В современных условиях жесткой конкуренции рынка туристических услуг турфирмы обязаны постоянно развиваться и совершенствоваться для того, чтобы быть конкурентоспособными на этом типе рынка.



# 1. ХАРАКТЕРИСТИКА И АНАЛИЗ ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ООО «РТГ»

## 1.1. Характеристика предприятия

Туристическое агентство ООО «РТГ» или общество с ограниченной ответственностью «Русланд Трэвел Групп» в лице генерального директора Аллал Катхан Мария Вячеславовна, действующего на основании Устава, было основано в июле 2006 года по адресу:

Таблица 1.1

### Сведения о видах экономической деятельности

Код ОКВЭД	Тип	Наименование
63	Группа	Вспомогательная и дополнительная транспортная деятельность
63.3	Основной	Деятельность туристических агентств

В соответствии с Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» и на основании решения (приказа) федерального агентства по туризму от 25.08.2014 года внесены сведения в единый федеральный реестр тур-операторов, согласно которому сферой тур-операторской деятельности является:

1. Внутренний туризм
2. Международный въездной туризм

Активно сотрудничает со следующими электронными системами бронирования: Хотелбук, Островок, Синдбад, Бедсонлайн а также самими Консульством и Посольством Индии.

Услуги, которые предлагает ООО «РТГ»:

1. Бронирование и продажа железнодорожных (ж/д) и авиабилетов
2. Бронирование гостиниц
3. Организация трансфера (подача автомобилей)
4. Организация экскурсий и различной анимации (предоставление билетов в театры и музеи)

Конкурентами являются следующие сильные компании также уже успевшие зарекомендовать себя на внутреннем рынке:

1. Вокруг света
2. Бизнес-Петербург
3. Белые ночи

## 1.2. Организационная структура предприятия

Организационная структура является иерархическим отображением подчинения в организации. В зависимости от целей, поставленных организацией, выделяют следующие виды управленческих структур:

1. Линейная – вертикальное подчинение одному руководителю.
2. Функциональная – деление организации на отделы, по характеру выполняемых функций.
3. Линейно-функциональная
4. Линейно-штабная
5. Линейно-функциональная
6. Матричная

Из них, в сфере туризма, наиболее популярными являются: линейная, функциональная и линейно-функциональная. Структура управления в компании ООО “РТГ” представлена на рисунке 1.2 .



Рисунок 1.1 Организационная структура управления в компании ООО “РТГ”

Данная организационная структура может быть определена, как линейно-функциональная.

### 1.3. Анализ финансовой деятельности

На основании бухгалтерской отчетности, представленной в приложении, был составлен сравнительный баланс предприятия за 2014-2015 годы.

Таблица 1.2

Сравнительный баланс за 2014-2015 гг., тыс.руб.

Показатели	Сумма на 31.12.2014 (тыс.руб)	Сумма 31.03.2015 (тыс.руб)	Абсолютный прирост	Темп роста %	Темп прироста %
<b>Активы</b>					
1.Внеоборотные активы	0	106	106	-	-
2.Оборотные активы	5981	7303	1322	122	22
В том числе из них:					
Запасы	514	180	-334	35	-66
-готовая продукция	513	126	-387	25	-75
-расходы будущих периодов	1	54	53	5400	5300
дебиторская задолженность	1557	6959	5402	446	346
краткосрочные финансовые вложения	-	-	-	-	-
денежные средства	3910	58	-3852	1	-99
<u>Баланс</u>	<u>5981</u>	<u>7303</u>	<u>1322</u>	<u>122</u>	<u>22</u>
<b>Пассивы</b>					
1.Собственный капитал	1090	1090	0	-	-
В том числе:					
уставный капитал	-	-	-	-	-
2. Заемный капитал	4452	5427	975	121	21
В том числе:					

Показатели	Сумма на 31.12.2014 (тыс.руб)	Сумма 31.03.2015 (тыс.руб)	Абсолютный прирост	Темп роста %	Темп прироста %
краткосрочные обязательства	4452	5427	975	121	21
Из них:					
краткосрочные кредиты и займы					-
кредиторская задолженность	4452	5427	975	121	21
<u>Баланс</u>	<u>5981</u>	<u>7303</u>	<u>1322</u>	<u>122</u>	<u>22</u>

Далее проанализируем изменения величин статей баланса за 2014-2015 гг. в таблице 1.2:

Раздел увеличился, текущие активы в 2015-1322000. Руб. или 122%. Товарно-материальные запасы сократились на организацию 334,000. Руб. или 66% от всего объема. Недостатком является увеличение требований по 2015-5402000. Руб. или 446%. Из-за этой растущей утечки средств из компании, и они терпят убытки от девальвации формы оборачиваемости дебиторской задолженности. Впоследствии, рост следует уделять особое внимание дебиторской задолженности.

Денежные средства и их эквиваленты - Денежные средства в 2015 году снизился на -3 852,000 руб ..

Балансовая прибыль Компании увеличилась на 346,000. Руб. или 178%. Долгосрочные обязательства Общества не доступны. Краткосрочные обязательства увеличились до 975,000 в 2015 руб. или 121%. Обязательства увеличились. В 2015 году он увеличился на 975,000. Руб. или 121%. Обязательства Увеличение произошло во всех роста задолженности пути.

Таким образом, мы можем, что близко на основе анализа: Существует сильное уменьшение денежных средств и их эквивалентов, не существует долгосрочные обязательства, текущие обязательства увеличились дебиторская и кредиторская задолженность растет, нестабильная развитие дисплея бизнеса. Результатом этих изменений может быть увеличение финансовой зависимости компании и снижение их платежеспособности.

Сейчас мы оцениваем платежеспособность и финансовую устойчивость компании. Для данного исследования баланса ликвидности компании, вычислим соответственно сформированы на принципе сокращения активов Группы и степень ликвидности срочности таблица 1.3 и таблица 1.4 Обязательства.

Таблица 1.3

Группировка активов по степени ликвидности

Показатели	31.12.2013			31.12.2014			31.12.2015		
	2013	абсолютное, тыс.руб	темпа прироста, %	2014	абсолютное, тыс.руб	темпа прироста, %	2015	абсолютное, тыс.руб	темпа прироста, %
Абсолютно и наиболее ликвидные активы А1	2417	2417	-	3910	1 493	61	58	-3 852	-98
Быстрореализуемые активы А2	1344	1344	-	1557	213	15	6959	5 402	346
Медленно реализуемые активы А3	410	410	-	514	104	25	180	-334	-64
Трудно реализуемые активы А4	0	0	-	0	0	-	106	106	-
Итого активов	4171	4171	-	5981	1 810	43	7303	1322	22

Таблица 1.4

## Группировка пассивов по степени срочности

Показатели	31.12.2013			31.12.2014			31.12.2015		
	2013	абсолютное, тыс.руб	темпы прироста, %	2014	абсолютное, тыс.руб	темпы прироста, %	2015	абсолютное, тыс.руб	темпы прироста, %
Наиболее срочные обязательства П1	2570	2570	-	4452	2000	73	5427	702	16
Краткосрочные пассивы П2	0	0	-	0	0	-	0	0	-
Долгосрочные пассивы П3	0	0	-	0	0	-	1	11	-
Постоянные пассивы П4	1601	1601	-	1529	-178	-12	1875	577	43
Итого обязательств	4171	4171	-	5981	1810	43	7303	1322	22

Таблица 1.5

## Сравнение групп актива и пассива баланса

	A1	знак	П1	A2	знак	П2	A3	знак	П3	A4	знак	П4
2013	2417	<	2570	1344	>	0	410	>	0	0	<	1601
2014	3910	<	4452	1557	>	0	514	>	0	0	<	1529
2015	58	<	5427	6959	>	0	180	>	1	106	<	1875

Если это возможно неравенство  $A1 \geq П1$ , это свидетельствует о платежеспособности компании на момент баланса. Организация достаточна для покрытия наиболее срочных обязательств в полном объеме и наиболее ликвидных активов.

Если это возможно неравенство  $A2 \geq P2$  быстро реализуемыми активы превышают текущие обязательства, и организация может в ближайшем будущем с точки зрения своевременного проведения расчетов с кредиторами, его поступления денежных средств от продажи товаров в кредит растворителе.

Если это возможно неравенство  $A3 \geq P3$ , в будущем со своевременным поступлением средств от продажи и оплаты организации могут быть на период, равный средней продолжительности оборота оборотного капитала после баланса растворителя.

Свинец выполнение первых трех условий для выполнения условий  $A4 \leq P4$  автоматически. Это указывает на соответствие минимальным требованиям организации финансовой стабильности, наличие собственного оборотного капитала.

К ликвидности баланса следует определить, сравнить результаты для каждой группы активов и обязательств. Идеально сохраняет ликвидность, в котором выполняются следующие условия:

$$A1 > A1; A2 > P2 \text{ и } A3 > P3; A4 < P4$$

В нашем случае выполняется неравенство выглядит следующим образом:

$$A1 > A1; A2 > P2 \text{ и } A3 > P3; A4 < P4$$

Как видно из компании Tabl.1.4 2013-2015, с балансом жидкости для распознавания.

Чтобы дать более точную оценку платежеспособности компании, коэффициенты ликвидности рассчитывается. Результаты расчетов приведены в таблице 1.6.



## Относительные показатели ликвидности

Показатели	31.12.2014			31.12.2015			
	2013	2014	абсолютное тыс. руб	темп прироста, %	2015	абсолютное тыс. руб	темп прироста, %
Коэффициент абсолютной ликвидности, $K_{аб}$	0,94	0,88	-0,06	-6,3	0,01	-0,8	-98,9
Коэффициент быстрой "критической" ликвидности, $K_{бл}$	1,47	1,22	-0,24	-16,3	1,30	0,08	6,6
Коэффициент текущей ликвидности, $K_{тл}$	1,62	1,34	-0,28	-17,27	1,33	-0,01	-0,7

Коэффициент абсолютной ликвидности - финансовый коэффициент, равный отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к текущим обязательствам (текущим пассивам). Источником данных является баланс компании как для текущей ликвидности аналогична, но также принимает актив во внимание только деньги и близкие к ним, по сути, означает:

Коэффициент абсолютной ликвидности 0,94

В отличие от выше двух, это отношение не получили широкого распространения на Западе. В соответствии с законодательством Российской Федерации нормальный коэффициент по меньшей мере 0,2 во внимание.

Быстрое «критическим» ликвидности.

Коэффициент быстрой ликвидности

Коэффициент быстрой ликвидности 1,47

Коэффициент отражает способность компании погасить свои текущие обязательства в случае возникновения трудностей в реализации продукта.

Коэффициент текущей ликвидности ниже нормы (2) на протяжении всего периода. Нормальное значение коэффициента 2 или более (это наиболее часто используется в российском законодательстве и нормативных актов в мире, обычно от 1,5 до 2,5, в зависимости от отрасли). Значение меньше 1 указывает на высокие финансовые риски, связанные с тем, подключенного, что компания не платит постоянно в состоянии текущих расчетов. Рассчитаем коэффициенты финансовой устойчивости, чтобы подтвердить, что компания финансово стабильна. Результаты расчетов приведены в таблице 1.7.

Таблица 1.7

Относительные показатели финансовой устойчивости

Показатели	31.12.2013			31.12.2014			31.12.2015		
	2013	абсолютное, тыс.руб	темпа прироста, %	2014	абсолютное, тыс.руб	темпа прироста, %	2015	абсолютное, тыс.руб	темпа прироста, %
1. Коэффициент задолженности (Кзс)	<b>1,6</b>	-	-	<b>2,9</b>	1,3	81,25	<b>2,9</b>	0	0
2. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, Ко	<b>0,39</b>	-	-	<b>0,26</b>	-0,13	-33,33	<b>0,26</b>	0	0
3. Коэффициент финансовой независимости, Кфн	<b>0,39</b>	-	-	<b>0,26</b>	-0,13	-33,33	<b>0,26</b>	0,00	0
4. Коэффициент самофинансирования, Кф	<b>0,62</b>	-	-	<b>0,34</b>	-0,28	-45,16	<b>0,34</b>	0,00	0

Коэффициент долга (соотношение между заемным и акционерным капиталом)

Коэффициент задолженности = суммарная задолженность / суммарные активы.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами -  
собственный капитал Коэффициент обеспеченности собственными оборотными  
средствами 1,6

Коэффициент безопасности (достаточность капитала организации  
является для финансирования деятельности) оборотных

Коэффициент безопасности 0,38

.Коэффициент финансовой независимости (доля собственного капитала в  
балансе)

Коэффициент финансовой независимости 0,39.

Отношение самофинансирования (собственных и заемных средств)

Коэффициент самофинансирования 0,62

На основании данных делаем выводы

Увеличение коэффициента текущей задолженности увеличивает  
зависимость организаций от краткосрочных обязательств.

Чем ниже значение, тем меньше Рассматриваемая задолженность  
холдинговой компании или ее дочерней компании и, следовательно, более  
устойчивым по отношению к финансовой ситуации.

Таким образом, мы видим, что необходимость увеличения ликвидности  
активов для обеспечения платежеспособности и финансовой стабильности и  
снижения дебиторской и кредиторской задолженности.

Следующим шагом является анализ финансовой ситуации следует  
рассчитать рентабельность, которые характеризуют эффективность работы  
компании в целом, доходность различных направлений деятельности  
(производство, бизнес, инвестиции), возмещения затрат и т.д. Основанные  
расчеты доходности по финансовой отчетности, приведены в таблице 1.7.

#### 1.4. Анализ рынка и оценка конкурентоспособности.

Тенденцией последнего десятилетия, в сфере туризма, являлся рост. Это подтверждают статистические данные, предоставленные Федеральной службой Государственной Статистики. Рассмотрев эти данные, становится видно, что въезд иностранцев на территорию России в период с 2000-2010 годы вырос примерно на 30%. Общее количество иностранных гостей выросло с 2 до 3 миллионов в год. За последний год, больше всего гостей прибыло из Германии, затем Китая, а на третьем месте обосновались США. Необходимо учесть, что цели посещения, абсолютно, различны, далеко не всегда это просто туризм, также причиной является работа, или, что довольно неожиданно медицинские слуги. Только за 2015 год поток иностранцев, прибывающих на территорию Российской Федерации, вырос на 18%. По большей части, это касается жителей стран бывших республик Советского союза.

К сожалению, по вине кризиса ситуация на этом рынке в корне поменялась.

Осенью 2015 года больше всего пострадали такие направления, как: Турция, Египет и Таиланд. Это спад объясняется не только кризисом, но и политическими волнениями, вокруг этих стран.

Общие данные по выездному туризму представлены в таблице 1.8, где видно, что общий выезд из России упал, практически в 2 раза. Что, в итоге, привело к закрытию почти 20% турфирм и турагентств, специализировавшихся на выездном туризме.

Таблица 1.8

## Выезд граждан за территорию Российской Федерации

Выезд из России		
Год	2014	2015
Общий	28 954 080	15 745 341
Туризм	2 345 108	1 000 182
Служебный туризм	4 854 678	3 770 901

Таблица 1.9

## Въезд иностранцев на территорию Российской Федерации

Въезд в Россию		
Год	2014	2015
Общий	31 400 070	28 801 056
Туризм	11 789 684	10 241 368
Служебный туризм	1 852 164	1 654 285

Что касается внутреннего туризма, то там ситуация сложилась несколько лучше, что можно посмотреть на таблице 1.9. Хоть рост и сменился на падение, все же это падение не несет таких последствий, как выездной туризм.

И, по словам исполнительного директора Ассоциации туроператоров России, Майя Ламидзе, Россия использует свой потенциал только на 20%.

Например, Согласно европейским нормам данный показатель должен находиться на уровне 9-11 номеров. В Санкт-Петербурге, данный показатель находится на уровне 6 номера на 1000 жителей.

Одним из важнейших показателей развития внутреннего туризма, напрямую взаимосвязанный с темпами роста инфраструктуры пребывания является номерной фонд. Желание, как иностранного, так и русского туриста заново посетить город находится в прямой зависимости от уровня комфорта, где важнейшую роль играет гостиничный сервис, а также его обеспеченность. Данный вопрос стоит наиболее остро в г. Санкт-Петербург, где общий номерной фонд на 2015 год составлял 34 645 номеров (698 гостиниц), (данные представлены на диаграмме 3.1).<sup>1</sup>

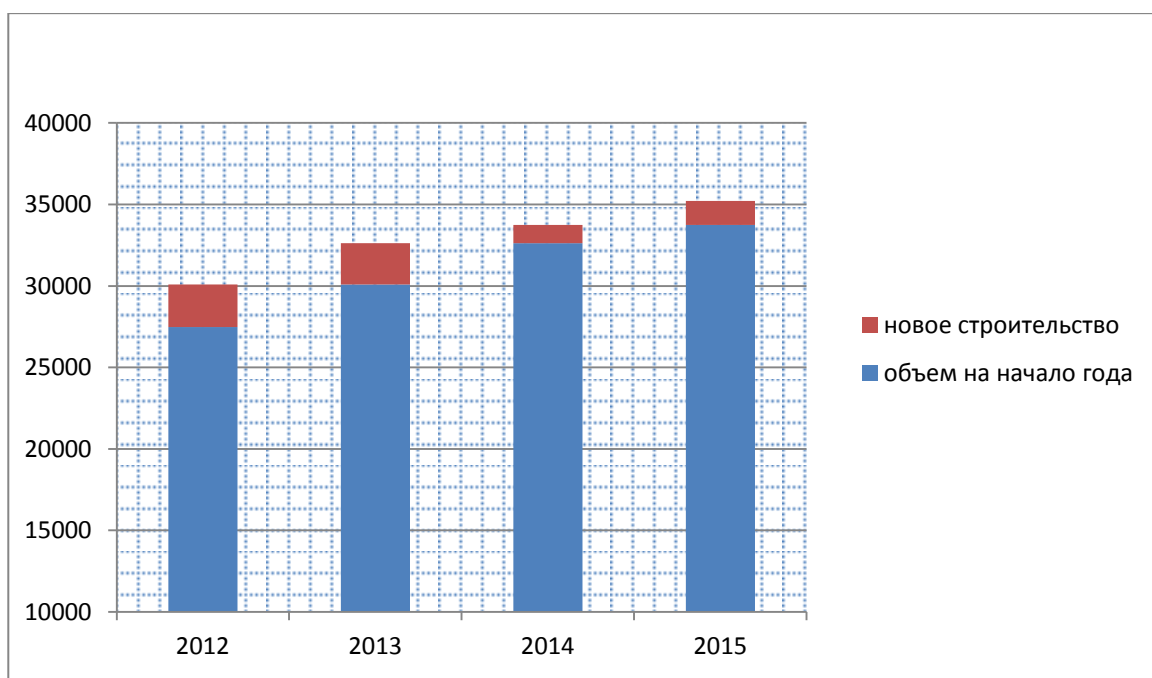


Рисунок 1.2 Увеличение номерного фонда г.Санкт-Петербург

<sup>11</sup> Портал «Территориальный орган государственной статистика по Санкт-Петербургу и Ленобласти» [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/petrostat/ru/statistics/Sant\\_Petersburg/](http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/ru/statistics/Sant_Petersburg/) (дата обращения 10.01.2016)

По европейским стандартам, норма показателя обеспеченности гостиничными номерами составляет 9-11 номеров на 1000 человек, в Санкт-Петербурге же он составляет 6 номеров, здесь отображается явная нехватка мест размещения, что ощутимо во время проведения крупных мероприятий, к примеру: Международный экономический форум, на период его проведения, отели, и гостиницы в два увеличивают цены за проживание.

Необходимо отметить, еще несколько моментов, повлиявших на развитие въездного туризма, относительно г. Санкт-Петербург:

1. Завершение реализации «Программы развития Санкт-Петербурга как туристского центра на 2010-2015 годы».
2. Открытие первого и единственного в России специализированного пассажирского порта «Морской Фасад»
3. Завершение реконструкции аэропорта Пулково
4. Открытие нового терминала аэропорта Пулково.

Благодаря этим действиям, несмотря на мировой кризис, валютные колебания и все политические конфликты, городу удалось обеспечить прием почти 5 млн. туристов в 2015 году (диаграмма 3.5)

Санкт-Петербург – это не только «Северная Венеция», но еще и морская столица России или европейские ворота страны.

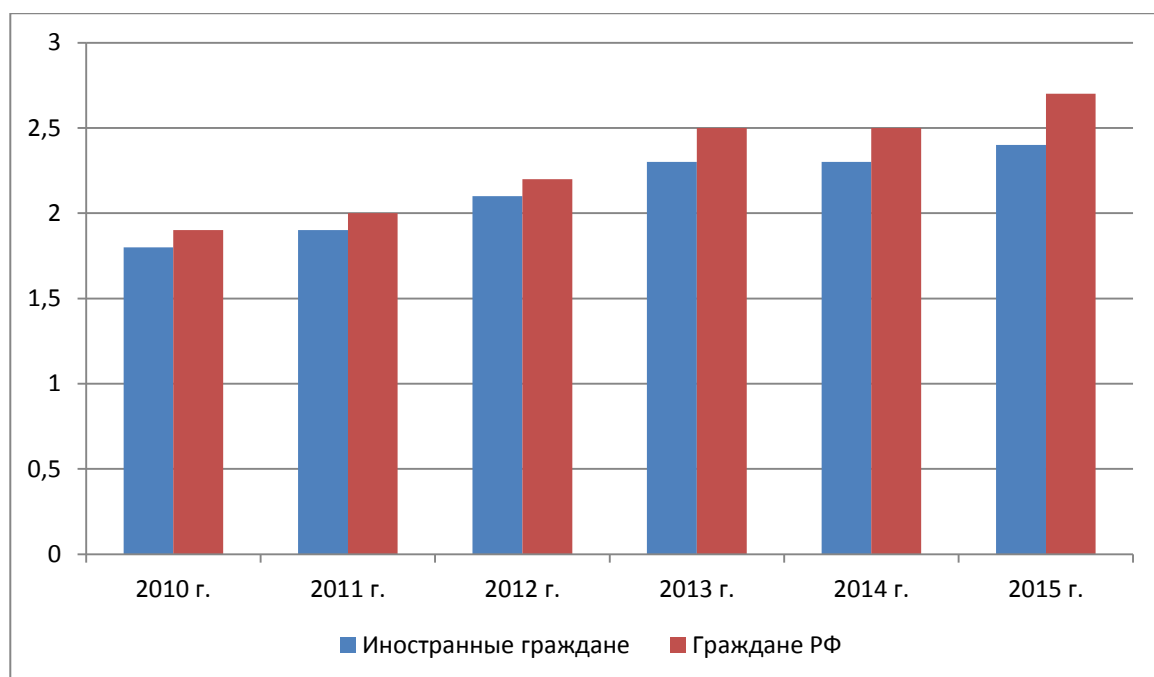


Рисунок 1.3 Выездной поток туристов в Санкт-Петербург

Таблица 1.10

Количество иностранных туристов, прибывших в Санкт-Петербург на морских судах и паромах (тыс.чел.)<sup>2</sup>

Год	2010	2006	2007	2008	2009	2010
Кол-во иностранных туристов	300	306	299	396	428	454
Из них через морской пассажирский терминал	-	-	-	-	248	368

<sup>2</sup> Портал «Ассоциация туроператоров России» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.atorus.ru/ratings.html> (дата обращения 18.12.2015)



Благодаря всем вышеперечисленным мероприятиям среднее число иностранных гостей города выросло на 120%, по сравнению с предыдущим 2014 годом.

Для составления наиболее точной картины воспользуемся статистическими данными взятыми у крупного поставщика авиабилетов “Портбилет”. Занимающимся продажей авиа и жд билетов, а также предоставляющим возможность бронирования отелей по всему миру. Исходя из его данных четко видно, что спрос на авиабилеты, особенно в летний период 2015 года, возрос по сравнению с 2014 на целых 48,47%.

К тому же необходимо отметить, что произошла эффектная переориентация русских туристов. Вместо заграницы их предпочтения были отданы проведению своего отдыха в пределах страны, причиной данных изменений стали:

1. Падение рубля по отношению к доллару и евро
2. Внешне-политические факторы (такие как закрытие Турции, как основного поставщика туристического бизнеса, а военные действия на территории Египта и т.п.)

Подтверждением этого является анализ проведенный сотрудниками “Портбилет”, в котором хорошо видно, что еще летом 2013 годы спрос на внутренние авиаперелеты составлял 25,74%, а в аналогичный период, но уже в 2015 году - 46,79%

Помимо постоянных колебаний на валютном рынке, на данную ситуацию оказали влияние, также государственные программы, направленные на развитие туристической отрасли в России. Примером этому являются следующие мероприятия:

1. Олимпиада
2. Формула 1 Гран При России
3. Всемирная летняя Универсиада

А также специальные программы, например “Федерально-целевая программа, направленная на развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации”, рассчитанная на 7 лет и начавшая свою деятельность уже с 2011 года, включающая в себя целый комплекс мероприятий, нацеленных на развитие данной отрасли.

В результате опроса, проведенного вышеупомянутой компанией “Випсервис, проведенное среди 20 000 граждан города Санкт-Петербурга стало видно, что покупательская способность резко упала. А точнее в 2015 году 50% опрошенных планировали потратить на свой отдых от 10 000 - 50 000 рублей, а другие 30% от 50 000 - 80 000 рублей, остальные 20% откладывали от 80 000 - 150 000 рублей.

Годом ранее эти показатели были в 2 раза больше. Что легко объясняется резким удорожанием иностранной валюты почти в два раза.

Еще одной причиной роста внутреннего туризма является постепенный отказ наших граждан от так называемых туров “под ключ”, и также нарастающий спрос на самостоятельные путешествия. Ведь принято считать, что добраться до Крыма или любых городов Краснодарского края удобнее самостоятельно, плюс распространённое мнение, что это намного экономичнее.

В таблице 1.11 представлен рейтинг самых популярных стран и городов, по наблюдениям компании Випсервис, в 2015 году. Среди стран лидеров, в первой тройке вы можете наблюдать Россию, Испанию, а также Таиланд. Интерес к которым вырос на 21,67% по сравнению с предыдущими показателями. Италия (+13,04%) променяла четвертое место на пятое. Германия и Франция стали менее востребованы, ввиду своей дороговизны, – на 7,66% и 17,32%. Такие страны как Чехия (-15,71%) и Украина (31,79%) вылетели за пределы первой десятки. А Болгария (+209,01%), Черногория (+111,46%) а также теплая Греция (+87,54%) только вошли в топ-10 и сразу же разместились на шестом, седьмом и девятом местах соответственно.

Если обратить взгляд на города, то сразу заметно, что приз любителейских симпатий достается великому городу Симферополь, что в принципе не удивительно, за ним держит лидерство Бангкок и хорошо известные Сочи. В сравнении с предыдущим периодом, Бангкок обогнал Санкт-Петербург, опустившийся на последнее место, на целых 27,39%, заняв второе.

Нью-Йорк и Прага вообще покинули данный список, по которому видно, что неизменно россияне отдают свое предпочтение все же теплым курортам, хоть периодически и посещают места исторически-культурных ценностей.

Таблица 1.11

Рейтинг самых популярных стран и городов среди туристов

Топ-10 самых популярных стран в сентябре-ноябре 2015г.	Топ-10 самых популярных городов в сентябре-ноябрь 2015г.
Россия	Симферополь
Испания	Бангкок
Таиланд	Сочи
Италия	Москва
Индия	Барселона
США	Рим
Греция	Тиват
Черногория	Анталия
Германия	Пхукет
Вьетнам	Санкт-Петербург

Помимо стоимости, на сегодняшний день, русский турист все больше озабочен безопасностью своего путешествия, ведь спорным данный вопрос сделали такие происшествия, как государственный переворот в Египте, а также регулярные крушения крупных российских авиалайнеров.

## 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

### 2.1. Сущность конкуренции и конкурентоспособности

Конкуренция - это элемент рыночного механизма. Она позволяет уравновесить спрос и предложения на рынке, и является некой состязательностью, соперничеством на рынке, а так же определяет тип отраслевого рынка.

Только при наличии конкурента на рынке, появляется соперничество, борьба за покупателя и возможность продать свои товары по наиболее выгодно, что позволит получить как можно наибольшую прибыль.

При наличии конкуренции даже продавцы стараются быть более любезными с покупателями, более внимательными, стараются лучше обслужить их, чтобы сделать этих покупателей своими постоянными клиентами.

Благодаря конкуренции лучше удовлетворяется спрос покупателей, расширяются производства, что позволяет снижать цены на товары.

Конкуренция, тем самым способствует развитию технического прогресса, переходу производств на более эффективные технологии.

Конкуренция является законом рынка .

Существуют рынки совершенной и несовершенной конкуренции, каждый из которых удовлетворяют определенным условиям.

Большинство рынков все же относится к несовершенной конкуренции, а рынки свободной конкуренции фактически отсутствуют, т.к. на них нет необходимых для честной конкуренции условий, т.е. имеет место сговор

производителей и торговцев над контролем рыночной ситуации, над объемом выпускаемой продукции и рыночной ценой.

Противоположностью конкуренции является монополия. Это как бы рынок одного продавца.

Это может быть частная организация нерегулируемая или же регулируемая со стороны государства, не имеющая конкурентов по аналогам предлагаемой на рынок продукции. Или же государственная структура.

Каждая из них устанавливает цены радикально по-разному, т.е. нерегулируемая может максимально завышать цены, а государственная наоборот допускает установку цены, в определенных положениях, ниже себестоимости товара (например на продукты имеющие важное значение для бедных слоев населения).

Крупные монополисты, такие как "Газпром", "Транснефть", РЖД регулируются, обычно государством, чтобы обеспечить баланс справедливых цен, т.к. обычно монополисты стараются получить максимум прибыли и очень сильно завышают цены. Кроме того

У монополиста нет заинтересованности обновлять и развивать производство, улучшать качество своей продукции, т.к. нет конкурентов и соответственно конкурентного давления, что и является негативными последствиями чистой монополии.

Если в отрасли несколько крупных организаций, здесь имеет место олигополистическая конкуренция, которая подразделяется на чистую олигополию и дифференцированную.

Чистая олигополия – продажа недифференцированных товаров (нефть, газ).

Дифференцированная олигополия – продажа дифференцированных товаров (автомобили). Олигополисты ведут неценовую конкуренцию.

Чистая конкуренция существует тогда, когда на рынке большое количество фирм производят и продают однородную продукцию (сахар, масло, крупы). Здесь преимуществом в конкуренции является и способствует этому – репутация фирмы.

Производителей данной продукции на рынке достаточно много, поэтому повышать цену выше рыночной не имеет смысла. Т.к. данная продукция хорошо продаваема, то и снижать цену так же не разумно.

Характерным для чистой конкуренции является : однородность продукции, наличие большого количества продавцов и покупателей, никто из которых не в состоянии повлиять на цену.

В монополистической же конкуренции, при продаже одного и того же базового товара и дифференцированные версии его, фирма может снижать цены, но это не даст возможности переманить к себе всех покупателей. К таким фирмам относятся рестораны, аптеки и производители потребительских товаров.

В монополистической конкуренции большое количество продавцов, которые могут осуществлять определенный контроль над продажной ценой.

Конкуренция является двигателем прогресса, ее среда дает возможность конкурировать фирмам производителям и продавцам за право продать товар покупателю, который и является арбитром между конкурентами (фирмами, продавцами).

Все это позволяет достичь определенное конкурентное преимущество, т.е. вытеснение своих конкурентов, и занять на рынке прочные позиции.

Есть факторы которые влияют на конкуренцию:

а) размер рынка – чем крупнее рынок, тем серьезней и сильнее конкуренты;

1) темпы роста рынка – при быстром росте легче проникнуть на рынок;

2) цена товара;

3) мощности производства – излишние, как правило, приводят к падению цены на производимый товар;

4) быстрое обновление и увеличение перечня товаров;

5) стандартизация товара - создает возможность покупателям легче переключаться с товара на товар;

6) препятствия входа на рынок и выхода (отсутствие делает рынок уязвимым, что создает возможность проникновения новых неконкурентоспособных фирм;

7) экономия на масштабе – способствует увеличению доли рынка;

8) мобильные технологические модули;

Формы же конкуренции напрямую зависят от сложившихся обстоятельств – времени, места, условий. Целью же является захват большей доли рынка и вытеснение конкурентов.

Конкурентоспособность имеет три подхода к формированию – необходимых ресурсов, наличие собственного мотива и умение противостоять конкурентам.

Чем выше конкурентный потенциал фирмы, тем более высокого финансового благополучия она достигнет.

Все это имеет три признака:

1) акционеры, партнеры и общество не имеют к фирме претензий;

2) деятельность фирмы вызывает гордость сотрудников, работающих в ней, которые считают это за честь.

3) Общество потребителей стараются приобретать постоянно товары только этой фирмы и качество товара таково, что возврата его нет.

Если товар ценится потребителем и дополнительно ценится возможность фирмы при высоком качестве товара иметь возможность снижать цены (без ущерба для производителя) – это и есть конкурентоспособность компании.

## 2.2. Методы и критерии оценки конкурентоспособности предприятия

Стратегия компании или фирмы основывается на анализе различных конкурентных позиций.

SWOT-анализ: который позволяет провести совместное изучение внутренней и внешней среды, тем самым разрабатываются стратегические действия, которые направлены как на развитие фирмы, так и на повышение и усиление конкурентоспособности.

В процессе этого анализа рассматриваются внутренние факторы, а именно: сильные и слабые позиции фирмы, которые могут и способствовать и также препятствовать не только работе фирмы, но и ее развитию.

Таблица 2.1

### Содержание SWOT анализа

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

Модель пяти сил конкуренции М.Портера.

Фирме, которая хочет выйти на рынок, следует тщательно ознакомиться с конкурентным окружением.

Данная модель базируется на разработанной М.Портером концепции конкурентной стратегии представленной на рисунке 2.1.





Рисунок 2.1 Концепция конкурентной стратегии

Цель модели Портера – создание оптимального управления и финансами фирмы и портфелем, но под главным фактором рассматривается конкуренция присутствующих фирм на рынке. Рентабельность должна учитывать: импорт более конкурентных товаров, угрозу со стороны будущих, т.е. новых конкурентов, в т.ч. и внутри собственной отрасли. Конкурентами могут стать поставщики и покупатели, кроме того, товары-заменители.

Есть такое понятие как «барьер входа в отрасль». Его высоту необходимо учитывать всем фирмам находящимся внутри отрасли. Для них чем этот барьер выше, тем лучше. А для фирм, собирающихся войти в новую отрасль, чем ниже барьер, тем лучше.

В свою очередь высота этого барьера определяется следующими позициями.

Экономикой масштабов, т.е. новые фирмы, впервые появившиеся на рынке, имеют меньшие масштабы по сбыту своего товара, чем фирмы уже укоренившиеся, поэтому у новичков более высокие (производственно-сбытовые) издержки, даже при приблизительно одинаковых рыночных ценах, что является причиной более низкой прибыли, а иногда и убытка.

Привычность потребителей к определенной марке продукции, поэтому перед новыми производителями стоит задача сделать свой товар популярным.

Вхождение в новую отрасль связано с фиксированными затратами. Сюда входят: ввод новых стандартов, нового дизайна и т.д.

Затраты на обновление основных фондов, т.к. в большинстве случаев это необходимо для выпуска нового товара или увеличения ассортимента.

Доступ к продвижению товара. Если новым производителям будут создавать барьеры проникновения в сбытовые сети традиционными производителями, то им придется искать свои каналы сбыта, что будет весьма затратным.

Доступ к отраслевой системе снабжения. Здесь имеют место быть те же проблемы что и при товародвижении.

Традиционные производители в какой-то конкретной отрасли имеют себестоимость товара ниже, чем новые появившиеся на рынке конкуренты, не имеющие опыта в производстве этого товара.

Ответные шаги традиционных производителей, на защиту своих коммерческих интересов. Таковыми могут быть: лоббирование своих интересов в как в местных структурах, так и в правительстве.. Отказ в продаже патентов. Все это создает затруднения выходу на рынок новых производителей, а уже укоренившимся позволяет иметь различного рода льготы, в т.ч. и налоговые.

Если говорить об угрозе замены какого-то конкретного продукта на новый, удовлетворяющий ту же потребность, но более модернизированный, то при анализе угрозы замены следует брать во внимание и характеристику

данного продукта и цену этого модернизированного товара по отношению к традиционному, которая может оказаться в силу ряда причин достаточно высокой (замена оборудования, которая в свою очередь связана с переучиванием кадров и т.д.).

Предприятия отрасли и тип рынка, на котором действуют поставщики, определяет силу их позиции.

Вот ряд факторов, определяющих силу этой позиции:

1 возможность смены поставщиков,

2 большим ассортиментом, а так же качеством услуг и выпускаемых товаров,

3 если фирма делает большие закупки сырья, комплектующих и т.д., то все это делает более зависимыми поставщиков от данной фирмы,

4 необходимость модернизации производства, а так же решение различных вопросов, переключение потребителей на других поставщиков – является причиной увеличения затрат.

Сила позиции покупателей. Она определяется так же типом рынка производителя и типом рынка покупателя и зависит от следующих факторов:

1 объема закупаемого товара,

2 возможности перехода на использование другого товара,

3 затрат, которые связаны с этим переключением.

Все эти факторы влияют на цены, инвестиции, расходную часть, а так же определяют целесообразность ведения бизнеса и, соответственно, привлекательность рынка, и, кроме того, от них зависит прибыльность фирмы, работающей в этой отрасли.

Анализ этих факторов дает возможность определить конкурентную ситуацию и тип конкурентоспособности.

Для проведения сравнительного анализа конкурентов, изначально следует собрать сведения о них, определить преимущества и недостатки

конкурентов, изучить ценовую политику, чья продукция качественнее и, соответственно сферу влияния на рынок.

Для того чтобы получить всю эту информацию, необходимо использовать всевозможные источники:

1. материалы совещаний и конференций,
2. официальные данные о фирмах,
3. различные публикации,
4. статистические отчеты,
5. информация с рынков сбыта (от поставщиков, различных агентов, инженерного персонала).

Основная цель этого анализа – выявить сильных и слабых конкурентов, а также сильные и слабые стороны в их деятельности и выбор как оборонительных стратегий, так и атакующих в адрес конкурентов.

При анализе особое внимание следует обращать на:

1. имидж фирмы или предприятия,
2. качество товара, выпускаемого фирмой,
3. степень соответствия продукции мировым стандартам,
4. разнообразие продукции,
5. рыночная доля,
6. возможности фирмы на проведение модернизации (размер бюджета, количество сотрудников, условия и средства труда),
7. финансовая база, в т.ч. и инвестиции,
8. сбытовые цены на рынке, возможности наценок и скидок,
9. возможность перестройки на выпуск новых товаров, наращивание объемов выпускаемой продукции,
10. финансовая возможность частых и глубоких маркетинговых анализов,

11. предпродажная подготовка, которая характеризует возможности фирмы привлекать и удерживать потребителей,
12. эффективные каналы сбыта,
13. реклама,
14. возможность высокого уровня послепродажного обслуживания,
15. высота уровня стимулирования сбыта,
16. политика фирмы, которая включает в себя вести позитивные отношения с местными властями, государственными, а также с прессой, общественными организациями, населением и т.д.

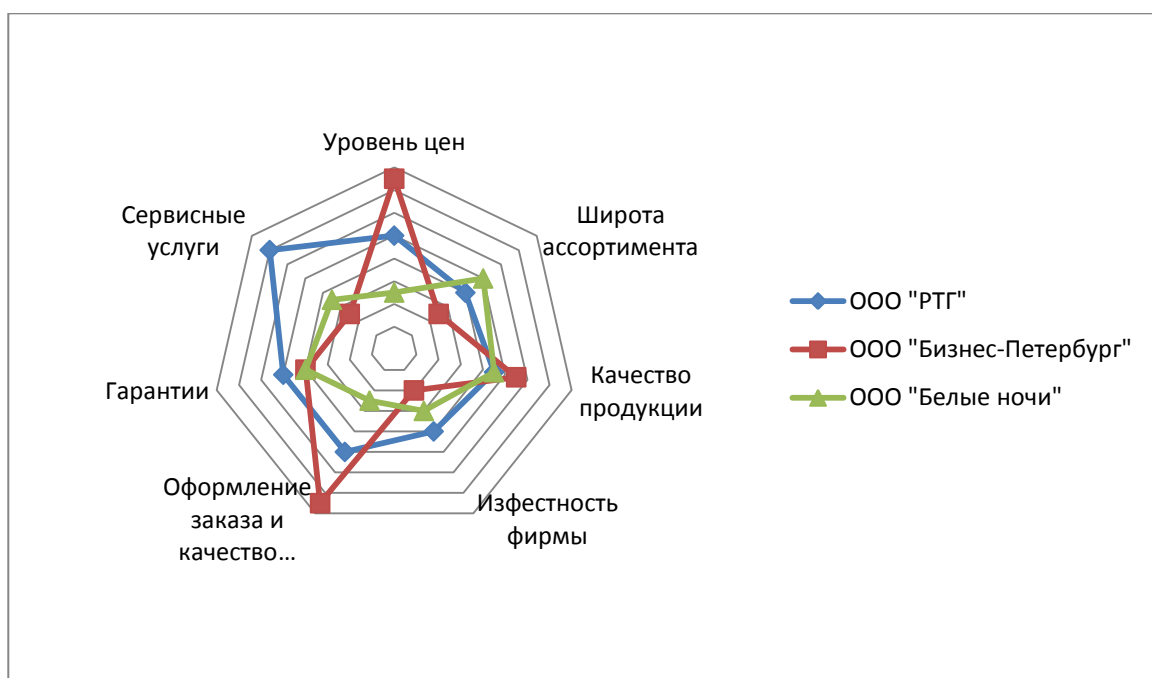


Рисунок 2.2 Многоугольник конкуренции

## 2.3. Факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия

### Факторы внешней среды.

Условия и факторы, которые возникают в окружающей среде и на которые фирма не может повлиять, а они в свою очередь могут оказывать влияние на работу фирмы и являются факторами внешней среды.

Грамотный анализ этих факторов поможет избежать фирме разного рода угроз, которые благодаря удачным стратегиям превратят эти угрозы в выгодные возможности.

### Экономические факторы.

К ним относятся: темпы инфляции, величина валового национального продукта, а так же уровень безработицы и т.п. Анализ этих характеристик дает возможность разобраться и понять как распределяются и формируются ресурсы.

### Рыночные факторы.

К ним относятся жизненные циклы товаров и услуг, возможность проникновения на рынок, доходы населения, демографическая ситуация, конкурентность в отрасли. Все эти факторы могут усилить успехи фирмы или создать провалы.

### Технологические факторы.

Это возможность использования достижений науки и техники, что способствует улучшению качества производимой продукции, модернизации производства технологий изготовления, что естественным образом увеличит сбыт более качественной продукции.

### Политические факторы.

Сюда входит изучение и понимание курса развития страны начертанное правительством, четко знать какие партии и, соответственно, какие программы водворяют в жизнь страны.

### Международные факторы.

Руководство фирм и компаний, действующих на международном рынке, должны более четко и более детально отслеживать ситуации изменений на это более широком рынке. Здесь имеет место иностранная конкуренция, правительственная политика других стран, а так же поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов.

### Факторы конкуренции.

Следует выявлять сильные и слабые места конкурентов, т.е. конкурентов с которыми идет борьба за ресурсы и далее строить свою стратегию.

### Факторы социального поведения.

Эти факторы чаще всего создают наиболее крупные проблемы для организации, к ним относятся – нравы общества, отношение общества к бизнесу и предпринимательству, различные движения в защиту интересов и прав потребителя и т.д.

### Факторы внутренней среды.

Под внутренней средой подразумевается все то, что и дает возможность фирме или организации функционировать. Это хозяйственный механизм, включающий в себя и управленческий, который в свою очередь подразделяется:

1. Кадровый – найм персонала, обучение, подведение итогов труда с дальнейшим стимулированием и т.д.
2. Организационный – нормы, правила, организационные структуры, соблюдение субординации, коммуникация.
3. Производственный – технопарк, склады, снабжение, выпуск продукции.
4. Маркетинг – все что связано с реализацией выпускаемой продукции, т.е. рынок сбыта, цена и т.д.

5. Финансовая составляющая – процессы, которые связаны с эффективностью и движением денежных средств в фирме, обеспечение прибыли, ликвидности и т.п.

Организационная культура оказывает сильное влияние на отношения внутри структуры между сотрудниками, и на то как строятся отношения с внешним окружением, в т.ч. со своими клиентами и на то какие типы конкурентной борьбы с конкурентами используются.

#### 2.4. Способы повышения конкурентоспособности предприятия

Отсутствие информации о том, каким образом конкурент будет улучшать деятельность своей фирмы является недостатком этого анализа. Все эти исследования используются для того чтобы определиться с кем следует конкурировать, а с кем нет.

Оценку конкурентоспособности можно разделить на три уровня:

1. стратегический – рост стоимости предприятия, аспектами оценки являются – сравнительный, доходный, затратный, опционный.

2. оперативный – высота качества выпускаемой продукции (конкурентоспособность продукции), аспекты оценки – комплексный (интегральный), эвристический (экспертный) и квалитетический.

3. тактический – общий, т.е. комплексный показатель состояния всей фирмы или предприятия, аспекты оценки – общие оценки (комплексные) финансовой и хозяйственной деятельности фирмы.

Есть ряд способов повышения конкурентоспособности фирмы или предприятия: Выпуск продукции, которая была бы настолько востребована потребителем, что аналоги других фирм не пользовались спросом. Этому способствуют абсолютный учет всех требований потребителей.



Предпосылки: совершенный дизайн товара, неповторимость продукта, использование материалов самого высокого качества при выпуске продукции и, соответственно, престиж предприятия.

Преимущества: высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками; предпочтение потребителями только продукции данной фирмы или предприятия и уникальность товара делают входные барьеры более высокими; особые характеристики продукта делают влияние потребителей ниже.

Риски: если цена товара будет высокой, то потребители предпочтут товары других фирм с более низкими ценами; если выпускать аналоги товара, подражая какой-то фирме, что будет способствовать снижению преимуществ, которые связаны с дифференцированием; если меняется система ценностей потребителей, то это вызывает как снижение, так и потерю значения дифференцированности продукта.

возможность низких издержек на производство и сбыт продукции, что создает возможность фирме выпускать и продавать аналогичную продукцию, но с наименьшими затратами нежели конкуренты.

Предпосылки: возможность приобретения сырья, доставка и продажа товара по низким ценам; достаточно большая доля рынка, возможность экономии расходов на рекламу, сервис, исследования, внимательный контроль за расходами.

Преимущества: рентабельность предприятия в условиях жесткой конкуренции, даже когда конкуренты несут убытки; при выпуске товаров-аналогов, лидер по экономии на затратах, имеет большую свободу в своих действиях на рынке, нежели конкуренты; низкие затраты способствуют снижению влияния на поставщиков.

Риски: непредвиденное влияние факторов увеличивающих затраты, что может повлечь ценовой разрыв относительно конкурентов; методика

конкурентов по снижению затрат; новшества конкурентов; изменения требования рынка.

Сосредоточение на доле (сегменте) рынка. Все фирмы стремятся к лидерству на своем сегменте рынка – за счет снижения затрат и дифференцирования товара.

Предпосылки: эффективнейшее удовлетворение запросов потребителей в сравнении с конкурентами.

Преимущества: те же, что указаны в предыдущем пункте.

Риски: разница в ценах на товары и услуги в конкретном сегменте рынка.

### 3. РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ

#### 3.1. Формирование стратегии повышения конкурентоспособности

Под стратегией конкурентоспособности понимают план мероприятий направленных на получение долгосрочных и сильных конкурентных позиций. Как уже было рассмотрено в предыдущей главе, Майкл Портер выделяет три основных вида стратегий:

1. Минимизация издержек – захват большей части рынка, за счёт объема массового производства.
2. Стратегия дифференциации – ориентация на качество и уникальность продукции
3. Стратегия концентрации – нацеленность на удовлетворение конкретного круга потребителей.

Необходимо отметить, что при выборе стратегии важно руководствоваться следующим моментом, что следует концентрировать свои преимущества там, где слаб твой конкурент.

Под конкурентным преимуществом понимается наличие у предприятия, (в нашем случае турагентства) уникальных характеристик.

На конец 2015 года на территории всего Северо-Западного округа, по данным Росстата, насчитывалось 394 турагентства, из них 201 расположено на территории города Санкт-Петербург. И 67% занимаются поездками за рубеж, а остальные 33% работают в сфере въездного туризма.

По результатам исследований можно выделить 10 крупнейших турфирм, занимающихся ввозом иностранных туристов:

1. ООО «Вокруг Света»
2. ООО «Бизнес Петербург»
3. ООО «Белые ночи»
4. ООО «Русланд Трэвел Групп»
5. ООО «Глория»

Турагентство ООО «РТГ» по объему ввозимых туристов занимает 4-ое место, в основном, благодаря договору сотрудничества подписанному с консульством Индии.

Далее определим уровень конкуренции турагентств в г. Санкт-Петербург. Для этих целей мы возьмем 10 наиболее успешных турфирм, рассчитаем индекс Херфиндаля-Хиршмана, необходимый для оценки степени монополизации рынка, а также коэффициент концентрации конкуренции.

Таблица 3.1

Концентрация конкуренции турагентств на рынке

Наименование Турагентства	Доля рынка в %
«Вокруг Света»	13
«Бизнес Петербург»	13
«Белые ночи»	12
«Русланд Трэвел Групп»	12
«Глория»	11
«Мандарин»	10
«Версаль»	9
«Саммит Групп»	8
«Спутник»	7
«Экотур»	5

Индекс Херфиндаля-Хиршмана вычисляется по формуле:

$$HNI = \sum_{i=1}^n S_i^2 \quad (3.1)$$

Где  $S_i$  – обозначает долю каждого конкретного участника рынка.

Коэффициент концентрации конкуренции вычисляется по формуле:

$$CR_n = \sum_{i=1}^n S_i \quad (3.2)$$

Далее переходим к расчётам:

$$\begin{aligned} HNI &= 2 * 13^2 + 2 * 12^2 + 11^2 + 10^2 + 9^2 + 8^2 + 7^2 + 5^2 \\ &= 338 + 288 + 121 + 100 + 81 + 64 + 49 + 25 = 1066 \\ CR &= 13 + 13 + 12 + 12 = 50\% \end{aligned}$$

Если же индекс  $HNI \leq 1000$ , при  $CR < 45\%$ , то данный рынок является низко концентрированным.

Если же  $1000 \leq HNI \leq 1800$ , при  $45\% < CR < 70\%$ , то данный рынок считают умеренно концентрированным.

Если же  $HNI \geq 1800$ , при  $70\% < CR$ , то рынок является высококонцентрированным.

Учитывая все вышесказанное, то становится видно, что предприятие ООО «РТГ» находится на рынке с умеренно концентрированной конкуренцией. Спрос есть, но рынок вполне может его удовлетворить.

Вследствие проведенного анализа, руководство компании пришло к выводу, что необходимо выбрать стратегию дифференциации, направленную на качество и уникальность своей продукции.

### 3.2. Разработка нового турпродукта

Как уже упоминалось ранее у турагентства «Русланд Трэвел Групп», есть маленькая особенность. У данного агентства подписано договорное соглашение о предоставлении туристических и транспортных услуг

консульству и посольству Индии. Очень часто в г. Санкт-Петербург приезжают семьи, знакомые и друзья, работников данных учреждений и, учитывая особенности менталитета этого народа, путешествовать они любят большими организационными группами. В среднем от 8-15 человек, а то и более.

Рассматривая данные прошлого года из 10 поступивших заявок на групповые заезды, было 5 отказов по следующим причинам:

1. Проживание в отеле было слишком дорогим на такую группу
2. Питание. Еще одной чертой индийской нации является приверженность к своей родной кухне.
3. Общее стоимость поездки, прибавляя к этому затраты на различные развлекательные мероприятия, была очень большой.

В связи с этим руководство приняло решение организовать новый продукт, содержащий целый набор услуг, при приобретении которого, можно было бы значительно снизить стоимость, как если бы приобретать все по отдельности.

Опираясь на ошибки прошлого года, данный сервис должен включать в себя:

1. Транспортировку от и до аэропорта
2. Проживание в отеле
3. Питание (завтрак, обед и ужин)
4. А также ограниченный набор мероприятий по выбору (музеи, театры, экскурсии, а также развлечения для детей)
5. Услуги гида, сопровождающего на любых мероприятиях, при желании.

Также данная услуга, будет предоставляться двух классов: комфорт и эконом.

Комфорт класс будет включать в себя проживание в отеле, питание в ресторане + услуги гида

Эконом класс: проживание в трехкомнатных апартаментах в центре города, способных с комфортом разместить 5 гостей. Услуги гида будут оплачиваться дополнительно.

Для осуществления, задуманного, к процессу были привлечены уже хорошо знакомые партнеры: Единственный ресторан индийской кухни в Санкт-Петербурге «Джей Хинд», а также отель «Достоевский», расположенный прямо напротив здания ресторана. То есть в пешей доступности для гостей. А также были найдены новые партнеры – агентство «Элите Сервис», специализирующееся на предоставлении в аренду лучших апартаментов г. Санкт-Петербург.

Таблица 3.2

Смета «комфорт» класса

	Себестоимость	С наценкой
Транспортировка	1000	4000
Проживание в отеле	80000	300800
Питание	160000	240000
Гид	8000	20000
Мероприятия	40000	80000
Итого на 10 человек	288100	644800

Таблица 3.3

Таблица Смета «эконом» класса

	Себестоимость	Открытая
Транспортировка	1000	4000
Проживание	80000	160000
Питание	-	-
Гид	8000	20000
Мероприятия	40000	80000
ИТОГО	129000	264000(148350)
Итого на чел	12900	26400

### 3.3. Разработка рекламной кампании

Реклама является одним из очень важных элементов повышения конкурентоспособности любого предприятия. Проведение любой рекламной кампании требует специальной подготовки, правильной организации, а также участия специалистов, в противном случае, все усилия будут напрасны, что приведет к большим финансовым потерям, вместо увеличения спроса, а соответственно и прибыли.

В данном процессе, очень важно соблюдение основных этапов, регламентирующих проведение любой рекламной кампании (см. рисунок 3.1)

В этих пакетах проживание предусмотрено на 8 ночей, и 10 человек.



Рисунок 3.1 Этапы разработки рекламной кампании



Рассмотрим все 6 этапов чуть поподробнее:

1. Определение целевой аудитории. Четкое определение круга потребителей, потому что от этого будет зависеть стиль и метод проведения компании, ведь методы используемы для привлечения внимания молодёжи будут кардинально отличаться от метод используемых для привлечения внимания клиентов пожилого возраста, а проведение рекламы в массах может привести к нерациональной трате финансовых ресурсов. Так как подобные действия подходят только в случае с товарами ежедневного потребления (к примеру, продукты питания)

2. Определение целей. Здесь решается вопрос, чего именно мы хотим достичь по окончании компании. Какова цель ее проведения. Именно цель будет определять дальнейшую тактику компании. Основными причинами проведения рекламной компании являются:

2.1. Повышение спроса

2.2. Создание имиджа компании, повысить узнаваемость торговой марки

2.3. Расположение к себе потребителей

2.4. Повышение конкурентоспособности компании

3. Определение бюджета. Определение необходимой и возможной суммы бюджетирования своей рекламной компании.

4. Выбор средств продвижения своего продукта. Средства продвижения- это способы передачи информации о своем продукте его потенциальному покупателю. К ним относят:

4.1. Реклама

4.2. Связи с общественностью (англ. PR) – создание и внедрение товара услуги, идеи в ряд социальной группы, с целью закрепления его или ее, как необходимой в жизни. Длнный метод становится все более эффективным, учитывая постепенно увеличивающееся недовольство по отношению к

массовой рекламе. В данном случае, потребитель получает информацию ненавязчиво, в виде новостей или отзывов уважаемых людей, а также экспертов.

4.3. Стимулирование сбыта. В этом случае применяются лотереи, акции, скидки. Нельзя забывать про недостаток данного метода – краткосрочность.

5. Создание информационного сообщения. На данном этапе, важными фрагментами являются: само содержание сообщения (что говорить?), его источник (кто говорит?), а также его оформление (как говорит?). При выборе содержания сообщения, необходимо подчеркнуть уникальность своего продукта, объяснить потребителю, почему он должен приобрести продукт именно у вас и нигде больше. Источник - чем больше доверия он будет вызывать у потребителя, тем эффективнее пройдет компания.

6. Анализ результатов. Анализ полученных результатов, по окончании все мероприятий сможет помочь, выявить, насколько принятые решения были эффективны, что пошло не так, и как избежать этого в будущем, дабы не допустить в будущем подобных ошибок.

Учитывая все вышесказанное, турагентство «Русланд Трэвел Групп», приняло решение обратиться к специалистам – в рекламную компанию, где, помимо договора, было подписано дополнительное соглашение, следующего содержания на рисунке 3.2 .

К тому же важным требованием агентства «РТГ» является сохранение цветовой гаммы, уже использованной на сайте и при создании логотипа.

По окончании рекламного проекта, обязательно должен быть выполнен подробный отчет по всему проекту, какие из поставленных задач не были достигнуты и почему, чтобы избежать повторения этих ошибок в будущем.

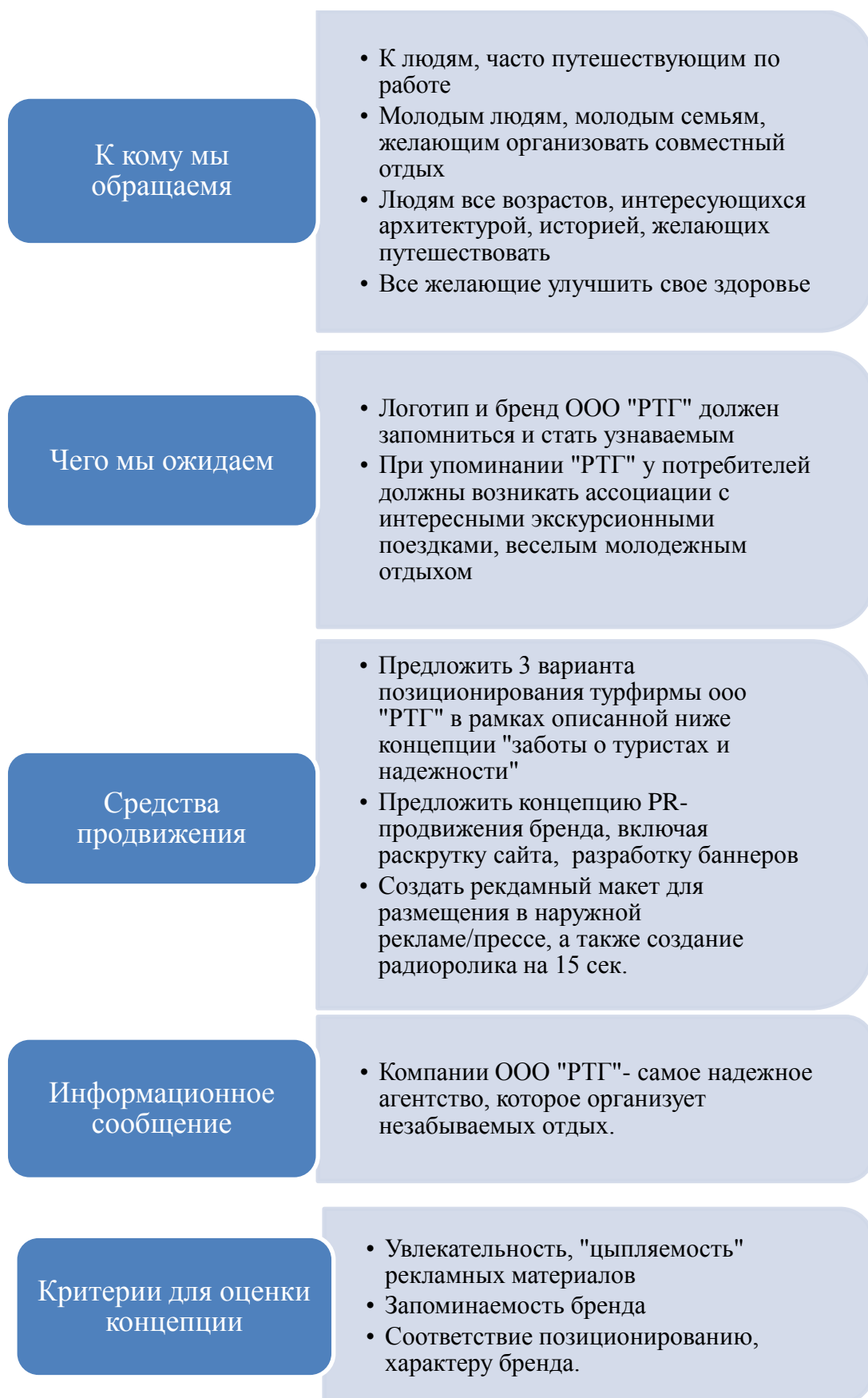


Рисунок 3.2 Модель разработки рекламной компании

### 3.4 Выбор системы бронирования и создание сайта для турагентства ООО «РТГ»

Основной деятельностью любого турагентства является продажа невероятно разнообразного туристического продукта клиенту. Спрос может быть очень различен, это может быть подбор тура в Скандинавию., покупка авиабилета в Европу, бронирования отеля в Москве, поиск обзорной экскурсии по Минску и гидом. Часто, особенно в сезон, а для туризма в России сезон начинается с апреля по октябрь, времени часто не хватает, чтобы качественно обслужить и проконтролировать все пожелания клиентов. Ведь спрос и предложение настолько богаты разнообразием, что невозможно, держать под рукой комплект уже готовых трафаретов. Каждая заявка, по-своему уникальна. В таких условиях и показывает агентство само себя, тут и начинается самая настоящая конкуренция, где каждый агент может показать, на что он способен.

Способность быстро, эффективно и качественно обслужить своего клиента напрямую влияет на конкурентоспособность любого турагентства.

И в данном вопросе турагентству помогает система бронирования, в которой он работает. Тут любой менеджер агентства, может сразу предоставить информацию об отеле, проверить наличие свободных номеров, поискать ближайшие или самые дешевые рейсы по необходимому направлению, заказать трансфер. Произвести оплату любым удобным способом:

1. Наличными
2. Безналичный расчет
3. По карте
4. Электронный кошелек и т.п.

А также на месте произвести выписку билетов, после нажатия кнопки «Забронировать» и сразу же распечатать все необходимые документы.

Поэтому эффективность работы агентства напрямую зависит от качества функционирования и оперативности реагирования системы, в которой он работает.

Характеристики, по которым оценивают системы бронирований:

1. Объем базы отелей по России и за границей
2. Возможность покупки авиа/железнодорожных билетов
3. Ценовая политика
4. Возможность покупки в режиме «ОНЛАЙН» (бронирование, подтверждаемое сразу, в момент создания заказа, режим «ОФФЛАЙН» означает ожидания ответа от поставщика с подтверждением покупки, который может длиться от 10 мин до 48 часов)
5. Возможность покупки сразу нескольких номеров/билетов в режиме «ОНЛАЙН» (некоторые системы позволяют приобрести за 1 заказ только 1 номер или 1 билет, в результате, менеджеру даже не видно сколько свободных номеров необходимой категории есть в наличии, при необходимости приобрести 2 или более номеров, во время оформления заказа, других номеров уже может и не быть)
6. Наличие технической поддержки 24 часа, а также ее квалификация и оперативность в работе (любая система дает периодически сбои, а также в данной сфере часто возникают дополнительные изменения или пожелания у клиентов, которые необходимо решать оперативно)
7. Предоставление депозита. (компания ООО «РТГ» всегда производит только безналичные расчеты, периодически бывают экстренные заказы, поэтому удобно, когда есть депозит, потому что по безналу деньги из-за нюансов банковской системы РФ могут и не придти на счет поставщика)
8. Достоверность и объем предоставляемой информации о том или ином турпродукте

На сегодняшний день, компания ООО «РТГ» столкнулась с тем, что старые партнеры «Бедсонлайн» (Bedsonline), несмотря на очень хорошие ценовые предложения, больше не удовлетворяют спросу ее клиентов, по следующим причинам:

1. Слишком маленький выбор предлагаемых отелей
2. Отсутствие авиабилетов
3. Нет возможности покупки в онлайн режиме.
4. А также неверное предоставление информации об отелях и номерах (уже поступали жалобы, что в итоге, номер оказывался не той категории, которая приобреталась)

Исходя из всего вышеперечисленного, принято решение заключить договор с новым партнером. Выбор пал между следующими системами, являющимися, на сегодняшний день, наиболее популярными:

1. Хотелбук. Про (Hotelbook.pro)
2. Островок (Ostrovok)
3. Портбилет (Portbilet)
4. Синдбад (Sindbad)

Построим сравнительную таблицу для более удобного рассмотрения данного вопроса (см. таблицу 3.4).

Проанализировав таблицы, делаем следующие выводы:

- Нет смысла работать с системой Портбилет, слишком маленькая база отелей, к тому же высокая ценовая политика.
- Систем Синдбад не занимается продажей отелей, зато они позиционируют себя как профессионалы по авиабилетам. Заодно предлагают довольно удобные условия работы, в плане депозита, учитывая что другие системы, не работают еще на этом рынке было бы полезным начать с ними работать

- И что касается двух других систем бронирования: Островка и Хотелбука, обе имеют приличную базу, у обеих довольно доступная цена.

Таблица 3.4

Характеристик различных систем бронирования

Системы бронирований				
Характеристики	Хотелбук	Синдбад	Портбилет	Островок
База отелей	500 000 отелей по всему миру	нет	50 000 отелей по всему миру	418 441 отелей
Авиа и ж/д билеты	только авиа/но систему только внедрили, она еще не налажена	Только авиа	Авиа и ж/д	нет
Наличие депозита	Есть, довольно лояльный, но только на отели	Есть довольно лояльный	Есть	Есть, в 30 000 рублей
Техническая поддержка	24 часа/ одна из самых эффективных	24 часа	24, но работает не эффективно	24 часа, нет телефонной связи
Бронирование «ОНЛАЙН»	50% онлайн/50% офлайн	есть	Да. Вся продукция	Да, вся продукция
Бронирование неск. позиций в заказе	есть	есть	нет	нет
Ценовая политика	Одна из лучших, но по большей части по Москве и СПБ	Одна из лучших по авиабилетам	высокая	Одна из лучших по всей России

Из всего вышесказанного следует, что было бы намного продуктивнее заключить договора с Хотелбук и Островок для бронирования отелей, а с Синдбадом для покупки авиабилетов.

Следующим немаловажным моментом для функционирования любого турагентства является его сайт. Сайт для турфирмы это его лицо. Он должен быть составлен грамотно, содержать весь объем необходимой информации о продуктах, которые она предлагает. Тем самым давая возможность своему клиенту приобрести оплатить необходимый продукт не выходя из дома.

К тому же, основным решением для руководителя будет принятие решения о типе подключения к базе туроператоров. На данный момент их всего три:

1. Веб-интерфейс
2. Сетевой (XML) – шлюз
3. Уайт Лэйбл (White Lable)

Рассмотрим поподробнее каждый из этих типов подключения.

Агентство может установить на свой сайт простой интерфейс системы бронирования, который будет выглядеть как собственный продукт, и позволит клиентам самим подбирать себе отель в режиме реального времени.

Агентство полный контроль над заказами своих клиентов и ценами, которые видят Ваши клиенты.

Информация о всех заявках с модуля будет приходить на указанный электронный адрес, Затем заказ либо подтверждается, либо аннулируется.

С ее помощью вы легко станете обладателем своей системы бронирования с ассортиментом в 450 000 отелей!

## 2. Подключение через шлюз.

С использованием средств интеграции на базе XML Агентство само решает, какой будет система бронирования.

Вы можете интегрировать отели из базы в имеющиеся проекты Вашей компании, создавать собственную агентскую сеть, подключать любые платежные системы.



Возможности Шлюза:

- интеграция с собственными сервисами или другими поставщиками услуг
- создание собственной системы онлайн бронирования, ориентированной на потребности клиента
- возможность гибкого ценообразования
- подключение платежных систем
- выгрузка статистики и синхронизация с системами бухгалтерского учета
- сортировка, фильтрация и вывод предложений по любым параметрам
- возможность реализации IT-проектов любой сложности

Также через XML подключаются не только отели но и трансферы.

3. Уайт Лэйбл – это продукт, на котором не стоит торговая марка производителя, и который можно развивать под собственным брендом.

Уайт Лэйбл представляет собой под домен на сайте турагентства, выполненный в том же стиле, что и основной сайт – то есть, хотя пользователи бронируют отель по базе, они все равно остаются на Вашем сайте.

В данном случае наиболее эффективным вариантом является подключение шлюза.

3.5. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий.

После анализа результатов проведенных мероприятий, руководство турфирмы подтверждает значительное увеличение объемов продаж туристических услуг. К тому же предполагается незначительное снижение издержек и себестоимости продукта. Данное утверждение можно ясно увидеть на приведенном ниже рисунке.

Таблица 3.5

Основные экономические показатели деятельности туристической компании "Русланд Тревел Групп" за 2014-2015 гг. (проект)

Показатели	Ед.изм	Анализируемые годы		Прирост	Рост	Прирост
		2014г	2015 г			
Объем реализации туристических услуг	(т. руб.)	46031	54100	8069	117,5	17,5
Численность работающих	(чел.)	8	10	2	125	25
Производительность труда одного работающего	(т.руб.)	9503,9	12148,2	2644,3	142,5	42,5
Среднегодовая з/п одного работающего	(т. руб.)	252	284	32	127,8	27,8
Себестоимость услуг	(т.руб.)	75602	79830	4228	105,6	5,6
Чистая прибыль	(т.руб.)	1570	2770	1200	176,4	76,4
Рентабельность продаж	(%)	0,006	5,07	5,06	-	
Рентабельность деятельности	(%)	0,57	5,34	4,77	-	

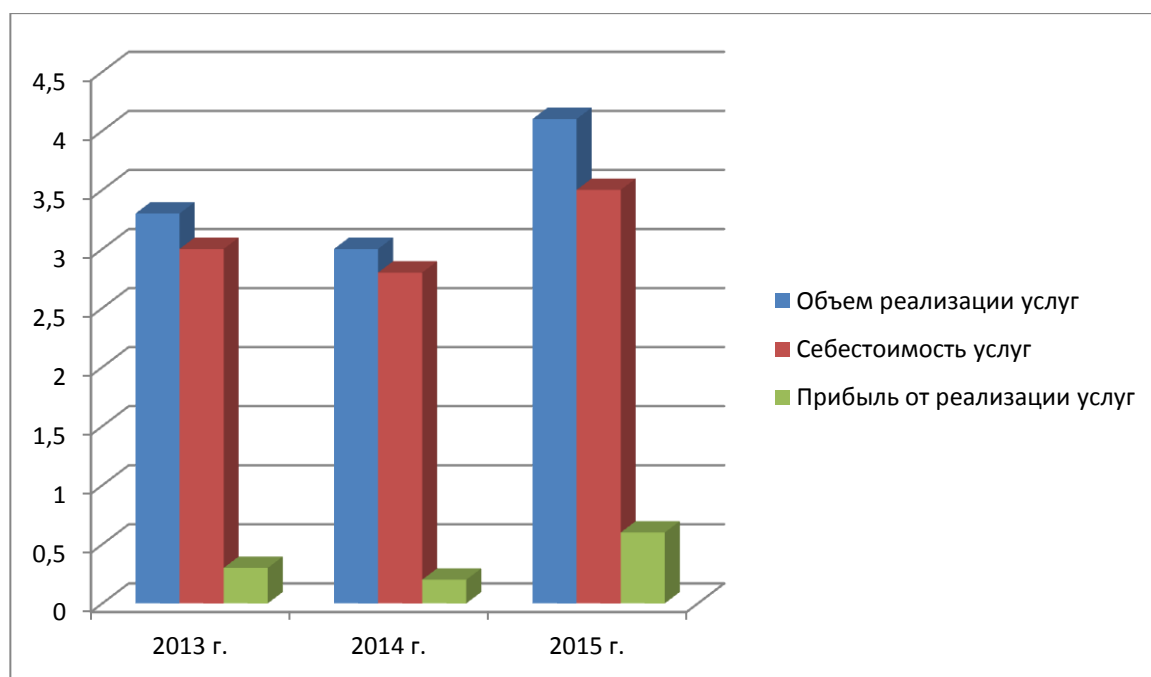


Рисунок 3.3 Стоимостные показатели

Произведем расчет эффективности рекламной деятельности компании, при помощи сравнения товарооборота до и после проведения рекламы, по следующей формуле:

$$E = \frac{T_2 - T_1}{100 * p} - A \quad (3.3)$$

$E$  – коэффициент эффективности рекламной деятельности

$T_1$  – товарооборот до момента проведения рекламной кампании

$T_2$  – товарооборот после проведения рекламной кампании

$p$  – процент наценки на товар

$A$  – расходы на проведение рекламной кампании

При значении коэффициента равном нулю или более, принято считать, проведенную кампанию прибыльной.

$$E = \frac{54\,100\,000 - 46\,031\,000}{100 * 10\%} - 796\,987 = 9913$$

В данном случае, мы можем сделать вывод, что проведенное мероприятие прошло успешно.

Для оценки эффективности нового продукта, воспользуемся расчетом показателя рентабельности продукции, по следующей формуле:

$$R_{\text{пр}} = \frac{\text{П}_{\text{чп}}}{\text{С}_{\text{пол}}} * 100\% \quad (3.4)$$

$R_{\text{пр}}$  – рентабельность продукции

$\text{П}_{\text{чп}}$  – чистая прибыль

$\text{С}_{\text{пол}}$  – себестоимость

$$P_{\text{пр}} = \frac{567\,000}{486\,578} * 100\% = 116,5\%$$

Все это приведет к значительному росту рентабельности.

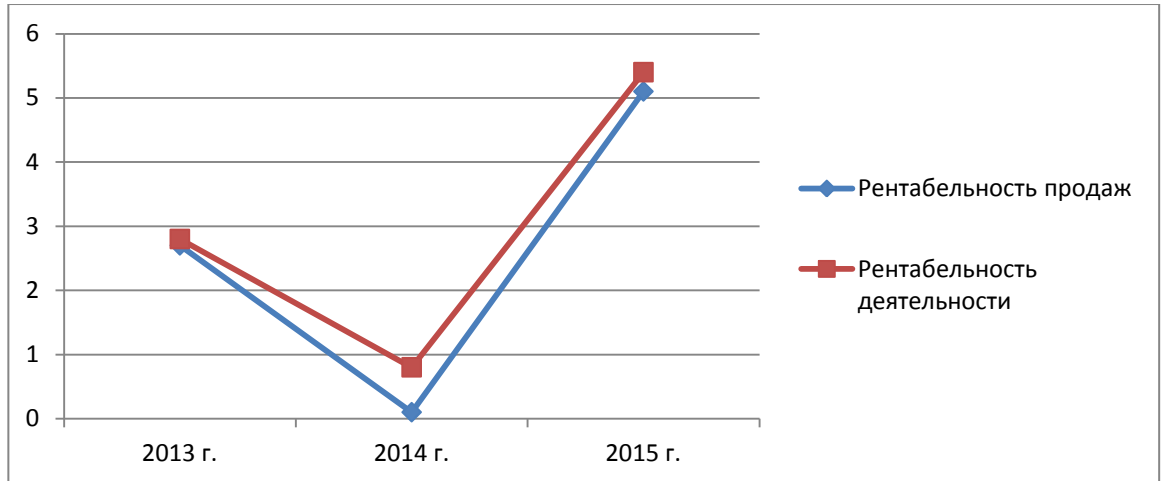


Рисунок 3.4 Рентабельность

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

По результатам проделанной работы, мы можем сделать следующие выводы:

Рынку туризма характеризуется высокой степенью свободной конкуренции.

Оценка конкурентоспособности основывается на изучении желаний своих клиентов, сильных и слабых сторон своих конкурентов, сильных и слабых сторон своего агентства.

П первой главе был проведен анализ агентства ООО «РТГ», в результате чего были выявлены следующие проблемы:

1. Малая известность на рынке
2. Нехватка видов туров

После этого были рассмотрены особенности конкуренции и теоретические основы методов ее повышения.

На основании вышесказанного были рекомендованы следующие мероприятия для устранения выявленных проблем:

1. разработка новых турпродуктов;
2. разработка рекламной компании
3. создание сайта турагентства
4. повышение производительности труда менеджеров

Активно рекламировать свои туристические продукты, поднимать рейтинг своей фирмы.

Для повышения скорости обслуживания клиентов внедрять самые современные туристические информационно-поисковые системы

Все указанные мероприятия позволят существенно повысить конкурентоспособность туристической фирмы ООО "РТГ".

## Список использованной литературы

1. Алексеев А.А. Маркетинговые исследования рынка услуг/ А.А. Алексеев – СПб.: СПбГУЭФ, 2014. - 326 с.
2. Вачугов Д.Д. Основы менеджмента/ Д.Д. Вачугова – М.: Юнити-Дана, 2001. – 367 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Вихански, А.И. Наумов – М.: Гардарики, 2010. – 528 с.
4. Годин А.М. Маркетинг/ А.М. Годин – М.: Дашков и К, 2006. - 760 с.
5. Гущина И.А. Документационное обеспечение управления в социально-культурном сервисе и туризме/ И.А. Гущина, Н.А. Зайцева – М.: Альфа-М, 2011. – 240 с.
6. Грачева О.Ю. Организация туристического бизнеса: технология создания турпродукта/ О. Ю. Грачева, Ю. А. Маркова, Л. А. Мишина и др. – М.: Дашков и Ко, 2011. – 208 с.
7. Городецкая М.И. Бухгалтерский чет и налогообложение в индустрии туризма/М.И. Городецкая – М.: Инфра-М; 2012. – 304с.
8. Дурович А.П. Маркетинг в туризме/ А.П. Дурович – М.: Инра-М, 2010. – 406с.
9. Зельдович Б.З. Как завоевать и удержать клиента в туристическом бизнесе/ – М.: Аспектпресс, 2010. – 135 с.
10. Игнатьева А.В. Исследование систем управления/ А.В. Игнатьева, М.Н. Максимцев – М.: Юнити-Дана, 2011. – 157 с.
11. Ковалев В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры/ В.В. Ковалев – М.: Юнити-Дана, 2010. - 560с.
12. Коротков Э.М. Исследования систем управления/ Э.М. Коротков - М.: Дека, 2010. – 336 с.

13. Козырева О.Н. Экономика отрасли. Туризм/ О.Н. Козырева, Е.А. Замедлина – М.: Альфа-М, 2016. – 205 с.
14. Кнышева Е.Н. Маркетинг туризма/ Е.Н. Кнышева – М.: Инфра-М, 2010. – 352 с.
15. Косолапов А.Б. Технология и организация туроператорской и турагентской деятельности/ А.Б. Косолапов – М.: Кнорус, 2015. – 294 с.
16. Косолапов А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства/ А.Б. Косолапов – М.: Кнорус, 2015. – 352 с.
17. Кусков А.С. Основы туризма/ А.С. Кусков, Ю.А. Джаладян – М.: Кнорус, 2010. – 400 с.
18. Кузнецова Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства/ Е.И. Кузнецова – М.: Юнити-Дана, 2012. – 384 с.
19. Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия/ Н.П. Любушин – М. Юнити-Дана, 2003. – 471 с.
20. Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг – М.: Юрайт, 2014. – 438 с.
21. Мазилкина Е.И. Управление конкурентоспособностью/ Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина – М.: Омега-Л, 2010. – 328с.
22. Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе/ Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков – Ростов: Феникс, 2010. – 446 с.
23. Мохова Ю.А. Турфирма. С чего начать, как преуспеть: советы владельцам и управляющим/ Ю.А. Мохова, Г.А. Мохов – Спб.: Питер, 2010. – 230 с.
24. Покровский Н.Е. Туризм от социальной теории к практике управления/ Н.Е. Покровский, Т.И. Черняева – М.: Логос, 2010. – 424 с.
25. Портер М. Конкурентная стратегия методика анализа отраслей и конкурентов/ М. Портер – М.: Альпина Паблицер, 2015. – 453 с.

26. Романов А.Н. Маркетинг/ А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Корлюгов и др. – М.:Юнити, 2015. - 560 с.
27. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В. Савицкая - М.: Инфа-М, 2015. - 330 с.
28. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма/ С.С. Скобкин – М.: Магистр, 2010. – 432 с.
29. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений/ Э.А. Смирнов - М.: Юнити-Дана, 2012. - 271с.
30. Соболев А.В. Экономическая теория/ Н.Н. Соловых – М.: Дашков и К, 2009. - 552 с.
31. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии/ А.Д. Стрикленд - М: Юнити, 2011. - 576 с.
32. Фасхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент/ Р.А, Фасхутдинов – М.: Дело, 2002. - 448 с.
33. Портал «Ассоциация туроператоров России» [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.atorus.ru/ratings.html> (дата обращения 18.12.2015)
34. Портал «Территориальный орган государственной статистика по Санкт-Петербургу и Ленобласти» [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_ts/petrostat/ru/statistics/Sant\\_Petersburg/](http://petrostat.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_ts/petrostat/ru/statistics/Sant_Petersburg/) (дата обращения 10.01.2016)



## Приложение №1 «Баланс предприятия (актив)»

Бухгалтерский баланс  
На 31 декабря 2015 г.

Организация Общество с ограниченной ответственностью «Русланд Тревел Групп»  
Идентификационный номер налогоплательщика 7801413429  
Вид экономической деятельности Деятельность туристических агентств  
Организационно правовая форма собственности Общество с ограниченной ответственностью  
Единица измерения в тыс. рублей  
Место нахождения (адрес):  
191123, г. Санкт-Петербург, ул. Шпалерная, д. 39, лит. Б, пом. 2Н

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.
<b>АКТИВ</b>				
<b>I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Нематериальные активы	1110			
Основные средства	1120	<b>106000</b>	<b>106000</b>	<b>106000</b>
Незавершенное строительство	1130	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Доходные вложения в материальные ценности	1135	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Долгосрочные финансовые вложения	1140	<b>15000</b>	<b>1000</b>	<b>54000</b>
Отложенные налоговые активы	1145	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Прочие внеоборотные активы	1150	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ИТОГО по разделу I</b>	<b>1190</b>	<b>121000</b>	<b>107000</b>	<b>160000</b>
<b>II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ</b>				
Запасы	1210	<b>410000</b>	<b>514000</b>	<b>180000</b>
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	<b>395000</b>	<b>513000</b>	<b>126000</b>
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются более чем через 12 месяцев после отчетной даты)	1230	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты)	1240	<b>1344000</b>	<b>1557000</b>	<b>6959000</b>
Краткосрочные финансовые вложения	1250	<b>942000</b>	<b>1340000</b>	<b>6470000</b>
Денежные средства	1260	<b>2417000</b>	<b>3910000</b>	<b>58000</b>
Прочие оборотные активы	1270	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ИТОГО по разделу II</b>	<b>1290</b>	<b>4171000</b>	<b>5981000</b>	<b>7197000</b>
<b>Баланс</b>		<b>4171000</b>	<b>5981000</b>	<b>7303000</b>

**Приложение №2 «Баланс предприятия (пассив)»**

Наименование показателя	Код	На 31 декабря 2013 г.	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.
<b>ПАССИВ</b>				
<b>III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ</b>				
Уставный капитал	1310	<b>1090000</b>	<b>1090000</b>	<b>1090000</b>
Собственные акции; выкупленные у акционеров	1320	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Добавочный капитал	1340	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Резервные фонды, образованные в соответствии с законодательством	1350	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Резервы, образованные в соответствии с учредительными документами	1360	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	<b>511000</b>	<b>439000</b>	<b>785000</b>
<b>ИТОГО по разделу III</b>	<b>1300</b>	<b>1601000</b>	<b>1529000</b>	<b>1875000</b>
<b>IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1410	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Отложенные налоговые обязательства	1420	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1000</b>
Оценочные обязательства	1430	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Прочие обязательства	1450	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Итого по разделу IV</b>	<b>1400</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА</b>				
Заемные средства	1510	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Кредиторская задолженность	1520	<b>2570000</b>	<b>4452000</b>	<b>5427000</b>
Доходы будущих периодов	1530	<b>2349000</b>	<b>4325000</b>	<b>5316000</b>
Оценочные обязательства	1540	<b>200000</b>	<b>121000</b>	<b>73000</b>
Прочие обязательства	1550	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Итого по разделу V</b>	<b>1500</b>	<b>2570000</b>	<b>4452000</b>	<b>5427000</b>
<b>Баланс</b>	<b>1700</b>	<b>4171000</b>	<b>5981000</b>	<b>7303000</b>