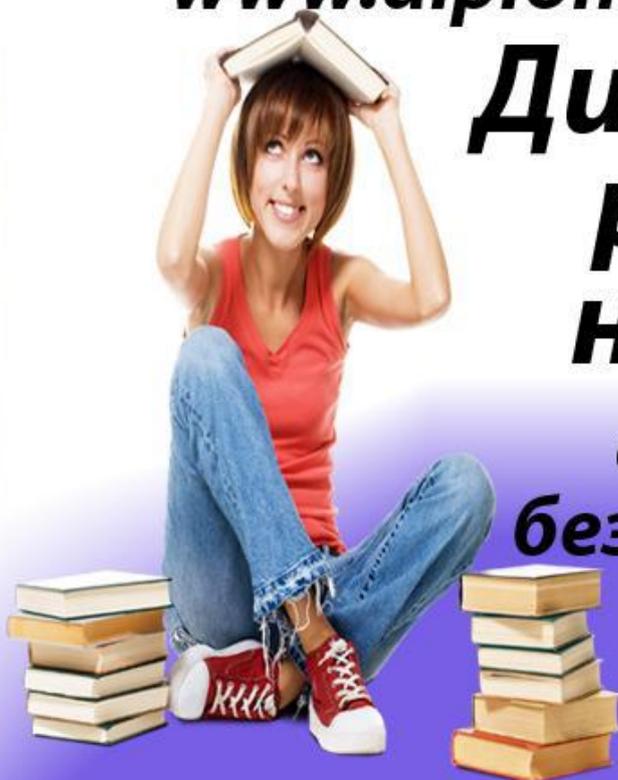


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

# Дипломные работы на заказ

от автора  
без предоплаты



[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

Профессиональная  
помощь  
в написании  
всех видов  
работ  
для  
студентов  
вузов



## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ.....	7
1.1. Понятие конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия .....	7
1.2. Основные методы оценки конкурентных преимуществ фирмы.....	13
1.3. Государственное регулирование туристического рынка на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в РФ .....	19
Выводы .....	25
2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....	27
2.1. Общая характеристика туристической фирмы .....	27
2.2. Анализ регионального рынка туристических услуг .....	43
2.3. Анализ конкурентных преимуществ туристической фирмы .....	46
Выводы .....	55
3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ .....	56
3.1. Дерево целей проекта по повышению конкурентных преимуществ фирмы ....	56
3.2. Разработка мероприятий по повышению конкурентных преимуществ фирмы .....	59
3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентных преимуществ фирмы .....	69
Выводы .....	75
4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ .....	77
Выводы .....	81
5. ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	83
Выводы .....	88
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	90
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	101

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Проблема номер один для любой организации, действующей в условиях рынка, – это проблема ее выживаемости, обеспеченности непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными фирмами по-разному, но в ее основе лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Согласно закону необходимого разнообразия для успешного функционирования системы управления фирма должна иметь в своем арсенале не меньшее разнообразие возможных реакций, чем количество и сложность ситуаций во внешней среде. Поскольку количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, система управления организацией должна соответственно приобретать новые качества, увеличивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Сегодня стало достаточно сложно работать на рынке предоставления туристических услуг населению. Это объясняется тем, что наблюдается ежегодный рост количества туристических компаний, появляются новые виды туризма, эффективные методы стимулирования сбыта и удержания клиентов. Все это делает насущной проблему повышения конкурентоспособности туристической фирмы. Особенно сложно выжить малым туристическим компаниям, которые в силу своей финансовой несостоятельности, не могут захватить большую долю рынка, в связи, с чем не способны состязаться с лидерами туристической индустрии.

Сложность выживания в рыночных условиях хозяйствования объясняется и тем, что растут потребности населения к наиболее качественному сервису туристических компаний. Сегодня просто предлагать качественный туристический продукт по конкурентоспособным ценам, стало недостаточно.

Необходимо завоевать большую часть рынка потенциальных потребителей, что возможно только за счет эффективных методов управления туристическим предприятием, разработки наиболее эффективных маркетинговых и управленческих решений, улучшения качества туристических услуг и др.

Происходящие в нашей стране рыночные изменения делают насущной необходимостью приобретать и эффективно применять опыт хозяйствования в новой обстановке. Условия и принципы функционирования предприятий, результаты деятельности теперь прямо зависят от конкурентоспособности их услуги на рынке. Актуальностью темы дипломной работы: «Проектирование мероприятий по формированию конкурентных преимуществ фирмы», является то, что только видение целей, разработка эффективных стратегий организации, эффективное управление всеми ресурсами предприятия, позволят руководству коллектива добиваться поставленных целей и повысить свою конкурентоспособность на занимаемой нише.

В связи с изложенной актуальностью работы, **целью** дипломного исследования является- разработка мероприятий по формированию конкурентных преимуществ фирмы. Для достижения указанной цели, **задачами** исследования являются: рассмотреть теоретические аспекты конкурентных преимуществ фирмы в рыночных условиях хозяйствования; описать организационно-экономическую характеристику туристической фирмы; провести анализ конкурентоспособности объекта исследования на занимаемой нише; разработать мероприятия, направленные на повышение конкурентных преимуществ компании; оценить эффективность предложенных рекомендаций.

**Объектом** исследования дипломной работы является туристическая фирма, организованная индивидуальным предпринимателем г. Санкт-Петербурга, работающая, на условиях франчайзинга под брендом «Горячие туры». **Предмет** исследования- конкурентные преимущества туристической компании (филиала «Горячие туры»).

Структура работы обусловлена целями и задачами, определенными для работы, а также логикой проведенного исследования и состоит из введения, пяти глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Первая глава является теоретической и рассматривает основные проблемы конкурентоспособности предприятий сферы услуг. Вторая глава является аналитической и направлена на изучение деятельности анализируемой туристической компании, анализа рынка туристических услуг, оценку конкурентных преимуществ объекта исследования. В третьей части исследования изложены основные мероприятия, направленные на повышение конкурентных преимуществ фирмы и дана оценка экономической эффективности. В технологической части исследования рассмотрена технология одного из организационно-экономических мероприятий, представленных в третьей части исследования. В пятой главе дипломного проектирования дана характеристика организации труда и ее охрана на анализируемом предприятии.

Практическая значимость исследования заключается в том, что предложенные рекомендации, направленные на повышение конкурентных преимуществ фирмы, могут быть применены на практике анализируемого предприятия. Методологической базой исследования явились общенаучные методы познания, дедукции, индукции, системный анализ и синтез, аналогия, структурный, сравнительный, и другие методы анализа.

Для написания дипломной работы использовались учебные пособия, статьи, монографии, диссертационные исследования по изучаемой проблеме. Оценка конкурентоспособности предприятий услуг рассматривается в работах различных авторов, основными из них являются: Ансофф И., Багиев Л.А. Баринов В.А., Герчикова И.Н, Друкер П., Лафта Дж., Кабушкин Н.И., Мескон М.Х., Чернышев М.А., Фатхутдинов Р.А. и др. Информационной базой исследования также является статистическая отчетность анализируемого предприятия, опросы потребителей, статистические данные сайта федеральной статистики России и г. Санкт-Петербурга, нормативно-правовые акты и другое.

## **1. ТЕОРЕТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ**

### **1.1. Понятие конкурентных преимуществ и конкурентоспособности предприятия**

Под конкурентными преимуществами компании следует понимать такие характеристики продукции и услуг предприятия, которые позволяют ему опережать конкурентов по показателям рентабельности и устойчивости его рыночной позиции. Конкурентные преимущества формируются как материальными, так и неосязаемыми активами предприятия и проявляются в более высоком качестве предлагаемых рынку товаров и услуг.[11] Рассмотрим подробнее сущность конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

Взаимодействие между спросом и предложением, как известно, происходит на рынке. В системе рыночных отношений покупатели и продавцы свободно обмениваются благами на многих конкурентных рынках. Конкуренция является механизмом, который решает многие экономические проблемы общества, это свободное соперничество между производителями и покупателями за получение максимального дохода. В литературе, посвященной данной проблеме, присутствуют различные подходы к определению конкуренции: конкуренция определяется как состязательность на рынке; с точки зрения классической экономической теории, конкуренция рассматривается как элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение; в переводе с латинского термин «конкуренция» означает соперничество, соревнование, состязанием; другое его происхождение можно проследить из французских слов: бегать, бега, совместные бега с соперником[78], рис.1.1.1.

В Законе Российской Федерации "О защите конкуренции"[1] указано, что «конкуренция- соперничество хозяйствующих субъектов, при котором самостоятельными действиями каждого из них исключается или ограничивается возможность каждого из них в одностороннем порядке воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке». Из



Рисунок 1.1.1- Различные подходы к определению понятия конкуренции и конкурентоспособности.

определения видно, что конкуренция рассматривается как деятельность по ограничению свободы соперников и не учитывает собственной заинтересованности субъектов в положительном действии, что опять же указывает на его отношение к первому («отечественному») подходу. Такой подход является явно недостаточным для изучения сути конкурентоспособности, т.к. в данном случае суть конкурентоспособности сводится исключительно к наличию возможности и средств эффективно препятствовать свободе действия соперников.

Понятие конкурентоспособность, если говорить дословно, обозначает «быть способным к конкуренции». Конкурентоспособность не показатель, уровень которого можно вычислить для себя и для конкурента, а потом победить. Прежде всего – это философия работы в условиях рынка, ориентирующая на: понимание нужд потребителя и тенденций их развития; знание поведения и возможностей конкурентов; знание состояния и тенденций развития рынка; знание окружающей среды и ее тенденций; умение создать такую услугу и так довести ее до потребителя, чтобы потребитель предпочел его услуге конкурента. [79]

Конкурентоспособность - это многоаспектное понятие, означающее соответствие производимых компанией товаров и услуг условиям рынка, конкретным требованиям потребителей не только по своим качественным, техническим, экономическим, эстетическим характеристикам, но и по коммерческим и иным условиям его реализации, включающим в себя такие понятия, как цена, сроки поставки, каналы сбыта, сервис, реклама. А так же под конкурентоспособностью фирмы мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей. [62]

Исходя из этих условий, можно заключить, что конкурентоспособность - это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Данное

определение представляет наиболее общую, применимую ко всем без исключения объектам характеристику. [63]

Способность компании работать в динамичной конкурентной среде при удержании имеющихся конкурентных преимуществ, как минимум, в неизменном виде, а лучше с положительной динамикой возрастания, также является фактором конкурентного преимущества предприятия, который мы и называем конкурентоспособностью компании. Деятельность предприятия на свободном рынке справедливо сравнивают с действиями армии на фронте. Действительно, работа предприятия в условиях свободного рынка ни что иное, как участие в жестокой войне, результатом которой может быть либо выживание и развитие предприятия, либо его банкротство. Любая армия обречена на поражение, если ее руководители бросят своих солдат в атаку на противника без предварительной разведки ситуации, определенной стратегии и четкого плана действий.

С учетом условий, в которых протекает конкуренция, экономисты различают несколько типов структуры рынка. Рыночная структура предполагает учет количества и возможностей продавцов (покупателей) в цене и объеме продаж (покупок). Поэтому в экономической теории выделяют четыре типа рыночной структуры: «совершенная конкуренция», «монополия», «монополистическая конкуренция», «олигополия», [66] рис.1.1.2.

Как уже было описано выше, конкурентные преимущества фирмы - это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе. Материальные (осязаемые) активы характеризуются физическими и финансовыми ресурсами предприятия (основные фонды, денежные средства и т.д.). [39] Нематериальные (неосязаемые) активы - это, как правило, престиж, имидж предприятия, квалификация персонала. Таким образом, конкурентоспособность предприятия сферы услуг определяется следующими факторами: качество услуги; ассортиментная политика организации; наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта; ценовая политика фирмы

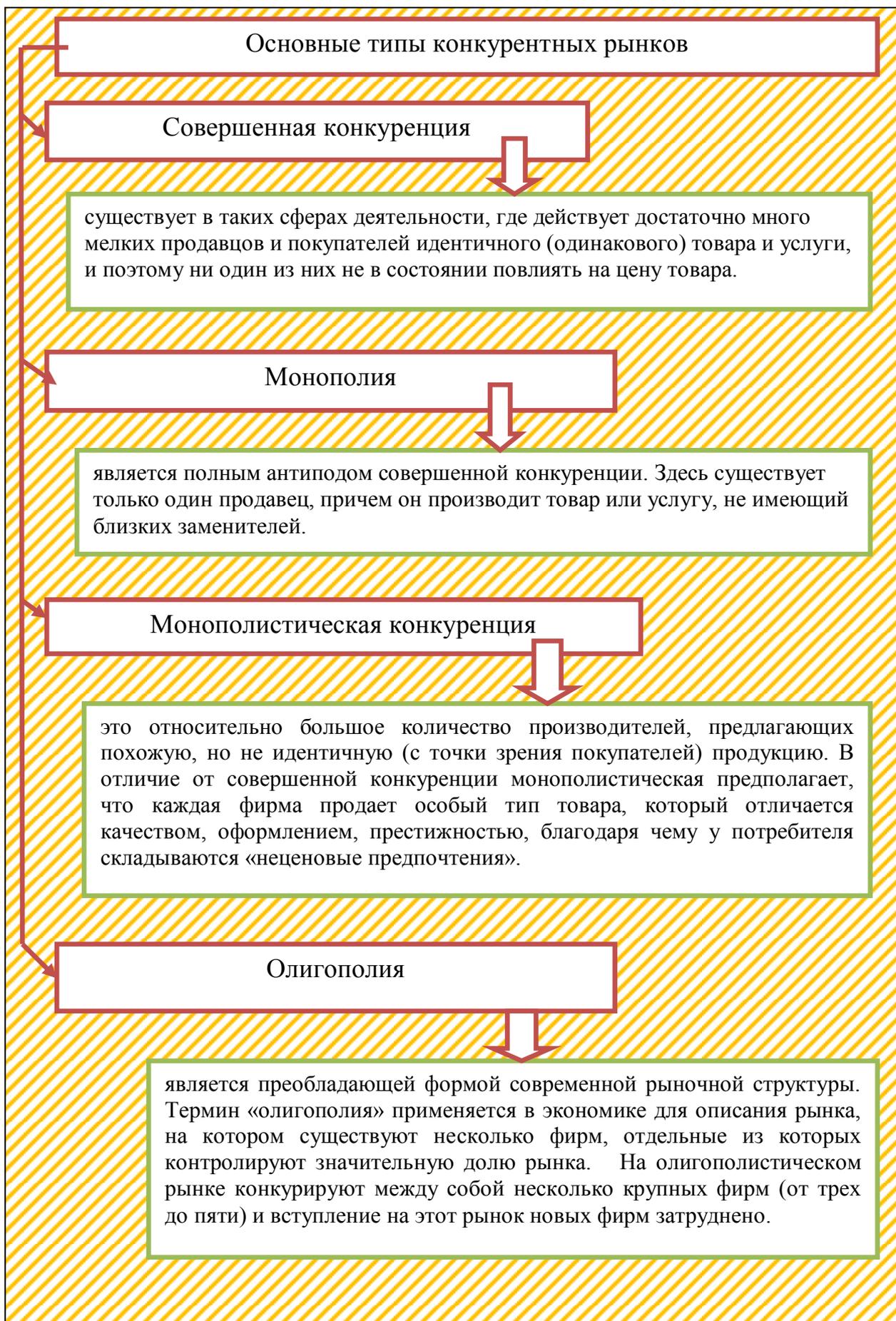


Рисунок 1.1.2- Основные типы конкурентных рынков.

и система стимулирования продаж; уровень квалификации персонала и менеджмента; наличие и доступность источников финансирования, устойчивость финансового положения организации; занимаемая доля предприятия на рынке предоставления услуг и др., рис.1.1.3.



Рисунок 1.1.3- Факторы конкурентоспособности предприятия сферы услуг.

В современных условиях в России происходит усиление конкуренции, вследствие чего руководители предприятий находятся в постоянном поиске новых (адекватных условиям конкуренции) инструментов управления предприятиями и рычагов повышения конкурентоспособности.

## 1.2. Основные методы оценки конкурентных преимуществ фирмы

На конкурентоспособность организации оказывают факторы внешней и внутренней среды. Оценка внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. [36] Внешняя среда- это все то, что окружает организацию и оказывает на нее прямое или косвенное воздействие. Основные факторы внешней среды-темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, уровень доходности населения, конкуренты, потребители, поставщики и др. Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. 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. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию. Внутренняя среда- это внутренние возможности предприятия, направленные на достижение целей организации, ими являются: персонал, организационная структура управления, наличие финансовых ресурсов для развития предприятия, цели и задачи фирмы, стратегии организации: способы сбыта товара или услуги, качество услуг, ассортимент, ценовая политика и др. [27]

Чтобы создать конкурентоспособное предприятие, надо не просто модернизировать управление, но и четко знать, для чего это делается, какая цель должна быть достигнута. Главным при этом должно быть одно: умение определить, быстро и эффективно использовать в конкурентной борьбе свои сравнительные преимущества. Все усилия необходимо направить на развитие тех

сторон, которые выгодно отличают вас от потенциальных или реальных конкурентов. Недаром многие ведущие фирмы сформулировали свои сравнительные преимущества в виде лозунгов, правил, которым должны следовать все ее работники.

Таким образом, при оценке конкурентоспособности предприятий необходимо учитывать степень конкурентной борьбы в данной отрасли и в настоящее время, и в будущем. Если отрасль, в которой действует предприятие, приносит избыточную прибыль, то она привлекает капиталы, так как в нее пытаются проникнуть и другие предприниматели. Это увеличит предложение в будущем и снизит норму прибыли. В настоящее время многие российские предприятия получают сверхприбыли только в результате своего монополистического положения, и по мере обострения конкуренции их доходы будут заметно сокращаться. [23]

Если ожидается обострение конкурентной борьбы, то при прогнозировании будущих прибылей данный фактор можно учесть либо за счет прямого уменьшения потока доходов, либо путем увеличения фактора риска, что опять же снизит текущую стоимость будущих доходов. Анализ конкуренции в отрасли может проводиться по модели Портера, Бенчмаркинга и SWOT- анализа, рис.1.2.1.

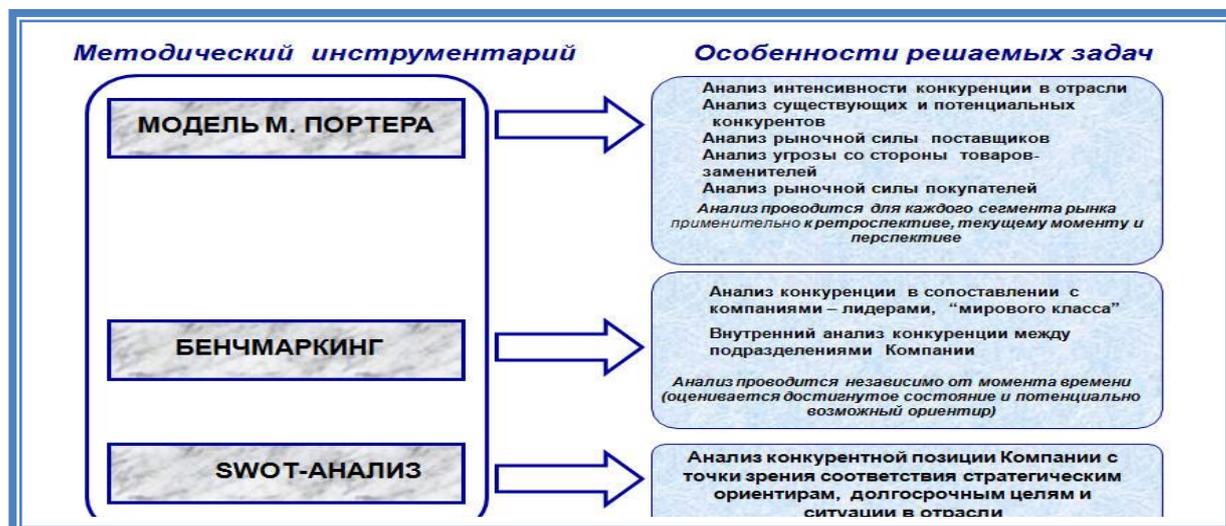


Рисунок 1.2.1-Методический инструментарий для оценки конкурентоспособности.

Анализ пяти сил Портера (англ. Porter five forces analysis) — методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской бизнес-школе в 1979 году. Пять сил Портера включают в себя: анализ угрозы появления продуктов-заменителей; анализ угрозы появления новых игроков; анализ рыночной власти поставщиков; анализ рыночной власти потребителей; анализ уровня конкурентной борьбы, рис.1.2.2. [24]



Рис.1.2.2- Модель «Пять сил конкуренции» по М. Портеру.

Выделяются пять сил, которые определяют уровень конкуренции, и, следовательно, привлекательности ведения бизнеса в конкретной отрасли. Привлекательность отрасли, в данном контексте, имеет отношение к достаточной рентабельности отрасли. «Не привлекательной» отраслью является такая, в которой сочетание сил снижает рентабельность. Самой «не привлекательной», является отрасль, которая приближается к совершенной конкуренции. Угроза появления продуктов-заменителей- наличие продуктов-заменителей, склонность потребителей к которым может увеличиться вследствие изменения цены (эластичность спроса): склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей; сравнение цены и качеств продуктов-заменителей; стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя; уровень восприятия дифференциации продукта.

Угроза появления новых игроков -рынки, приносящие высокую прибыль, привлекают новых игроков. В результате появляются многочисленные новые игроки, существенно снижающие прибыль. Если не предпринимать действий по блокированию или затруднению входа новых игроков, прибыль будет последовательно снижаться с ростом уровня конкуренции. Здесь анализируются: наличие барьеров входа (лицензии, патенты, авторские права, и т. д.); необходимость затрат на дифференциацию продукта; стоимость бренда; стоимость переключения или невозвратные (утопленные) издержки; стартовые затраты для новых игроков; доступ к дистрибуции; преимущества в себестоимости; преимущества в положении на кривой приобретения знаний; ожидаемые ответные действия старых игроков; реакция правительства и/или других регуляторов рынка. Рыночная власть поставщиков- поставщики сырья, компонентов, рабочей силы и услуг могут влиять на деятельность компании. Поставщики могут отказаться работать с компанией или, например, установить чрезмерно высокие цены на уникальные ресурсы. Рыночная власть потребителей- способность потребителей влиять на компанию, а также реакция чувствительности потребителя на изменение цены. Здесь анализируются: концентрация потребителей к уровню концентрации компании; степень зависимости от существующих каналов дистрибуции; количество потребителей; сравнение стоимости переключения потребителя и стоимости переключения компании; доступность информации для потребителей; возможность вертикальной интеграции (построение холдингов с вертикальной интеграцией); доступность существующих продуктов-заменителей; ценовая чувствительность потребителей; отличительные преимущества продуктов компании (уникальность).

Уровень конкурентной борьбы- для большинства отраслей, это определяющий фактор, влияющий на уровень конкуренции в отрасли. Иногда игроки конкурируют агрессивно, иногда происходит неценовая конкуренция в инновациях, маркетинге, бизнес-моделях и т. д. Анализ уровня конкурентной борьбы внутри отрасли включает в себя: анализ количества конкурентов, уровень

роста рынка, критерии насыщения рынка, барьеры входа в отрасль, барьеры выхода из отрасли, отличительные черты конкурентов, уровень затрат конкурентов на рекламу, амбиции первых лиц и акционеров конкурентов. [24]

Применимость анализа пяти сил по Портеру требует условий: покупатели, конкуренты и поставщики не связаны, не взаимодействуют и не сговариваются; цена определяется структурными преимуществами (создавая входной барьер); нестабильность на рынке достаточно низка и позволяет участникам рынка планировать и осуществлять реакцию на действия конкурентов. Согласно Портеру, модель пяти сил нужно использовать только для отрасли в целом. Модель не предназначена для использования для группы отраслей или какой-то части одной отрасли.

Бенчмаркинг (англ. Benchmarking) - это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление. Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы. [54] Бенчмаркинг можно рассматривать как одно из направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований. Недостатки: трудность получения объективных показателей из-за закрытости компаний, в том числе собственной. Существующие системы финансового и налогового учёта не всегда позволяют получить реальные данные по тем или иным направлениям деятельности. Цель бенчмаркинга состоит в том, чтобы на основе исследования установить потребность в изменениях и вероятность достижения успеха в результате этих изменений. Бенчмаркинг осуществляется в рамках конкурентного анализа. [54] Виды бенчмаркинга представлены на рис.1.2.3.

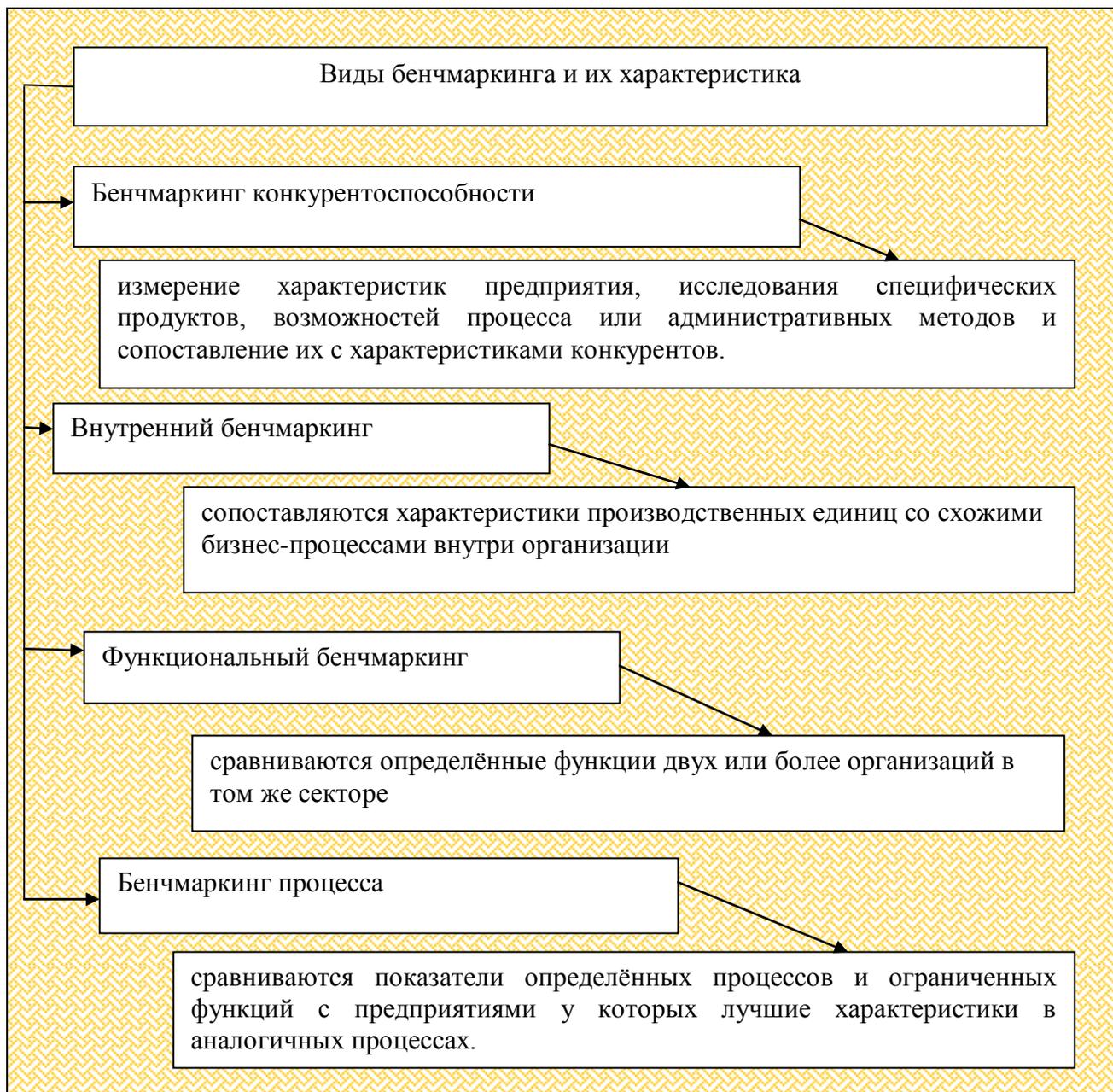


Рисунок 1.2.3- Виды бенчмаркинга и их характеристика.

При проведении бенчмаркинга можно выделить этапы: определение объекта бенчмаркинга, выбор партнера по бенчмаркингу, поиск информации, анализ, внедрение.

SWOT-анализ -это метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности) и threats (угрозы), табл.1.2.1.

Метод включает определение цели проекта и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих её достижению или осложняющих его. При

оценке предприятий особенно важен анализ следующих внутренних факторов: ценовая политика и качество продукции (влияют на спрос); финансовое состояние; взаимоотношения с потребителями и поставщиками, уровень управления, кадровый состав предприятия, нематериальные активы предприятия (фирменное имя, знаки, патенты, технологии, маркетинговая система и др.); степень контроля. [90]

Таблица 1.2.1-Матрица SWOT-анализа

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие деятельность предприятия)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

Эти и многие другие факторы, оказывают существенное влияние на конкурентоспособность предприятия. Анализ факторов, определяющих конкурентоспособность предприятия, становится важной задачей, решение которой необходимо для обеспечения лидирующих позиций на занимаемой нише.

### **1.3. Государственное регулирование туристического рынка на федеральном, региональном и муниципальном уровнях в РФ**

Рассмотрим как осуществляется государственное регулирование деятельности филиала туристической компании «Горячие туры» и туристического рынка в целом. В настоящее время, государственное регулирование туристической деятельности осуществляется как на федеральном, так на региональном и местном уровнях. К органам государственной власти относятся: законодательная, исполнительная и судебная власть, рис.1.3.1.

Законодательная власть занимается разработкой нормативно-правовых актов в сфере туризма.[75] На федеральном уровне к государственной законодательной власти относятся: Федеральное Собрание РФ, Совет федерации,

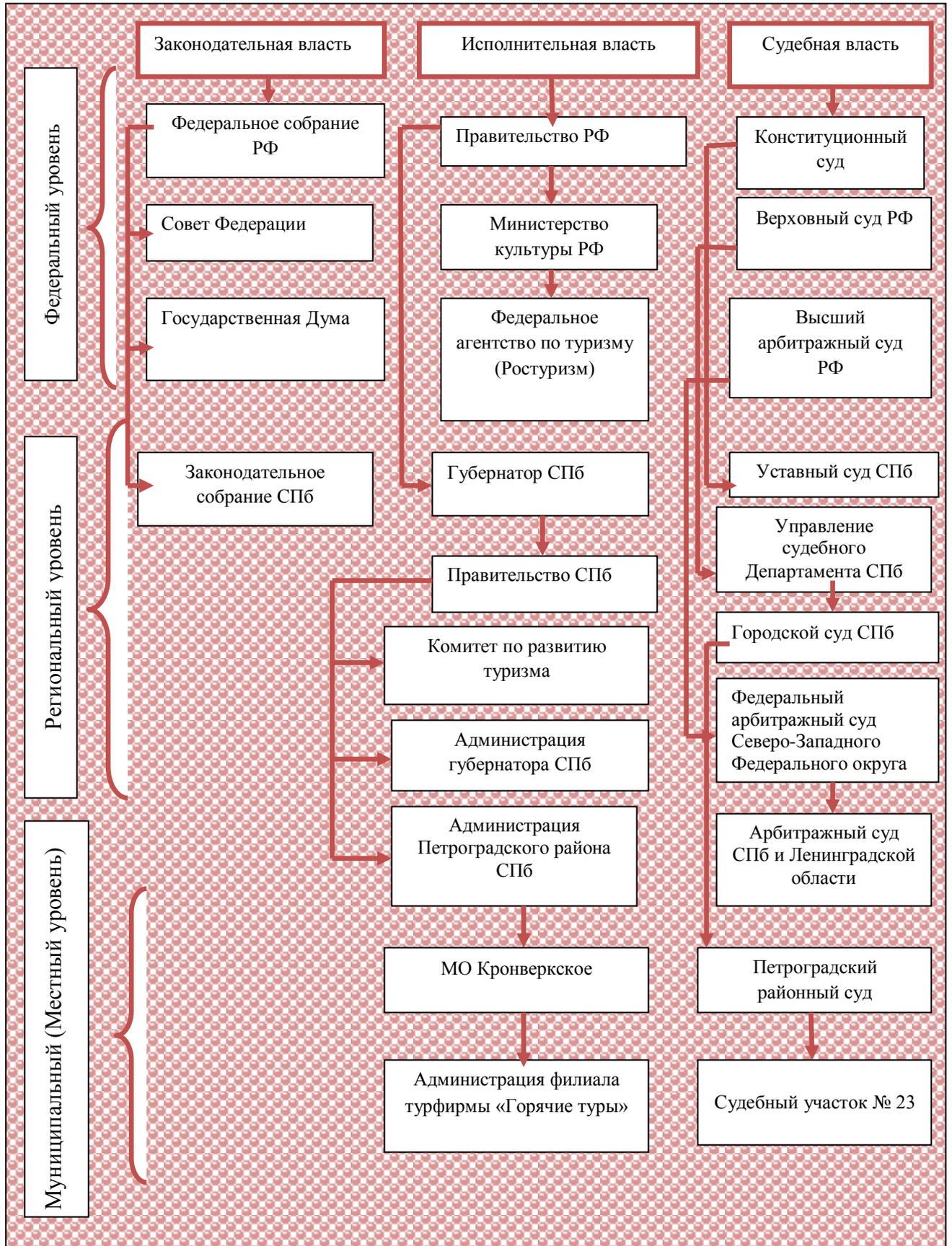


Рисунок 1.3.1– Государственное регулирование филиалом туристского предприятия «Горячие туры».

государственная дума. На региональном уровне законодательной властью является- законодательное собрание Санкт-Петербурга.

Судебная власть разрешает конфликтные ситуации, связанные с предпринимательской и иной деятельностью в сфере туризма. На федеральном уровне к судебной власти относятся: Конституционный суд Российской Федерации, Верховный суд РФ, Высший арбитражный суд РФ(занимается разрешением споров, связанных с предпринимательской деятельностью). На региональном уровне урегулированием споров занимается Уставный суд Санкт-Петербурга, Управление судебного департамента СПб. На уровне региона судебные споры разрешает Уставный суд СПб, Управление судебного департамента СПб, городской суд Санкт-Петербурга, Федеральный Арбитражный суд Северо-Западного федерального округа. На местном (муниципальном уровне) разрешением и урегулирование конфликтных ситуаций- занимаются районные суды. Так как филиал компании «Горячие туры» расположен в Петроградском районе, то следовательно, судебные споры данной компании решаются в Петроградском районном суде.

Исполнительная власть осуществляет государственный контроль (надзор), направленный на предупреждение, выявление и пресечение нарушений юридическими лицами, их руководителями и иными должностными лицами, индивидуальными предпринимателями, их уполномоченными представителями требований, установленных действующими нормативно-правовыми актами РФ. На федеральном уровне исполнительной властью государственного регулирования туристической деятельности является: Правительство РФ, Министерство культуры РФ, в его подчинении находится Федеральное агентство по туризму (Ростуризм). Ростуризм- это федеральный орган исполнительной власти в РФ, которое создано указом Президента России от 18 ноября 2004 года № 1453 и осуществляет свою деятельность на основании Положения «О Федеральном агентстве по туризму», утвержденному Постановлением Правительства РФ от 31 декабря 2004 г. N 901 (с изм. от 2 ноября 2013 г.).

Агентство осуществляет функции по оказанию государственных услуг, управлению государственным имуществом, а также правоприменительные функции в сфере туризма.

На региональном уровне органами исполнительной власти туристической деятельности являются Губернатор СПб, Правительство СПб, Комитет по развитию туризма СПб, Администрация района. Комитет по развитию туризма Санкт-Петербурга осуществляет развитие туризма, в том числе социального, конгрессно- выставочного, лечебно-оздоровительного, внутреннего, строительство и реконструкция объектов инфраструктуры туризма; создание благоприятных условий для развития туризма; анализ, прогнозирование и определение приоритетных направлений развития туристской индустрии; развитие региональных и международных связей Санкт-Петербурга в сфере туризма; повышение привлекательности Санкт-Петербурга как крупного международного и регионального туристского конгрессного и делового центра.

В целом функции и методы государственного регулирования туризма можно представить в виде схемы рис.1.3.2.

Основными нормативно-правовыми актами, регулирующие туристическую деятельность в России являются: Конституция РФ, федеральные законы РФ, Постановления Правительства РФ, кодексы, и иные нормативно правовые акты, основными из них являются:

-Конституция РФ(Принята Всенародным голосованием 12.12.93 г.(с изм. \_от 30 декабря 2008 г.);

- Закон РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями); [6]

-Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей" (с изм. и доп.); [2]

-Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 3 мая 2012 г.); [3]



Рисунок 1.3.2- Функции и методы государственного регулирования туризма.

-Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ. «Об основах охраны труда в Российской Федерации»(с изм. и доп.); [4]

-Постановление Правительства РФ «Об утверждении Правил продажи отдельных видов товаров» №55 от 19 янв. 1998 г. (в ред. от 4 октября 2012 г.);

-Положение «О Федеральном агентстве по туризму», утвержденному Постановлением Правительства РФ от 31 декабря 2004 г. N 901 (с изм. от 2 ноября 2013 г.).

-Гражданский кодекс РФ (с изм. и доп. от 2 декабря 2013 г.); [25]

-Налоговый кодекс РФ(с измен. и доп. от 7 мая 2013 г.); [65]

-Трудовой кодекс РФ (от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ с изм. от 25 ноября 2013 г.); [86]

-Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30 декабря 2001 г. N 195-ФЗ(с изм. от 21 декабря 2013 г.) и др.

Согласно Ст. 4. ФЗ от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 3 мая 2012 г.) [3], основными целями государственного регулирования туристской деятельности являются: обеспечение права граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий; охрана окружающей среды; создание условий для деятельности, направленной на воспитание, образование и оздоровление туристов; развитие туристской индустрии, обеспечивающей потребности граждан при совершении путешествий, создание новых рабочих мест, увеличение доходов государства и граждан РФ, развитие международных контактов, сохранение объектов туристского показа, рациональное использование природного и культурного наследия. Приоритетными направлениями государственного регулирования туристской деятельности являются поддержка и развитие внутреннего, въездного, социального и самодетельного туризма.

Государственное регулирование туристской деятельности в РФ осуществляется путем: определения приоритетных направлений развития туризма в РФ; нормативного правового регулирования в сфере туризма; разработки и

реализации федеральных, отраслевых целевых и региональных программ развития туризма; содействия в продвижении туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках; защиты прав и интересов туристов, в том числе оказания им экстренной помощи, а также обеспечения их безопасности; содействия кадровому обеспечению в сфере туризма; развития научных исследований в сфере туризма; стандартизации и классификации объектов туристской индустрии; формирования и ведения единого федерального реестра туроператоров; информационного обеспечения туризма; создания благоприятных условий для развития туристской индустрии; оказания государственных услуг в сфере туризма; взаимодействия с иностранными государствами и международными организациями в сфере туризма, в том числе через представительства уполномоченного Правительством РФ федерального органа исполнительной власти за пределами Российской Федерации.

### **Выводы**

Резюмируя выше изложенное можно сделать вывод, что под конкурентными преимуществами фирмы понимаются материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе. С учетом условий, в которых протекает конкуренция, экономисты различают несколько типов структуры рынка: «совершенная конкуренция», «монополия», «монополистическая конкуренция», «олигополия». Конкурентоспособность предприятия сферы услуг определяется основными факторами: качество услуги; ассортиментная политика организации; наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта; ценовая политика фирмы и система стимулирования продаж; уровень квалификации персонала и менеджмента; наличие и доступность источников финансирования, устойчивость финансового положения организации; занимаемая доля предприятия на рынке предоставления услуг и др.

Государственное регулирование туристического рынка осуществляется на федеральном, региональном и муниципальном уровнях, трех ветвей власти: законодательная, исполнительная, судебная. Основными нормативно-правовыми актами, регулирующими туристическую сферу деятельности являются: федеральные законы, постановления, приказы, указы, кодексы РФ и др.

## 2. АНАЛИТИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

### 2.1. Общая характеристика туристической фирмы

Объектом исследования является туристическая фирма, организованная индивидуальным предпринимателем г. Санкт-Петербурга, работающая, на условиях франчайзинга под брендом «Горячие туры», рис.2.1.1. Компания осуществляет свою деятельность на основании: ФЗ от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 3 мая 2012 г.)[3]; Закона РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-1 "О защите прав потребителей" (с изм. от 2 июля 2013 г.)[2]; Закона РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-1 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями от 11 декабря 2002 г. № 166-ФЗ)[6]; НК РФ[65], ГК РФ[25], ТК РФ[86], административного кодекса и иных нормативно-правовых актов РФ.



Рисунок 2.1.1- Бренд компании «Горячие туры».

Так как компания организована индивидуальным предпринимателем, рассмотрим преимущества и недостатки организации бизнеса этой формы собственности. Ранее в законодательных актах РФ использовались эквивалентные понятия - «предприниматель без образования юридического лица», «частный предприниматель», которые в настоящий момент последовательно заменены на термин «индивидуальный предприниматель». Индивидуальные предприниматели

- это физические лица, зарегистрированные в установленном законом порядке и осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица. Физические лица, осуществляющие предпринимательскую деятельность без образования юридического лица, но не зарегистрировавшиеся в качестве индивидуальных предпринимателей в нарушение требований гражданского законодательства Российской Федерации, при исполнении обязанностей, не вправе ссылаться на то, что они не являются индивидуальными предпринимателями (п.2 ст.11 Налогового Кодекса РФ[65]). К важной особенности осуществления предпринимательской деятельности в качестве индивидуального предпринимателя является тот факт, что гражданин отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом, за исключением имущества, на которое в соответствии с законом не может быть обращено взыскание. В отличие, например от участника общества с ограниченной ответственностью, где участник отвечает по обязательствам учреждённого им общества в основных случаях только в пределах своей доли в уставном капитале этого общества и ни в коем случае не своим личным имуществом. Этот существенный факт относится к основному недостатку этой формы ведения предпринимательской деятельности. Основные преимущества и недостатки индивидуального предпринимателя представлены на рис.2.1.2.

Так как туристическая компания организована под брендом «Горячие туры» рассмотрим кратко сущность данной компании. Компания «Горячие туры» входит в пятерку крупнейших сетевых компаний России и занимает лидирующие позиции по основным направлениям деятельности. Сеть «Горячие туры»- это сочетание мобильности и постоянства. Стабильность качества услуг, ценовой политики компании и профессионализма всех ее сотрудников - основное условие успешной работы компании.

Не сегодняшний день, сеть входят более 650 туристических агентств в 245 городах России и СНГ, работающих по системе франчайзинга. [67]

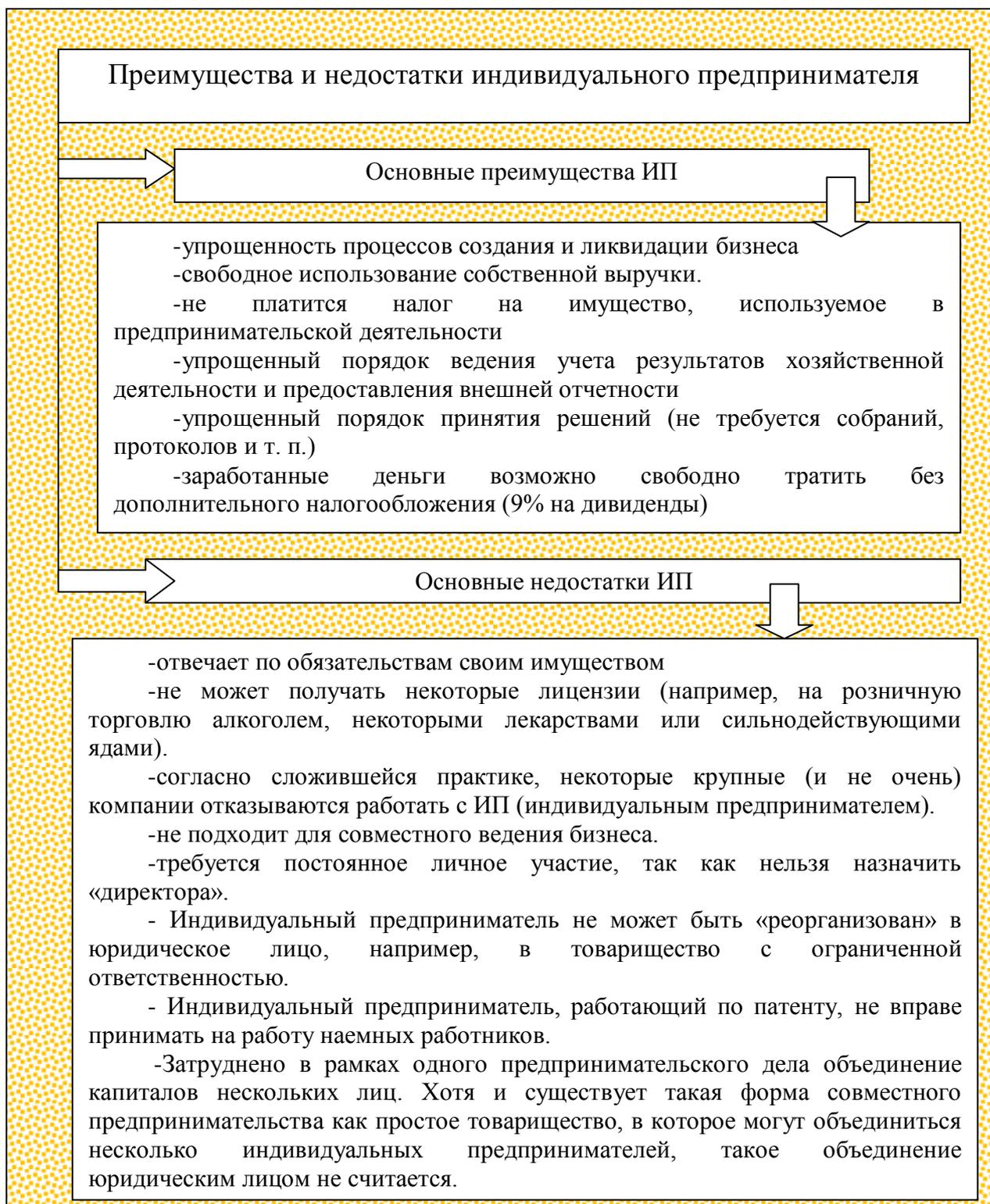


Рисунок 2.1.2-Преимущества и недостатки индивидуального предпринимателя.

Сеть «Горячие туры» представлена 4 генеральными представительствами в Санкт-Петербурге, Минске, Ростове-на-Дону и Ереване. Начиная с 2002 года сеть «Горячие туры» ежегодно отправляет более 315 тысяч туристов на отдых в более чем 80 стран мира. Сотрудники агентств, входящих в сеть предлагают на выбор

клиентов множество туров с оптимальным соотношением цена-качество. Компания сотрудничает только с самыми надежными туроператорами и гарантируем туристам высокое качество обслуживания. Кроме полного спектра туристических услуг, агентства компании предоставляют дополнительные сервисы: бронирование авиа и ж/д билетов, бронирование отелей по всему миру, страхование, трансферы в аэропорты Москвы, бронирование VIP-залов в аэропортах и другие. На базе Управляющей компании сети «Горячие туры» работает центр обучения и повышения квалификации TRAVEL SCHOOL. Занятия проводят профессионалы турбизнеса, имеющие многолетний опыт работы в туристической отрасли. Предлагаются разнообразные обучающие программы, позволяющие специалистам туризма повысить свою квалификацию, а их менее опытным коллегам – приобрести базовые знания, необходимые для работы в туризме и открытия собственной турфирмы. В TRAVEL SCHOOL проходят обучение не только сотрудники агентств, входящих в сеть «Горячие туры», но и все кто желает открыть свою турфирму и научиться эффективному менеджменту в туризме. С 2013 года Департамент правового консалтинга, расширил спектр услуг, предоставляемых туристическим агентствам. Опытные специалисты оказывают поддержку в разрешении судебных споров, касающихся туристского продукта. Помогают в регистрации новых юридических лиц, сопровождении сделок купли-продажи бизнеса. Ведут консультирование по правовым вопросам в туризме. Осуществляют разработку и правовую экспертизу договоров. Услуги Департамента доступны для всех туристических агентств, в том числе и не входящих в сеть «Горячие туры». [65]

Агентства сети, открытые в рамках договора франчайзинга, – это самостоятельные организации, функционирующие в соответствии с принципами работы компании «Горячие туры». Это предложение по продаже готового бизнеса распространяется как на давно представленные на рынке, так и только зарегистрированные фирмы. Основные преимущества договора франчайзинга с компанией «Горячие туры» представлено на рис.2.1.3.

Преимущества заключения договора франчайзинга с компанией «Горячие туры»		
Надежно	Крупнейшее туристическое объединение, заключающее договоры франчайзинга, 10 лет на рынке. На партнеров, решивших купить туристическую франшизу, не возлагаются обязательства по достижению определенного объема продаж. Фирмы, развивающие бизнес на условиях франшизы, остаются независимыми.	
Удобно	Существует Единый расчетный центр, а также центр расчетов и бронирования Natalie Tours. На базе Управляющей компании проводится обучение и повышение квалификации сотрудников фирм, ведущих бизнес в рамках франшизы. Организациям-партнерам предоставляется возможность автоматизировать работу своего бизнеса и получить доступ к современным системам поиска и продажи туров. Увеличение объемов продаж фирм, заключивших договор ведения бизнеса по франшизе, составляет до 30% благодаря узнаваемости бренда. Договор на покупку готового бизнеса и дальнейшие условия сотрудничества в рамках франчайзинга заключается на индивидуальных условиях. Более 30 туроператоров предоставляют максимальную комиссию от продаж.	
Выгодно	Фирмы, развивающие бизнес по франшизе, получают дополнительный приток клиентов и рост продаж за счет работы call-центров в Москве, области и регионах. У партнеров по бизнесу есть возможности для оказания дополнительных услуг благодаря участию в программах страхования клиентов, продаже туристических сим-карт ГудЛайн, бронировании авиа - и ж/д билетов, подписке туристов на sms-рассылки и т.д. Фирмам, работающим с нашей компанией в рамках договора совместного развития бизнеса на условиях франчайзинга, предоставляются персональная страница на сайте <a href="http://www.hott.ru">www.hott.ru</a> и бесплатный почтовый ящик. Управляющая компания регулярно проводит распределение между партнерами по бизнесу бесплатных рекламных туров.	
Безопасно	Компания поддерживает организации, работающие с ней на условиях франчайзинга, в решении финансовых и юридических вопросов ведения бизнеса.	

Рисунок 2.1.3- Преимущества франшизы с компанией «Горячие туры».

При заключении договора франчайзинга, к фирмам, заинтересованными предложением по франчайзингу предъявляются определенные требования: наличие офиса продаж площадью не менее 15 кв.м.; предоставление отчетности о ведении бизнеса в рамках договора франшизы в соответствии с установленной формой; наличие выделенных линий телефона и Интернет; заключение договоров на продажу туров в единой установленной форме; соответствие стандартам, действующим в сети туристического бизнеса «Горячие туры», рис.2.1.4. ; наличие минимум одного сотрудника с опытом работы в сфере туристического бизнеса от 2-х лет; предоставление приоритета операторам, рекомендованным Управляющей компанией; внесение вступительного взноса при заключении договора о совместном бизнесе; своевременная ежемесячная оплата членского взноса в рамках договора франшизы.



Рисунок 2.1.4- Оформление офисов «Горячие туры» по стандартам сети.

Необходимыми документами для вступления в сеть туристического бизнеса «Горячие туры» являются следующие: нотариально заверенная копия Свидетельства Государственной Регистрации бизнеса; копия приказа или решения собрания учредителей о назначении на должность директора, заверенная печатью организации; копия договора аренды, заверенная печатью организации; ксерокопия всех заполненных страниц паспорта директора организации.

Таким образом, туристическая фирма, работающая под брендом «Горячие туры» является малым предприятием, численность работников составляет 13

человек по состоянию на 2012 г. Организационную структуру компании можно представить в виде схемы, рис.2.1.5.

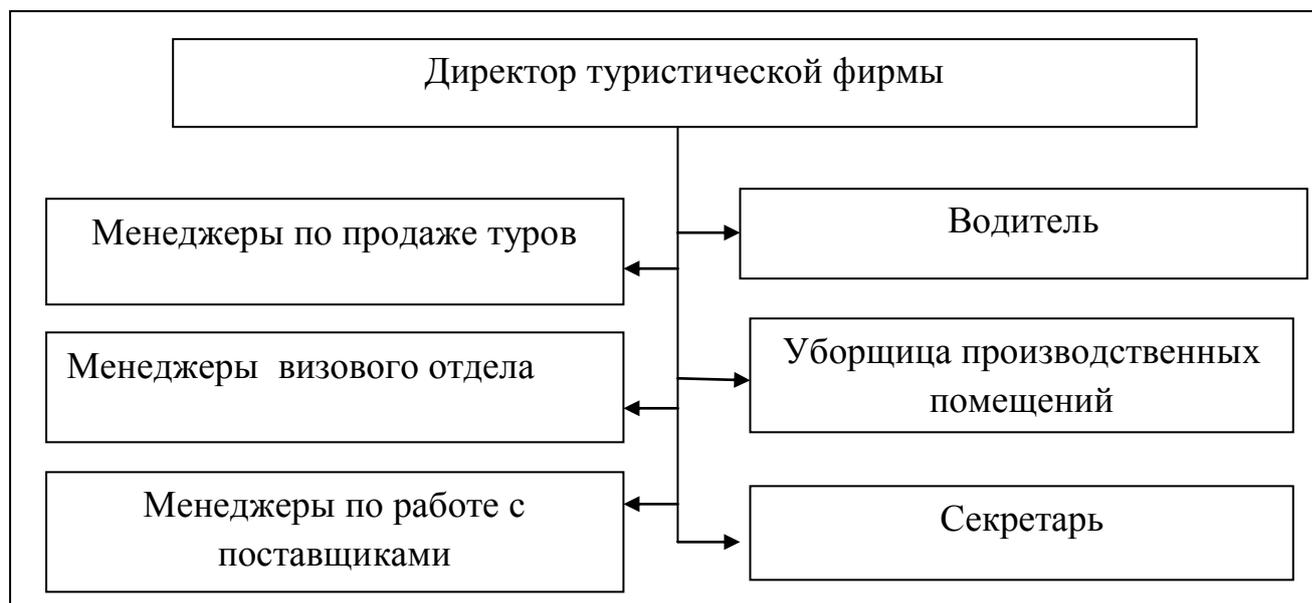


Рисунок 2.1.5- Организационная структура филиала компании «Горячие туры»

Данные рис. 2.1.5 показывают, что на предприятии основными должностями являются: водитель, уборщица, секретарь, менеджеры по направлениям. Обязанности среди работников фирмы распределены следующим образом. В обязанности генерального директора входит: заключение договоров с клиентами и турагентствами, ответственность за их достоверность и выполнение, знакомство с новинками рынка, участие в конференциях, ведение переговоров по делам фирмы, ведение и наработка клиентской базы, стимулирование продаж. Генеральный директор является главным распорядителем финансовых средств, контролирование и координирование работы предприятия, контроль всех управленческих решений на всех уровнях, принятие решений о приеме на работу или увольнению сотрудников, разработка программы совершенствования внутрипроизводственных отношений. Решает все вопросы, касательно финансирования и развития фирмы, организует работу и эффективное взаимодействие между менеджерами, ведет контроль за выполнением персонала должностных инструкций.

Как уже было описано выше, основным видом деятельности компании является продажа туров. Этим занимается отдел продаж. Основная роль в этом отделе принадлежит менеджерам. В компании работают менеджеры по направлениям, имеющие высшее профессиональное образование в области туризма. В их обязанности входит: контакт с туристическими агентствами, консультирование клиентов, четкое знание направлений, составление программы тура, расчет стоимости тура, бронирование и оформление билетов, бронирование мест в гостиницах, коммуникабельность, стрессоустойчивость, доброжелательность, знание специализированных туристических программ, умение вести клиентскую базу. В обязанности менеджера по работе с поставщиками входит: умение вести переговоры с поставщиками услуг. Взаимодействие с транспортными компаниями, гостиничными предприятиями и другими поставщиками услуг. Менеджер визового отдела занимается оформлением и формированием пакета документов на получение визы и загранпаспортов для клиентов, координация выхода визы, работа с посольствами.

Секретарь осуществляет ведение телефонных переговоров, участие в подготовке заседаний и совещаний, работа с компьютером и оргтехникой, работа с документами, выполнение поручений генерального директора, встреча клиентов, распределение звонков между отделами, обработка входящей и исходящей корреспонденции, поддержание работы офиса.

Рассмотрим количественную и качественную характеристику кадрового потенциала туристической фирмы. На протяжении 2010-2012 г.г. на предприятии наблюдается ежегодный прирост численности работников. В среднем на 2 человека в год, рис.2.1.6. И по состоянию на 2012 г. численность работников составила 13 человек, а это на 4 человека больше по сравнению с показателем 2010 г. и на 2 человека больше по отношению к предыдущему году. Наибольший удельный вес в общей численности работников туристического предприятия приходится на женщин, рис. 2.1.7. Так, по состоянию на 2012 г. численность

женщин составила 11 человек, а это составляет 84,65% от общего числа работников.

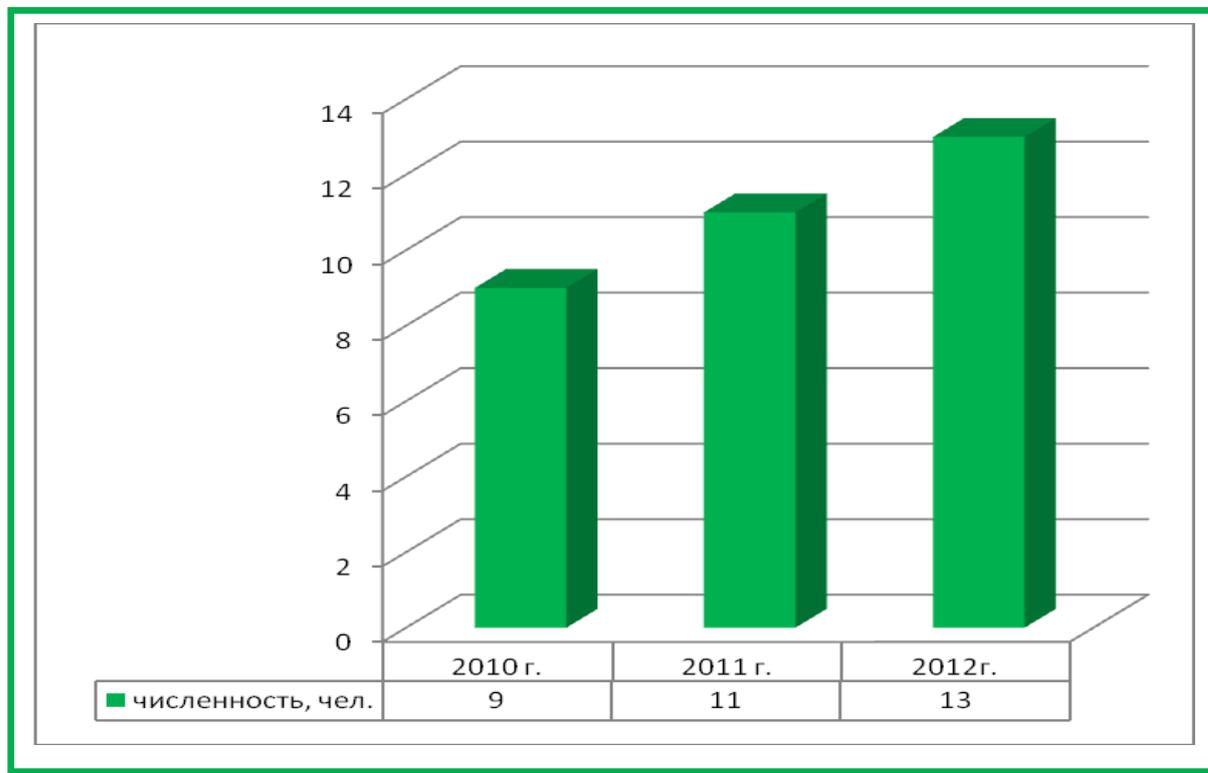


Рисунок 2.1.6-Динамика численности работников туристической фирмы с 2010-2012 г.г.

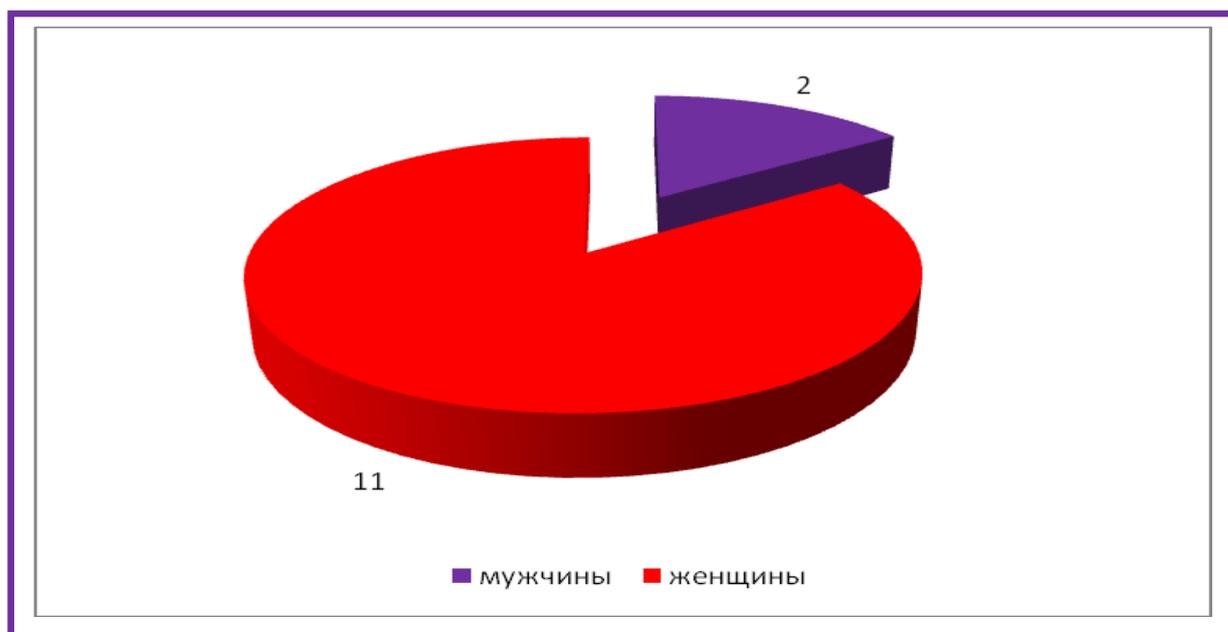


Рисунок 2.1.7- Структура работников туристической фирмы по полу в 2012

г.

Большинство работников предприятия имеют стаж работы в данной организации до 3 лет и по состоянию на 2012 г. их число составило 6 чел., а это составляет 46,15% от общего числа работающих, рис. 2.1.8.

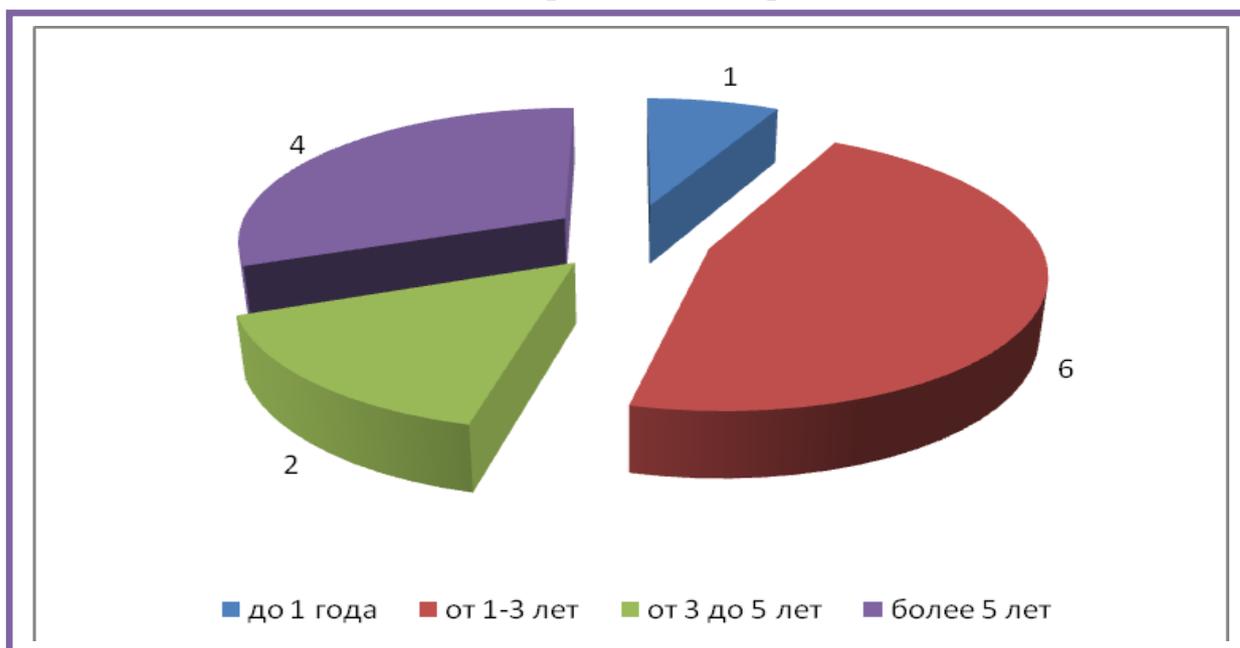


Рисунок 2.1.8- Распределение работников по стажу работы туристической фирмы в 2012 г.

Имеются также работники со стажем до 1 года в количестве 1 человек, со стажем от 3 до 5 лет- 2 человека. 30,76% численности имеет стаж работы более 5 лет. Все это свидетельствует о том, что на предприятии наблюдается высокая текучесть кадрового потенциала, так как большинство работников имеют небольшой стаж работы в данной организации.

Важно отметить, что 61,5% работников имеют среднее специальное образование, рис.2.1.9. и по состоянию на 2012 г. их число составило 8 человек. Имеются и работники без специального образования. С высшим образованием количество работников по состоянию на 2012 г. составило 4 человека.

Таким образом, на предприятии уровень образования работников не достаточно высок.

Подведя итог качественной и количественной характеристики кадрового потенциала туристической фирмы можно сделать вывод, что на предприятии численность работников составляет от 9 до 13 человек, наблюдается ежегодный

прирост численности работников предприятия, в основном это связано с увеличением штата работников менеджеров по продажам туров. Наибольший удельный вес в структуре численности приходится на женщин, так, их доля по состоянию на 2012 г. составляет более 85%. Несмотря на рост численности, на предприятии происходит и высвобождение работников, большинство имеют небольшой стаж работы на анализируемом предприятии. Недостаточно высоким является и образовательный уровень персонала. Все это свидетельствует о низкой качественной характеристике кадров.



Рисунок 2.1.9- Распределение работников по уровню образования на туристическом предприятии в 2012 г.

Немаловажная роль в управлении трудовыми ресурсами организации принадлежит методам управления персоналом. Рассмотрим их подробнее. В компании применяются административные, экономические и социально-психологические методы управления персоналом, табл.2.1.1. По табл.2.1.1. видно, что административными методами являются: материальная ответственность, дисциплинарная и распорядительные меры воздействия. Экономические – это надбавки к заработной плате. К психологическим методам воздействия относятся- похвала, запрещение, просьба, убеждение.

Таблица 2.1.1-Методы управления персоналом, используемые руководством туристической фирмы

Методы	Меры воздействия	
Административные	Распорядительные	распоряжение руководства; координация работ; контроль исполнения.
	Материальная ответственность	депремирование; штраф.
	Дисциплинарная ответственность	выговор; увольнение.
Экономические	Оплата труда	премия; вознаграждение
Социально - психологические	Психологические	убеждение; просьба; похвала; запрещение.
	Социальные	наблюдение; собеседование.

Важная роль в повышении деятельности организации туристического предприятия принадлежит такой функции менеджмента как –мотивация. Основу системы мотивации на предприятии составляет выплата премий. Это предусматривает единовременную выдачу работнику определенной денежной суммы в связи с достижением им более высоких успехов в труде по сравнению с другими работниками. На предприятии используются повременная система оплаты труда и оплата труда по конечному результату (окладно-премиальная). При окладно-премиальной системе, к окладу начисляется определенный процент премии, который может составлять от 10% до 50%. В компании развита, помимо материальных поощрений, система поощрений моральных – объявление благодарности за успешное выполнение сотрудником поставленных перед ним задач. За образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: награждение ценными подарками; выплата денежной премии; объявление благодарности; применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате. За недобросовестное отношение к труду существуют удержания из заработной

платы. Так, за замечания или выговор происходит снижение размера премирования по следующим ставкам: за замечание- 20%; за выговор-50%.

Таким образом, анализ системы мотивации персонала показал, что в туристической компании применяются как материальные, так и нематериальные способы мотивации. А именно: существует система премирования по результатам работы; надбавки к заработной плате; применяются психологические методы воздействия, т.е. похвала, запрещение, просьба, убеждение, за образцовое выполнение трудовых обязанностей, успехи в трудовой деятельности, продолжительную и безупречную работу, новаторство в труде и за другие достижения в работе применяются следующие поощрения: награждение ценными подарками; объявление благодарности.

Все мероприятия, которые осуществляются в туристической фирме, направлены для создания у работников позитивной мотивации, желания трудиться. В своих сотрудниках компания в лице её генерального директора ценит в первую очередь творческий потенциал, неординарность мышления и инициативность, а также именно умение работать в команде.

На конкурентоспособность предприятия оказывают влияние не только качественный состав кадрового потенциала, но и экономические показатели. Так как компания организована индивидуальным предпринимателем, то учет не ведется по специальным бухгалтерским формам, однако имеются данные по основным показателям компании. Проведем анализ основных экономических показателей туристической фирмы по имеющимся данным с 2010-2012 г.г., табл.2.1.2.

Данные табл.2.1.2. показывают, что в течении анализируемого периода на предприятии наблюдается рост практически по всем показателям. А в частности, произошло увеличение стоимости капитала предприятия на 1049 тыс. руб. в стоимостном выражении, а это на 82,2% выше по сравнению с тем же показателем 2011 г.

Таблица 2.1.2- Динамика основных финансово-экономических показателей туристической фирмы с 2010-2012 г.г.

№ п/п	Показатели	2010,т.р.	2011,т.р.	2012.т.р.	Отклонение в абсолютном выражении (тыс.руб.)		Отклонение в относительном выражении (%)	
					2011 к 2010	2012 к 2011	2011 к 2010	2012 к 2011
1	Общая стоимость капитала	344	762	1393	+418	+1049	221,5	182,8
2	Стоимость собственных средств	73	654	1280	+581	+626	895,8	195,7
3	Стоимость заемных средств	271	108	113	-163	+5	39,85	104,6
4	Стоимость основных фондов	122	245	347	+123	+102	200,8	141,6
5	Выручка	7688	8541	9541	+853	+1000	111,1	111,7
6	Себестоимость продаж	(6876)	(7691)	(8621)	+815	+930	111,8	112,1
7	Валовая прибыль (убыток)	812	850	920	+38	+70	104,7	108,2
8	Прибыль (убыток) от продаж	711	726	783	+15	+57	102,1	107,8
9	Чистая прибыль (убыток)	569	581	626	+12	+45	102,1	107,7
10	Фонд оплаты труда	2819	3722	4602	+903	+880	132,0	123,6
11	Численность рабочих (штатных сотрудников)	9	11	13	+2	+2	122,2	118,8
12	Среднемесячная ЗП	26,1	28,2	29,5	+2,1	+1,3	108,0	104,6
13	Рентабельность производства (с.7/с.6)x100	11,81	11,05	10,67	-0,76	-0,38	-	-
14	Рентабельность продаж (с.8/с.5)x100	9,24	8,50	8,21	-0,74	-0,29	-	-
15	Производительность труда (с.5/с.11) руб./чел	854,22	776,5	733,9	-77,7	-42,6	90,90	94,51
16	Фондоотдача (с.5/с.4)	63,0	34,86	27,49	-28,1	-7,37	55,3	78,9

В 2011 г. по сравнению с показателем 2010 г. стоимость капитала увеличилась на 418 тыс. руб., рис.2.1.10. Важно отметить, что произошло увеличение как собственных, так и заемных средств.

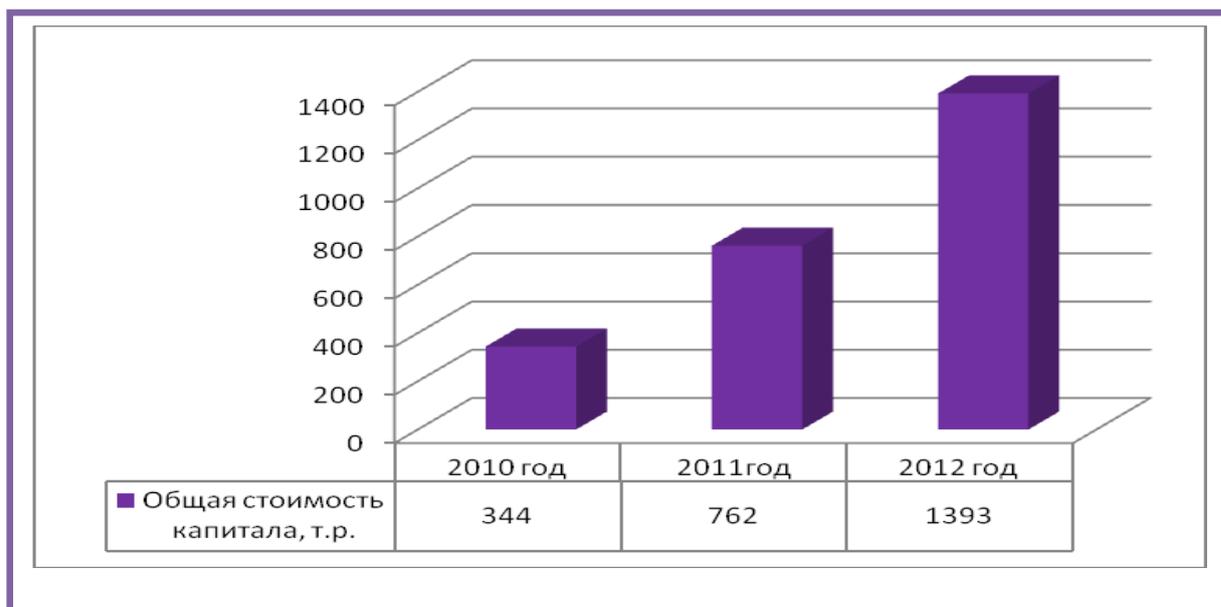


Рисунок 2.1.10- Динамика капитала предприятия с 2010-2012г.г.

Важными показателями являются выручка и прибыль компании. В частности на анализируемом предприятии за 2010-2012 г.г. наблюдается увеличение товарооборота, валовой и чистой прибыли. Однако, прирост по показателям прибыли незначителен. В частности валовая прибыль и прибыль от продаж возросли на 70 тыс. руб. и 57 тыс. руб. соответственно в 2012 г. по сравнению с периодом прошлого года. В 2011 г. показатели роста прибыли были еще ниже и составили рост на 38 тыс. руб. и 15 тыс. руб. соответственно валовая прибыль и прибыль от продаж, рис. 2.1.11.

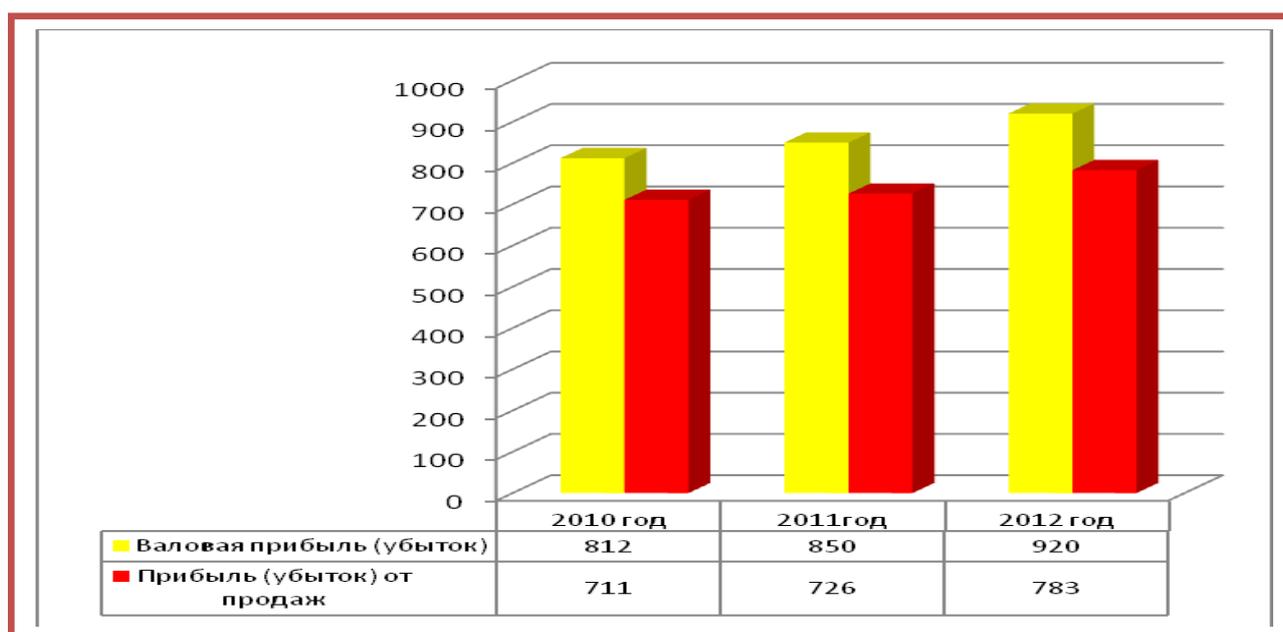


Рисунок 2.1.11- Динамика валовой прибыли и прибыли от продаж с 2010-2012г.г.

Чистая прибыль на конец анализируемого периода составила 626,0 тыс. руб., а это на 45,0 тыс. руб. больше по сравнению с показателем 2011 г., таким образом, прирост составил 7,7%. Чистая прибыль в 2011 г. выросла на 2,1% и составила 581,0 тыс. руб., рис.2.1.12.

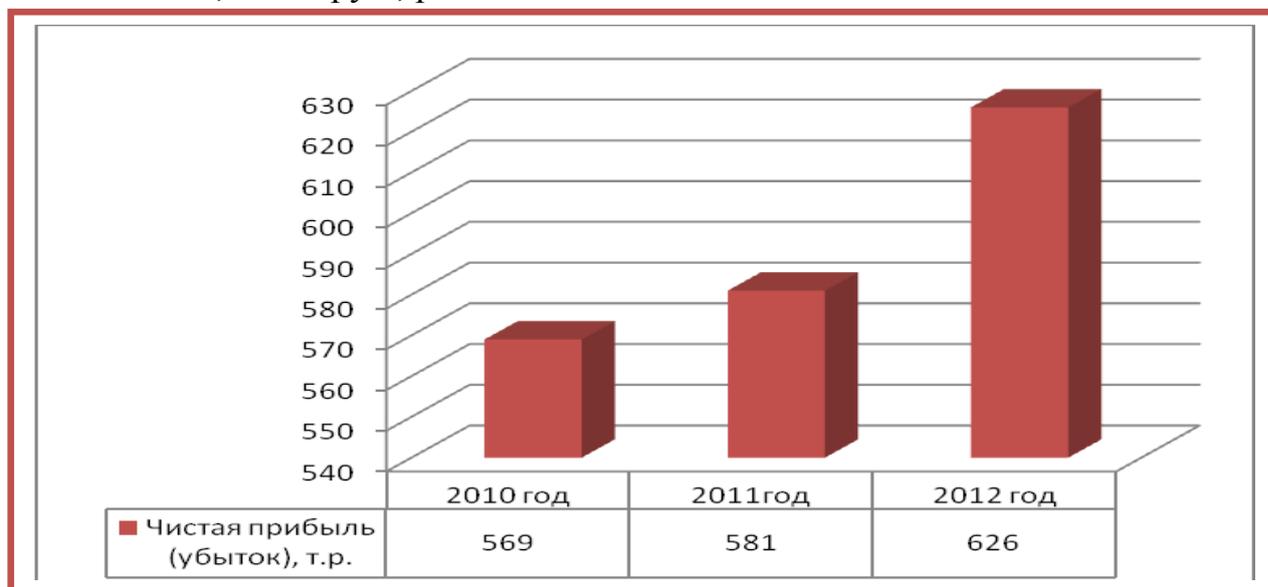


Рисунок 2.1.12- Динамика чистой прибыли туристической фирмы с 2010-2012г.г.

В связи с ростом товарооборота, наблюдается и увеличение общего фонда заработной платы, который в 2012 г. составил 4602 тыс. руб., что на 23,6% выше показателя 2011 г. При этом замечено, что среднемесячная заработная плата увеличилась на 8,0% в 2011 г. и на 4,6% в 2012 г.

Несмотря на то, что произошел рост показателей выручки и прибыли компании, показатели рентабельности и производительности напротив снизились. В частности рентабельность продаж снизилась на 0,29 и составила 8,21% в 2012 г. Производительность труда в 2012 г. составила 733,9 руб./чел., а это ниже на 42,6 руб. /чел. по сравнению с тем же показателем 2011 г.

Таким образом, проведенное исследование показало, что туристическая компания имеет незначительный штат сотрудников, который составляет 13 человек по состоянию на 2012г. В течении анализируемого периода наблюдается увеличение выручки и прибыли компании, однако вместе с тем произошло снижение показателей рентабельности и производительности, что следует оценить отрицательно.

## 2.2. Анализ регионального рынка туристических услуг

Так как компания «Горячие туры» работает на рынке туризма, проведем анализ региональных показателей туристического рынка. В настоящий момент в Санкт-Петербурге насчитывается множество туристических компаний, сколько именно точно сказать не может никто. Однако, согласно статистическим данным по Санкт-Петербургу в первом квартале 2013 г. объем туристических услуг составил 12 96 млн. руб., а это на 9,6% выше по сравнению с тем же периодом 2012 г., рис.2.2.1. [82]

При этом важно отметить, что туристические услуги занимают небольшой удельный вес в общем объеме предоставленных услуг и составляет 1,6%. [82]

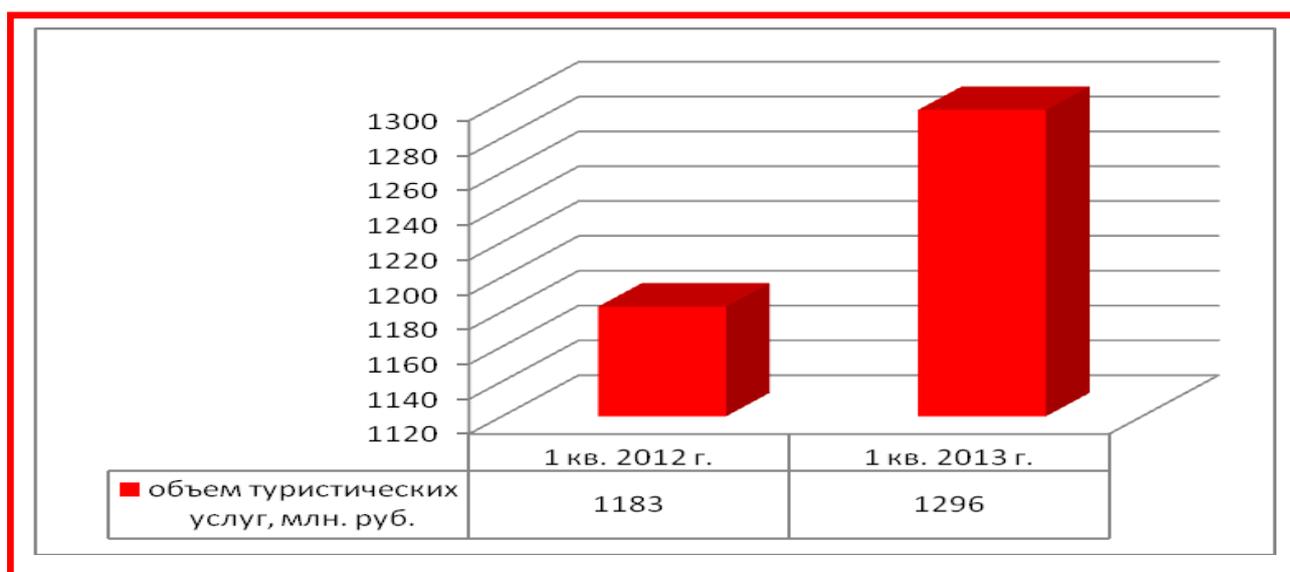


Рисунок 2.2.1- Объем оказанных туристических услуг в Санкт-Петербурге в 1 квартале 2012-2013 г.г.[82].

По проведенным исследованиям различных агентств количество рейтинговых туристических компаний Санкт-Петербурга различно. При этом замечено, что наиболее известными туристическими компаниями Санкт-Петербурга являются следующие: Натали Турс, Coral Travel, Турсфера, Иволга, Пегас Туристик, Велл, Южный крест, Анекс Тур, Глобус Турне, Мандарин, «Библио Глобус», Бюро отпусков, 1001 Тур, Атлас Тур, Альтернатива Тур, Алма Тур, Трансаэро Тур, Солвекс, Горячие туры и др. [77]

Как уже было описано выше, туристическая компания работает под брендом «Горячие туры», в которую на сегодняшний день входят более 650 туристических агентств в 245 городах России и СНГ, работающих по системе франчайзинга. Важно отметить, что 74 филиала находятся в Москве и Московской области, прил.1. и 54 филиала- расположены в Санкт-Петербурге и Ленинградской области что составляет 8,3% от общего числа филиалов компании «Горячие туры», рис. 2.2.2. [65]



Рисунок 2.2.2-Количество филиалов «Горячие туры» в Москве(и области) и Санкт-Петербурге(и области) по данным на 2012 г.

Достаточно скудной является статистическая отчетность по развитию туризма в Санкт-Петербурге. Однако, можно с уверенностью сказать, что рынок туризма в Санкт-Петербурге- успешно развиваются, появляются все новые и новые компании с более конкурентными предложениями.

Проведем анализ туристического рынка России на основании данных статистической отчетности федеральной службы статистики. Данные статистической отчетности с 2005-2012 г.г. показывают, что в России наблюдается ежегодный рост объема туристических услуг населению и по состоянию на 2012 г. объем оказанных туристических услуг на душу населения составил 848,8 руб., рис.2.2.3. [76]

В 2005 и 2006 г.г. темпы роста туристических услуг составляли 21,6% и 16,7% соответственно. В 2009 г. наблюдается снижение темпов роста услуг по сравнению с тем же показателем 2008 г. В 2010г. темпы роста возобновились и в 2012 г. составили 100,8% по сравнению с тем же показателем 2011 г., рис.2.2.4.

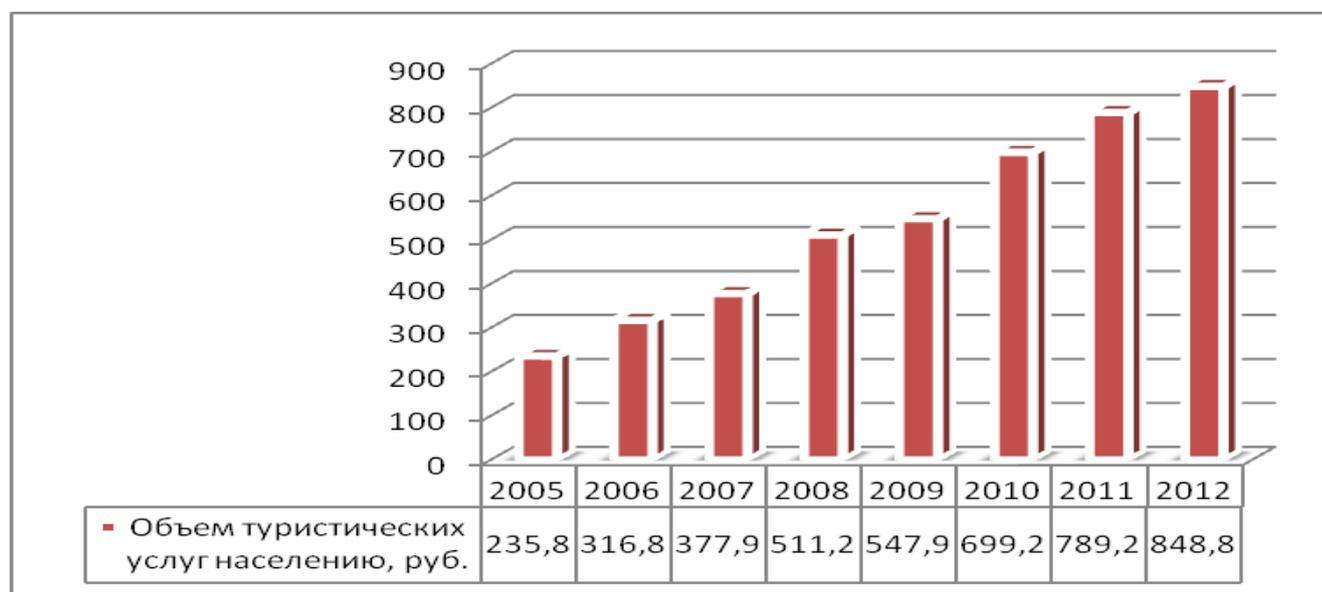


Рисунок 2.2.3- Динамика объема туристических услуг населению (на душу населения) в России с 2005-2012 г.г.[76]

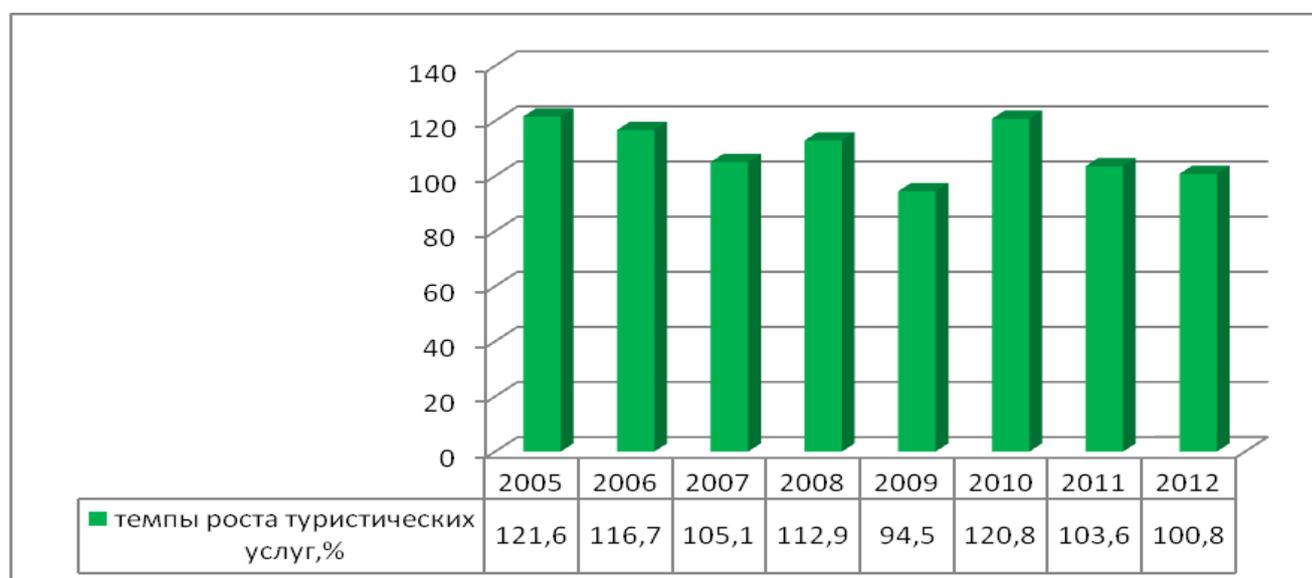


Рисунок 2.2.4- Темпы роста туристических услуг населению в России по отношению к предыдущему году с 2005-2012 г.г.[76]

Об увеличении объема оказанных услуг населению в сфере туризма, объясняется тем, что наблюдается ежегодное увеличение количества

туристических компаний и по состоянию на 2012 г. число туристических фирм составило 10773 ед., рис.2.2.5. [76]

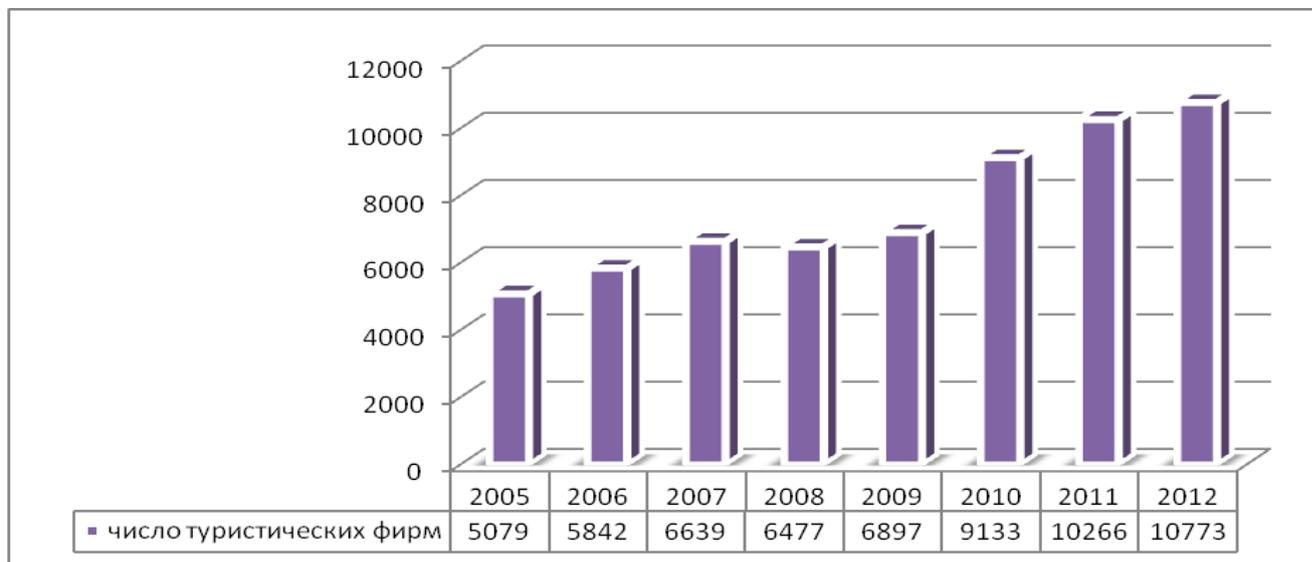


Рисунок 2.2.5-Динамика числа туристических фирм в России с 2005-2012 г.г.[76]

Таким образом, проведенное исследование показало, что туристический рынок России ежегодно увеличивается, растет число туристических компаний и объемы оказанных услуг населению.

В связи с этим на любом туристическом предприятии необходимо совершенствование деятельности компании, повышения ее конкурентоспособности и финансовой устойчивости для обеспечения выживаемости в рыночных условиях хозяйствования.

### 2.3. Анализ конкурентных преимуществ туристической фирмы

Проведем оценку конкурентных преимуществ филиала компании «Горячие туры». Оценка конкурентных преимуществ может проводиться различными методами: по модели Портера, оценка макро и микро окружения компании, проведение SWOT- анализа и др. В рамках данной работы достаточно сложно провести подробную оценку конкурентоспособности, поэтому проведем оценку по основным методам оценки.

Проведем анализ макроокружения филиала туристической компании «Горячие туры». Анализ внешней среды косвенного воздействия осуществляется с помощью PEST – анализа, табл.2.3.1.

Проведенный PEST - анализ показал, что положительных факторов влияния внешней среды и отрицательных почти равное количество. Технологические, политические, экономические и социальные факторы дают предприятию «Горячие туры» умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

В частности, не смотря на существующую систему недостатков факторов представленных в табл.2.3.1., компания имеет возможности. На сегодняшний день достаточно быстрыми темпами развивается электронная коммерция, в связи с этим количество потребителей приобретающих услуги в сети интернет растет. Это свидетельствует о том, что развивая бизнес в онлайн пространстве, компания сможет достигнуть определенных результатов, привлечь большее число потенциальных потребителей. Расчеты с потребителями стали на много проще, большинство расчетов с потребителями осуществляются по безналичному расчету, что также создает удобство как для развития любого туристического бизнеса, так и для самих потребителей. Компания «Горячие туры»- является известной на рынке предоставления туристических услуг, следовательно, и сайт компании имеет высокую посещаемость и высокий рейтинг.

Продолжение экономического роста экономики и повышение доходов населения также благоприятно действует на развитие любого бизнеса, в том числе и туристического. На сегодняшний день, туристический бизнес регулируется на государственном уровне(федеральном, региональном, муниципальном). Важно отметить, что законодательная власть, занимается разработкой законов и иных нормативно-правовых актов, регулирующих деятельность туризма, малых и средних предприятий, а также компаний, работающих на условиях франчайзинга. Исполнительная власть осуществляет контроль за деятельностью предприятий

Таблица 2.3.1-Анализ внешней среды филиала туристической компании «Горячие туры»

Фактор	Возможность	Угроза
<p>Политические и правовые факторы</p>	<p>Стабильная политическая ситуация в стране. Существуют нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность малых предприятий; а также деятельность франчайзинга. Государственное регулирование туристической деятельности осуществляется как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровне.</p>	<p>Несовершенство государственной политики в области инвестирования. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства. Несовершенство законодательства по франчайзингу, нет ни одного закона, регулирующего франчайзинговую деятельность. Слабая поддержка малого предпринимательства в России</p>
<p>Экономические факторы</p>	<p>Существенное замедление темпов инфляции. Рост покупательной способности рубля. Понижение курса доллара и его стабилизация. Продолжение экономического роста экономики. Улучшение деятельности банковской системы и кредитование малого бизнеса. Повышение доходов населения</p>	<p>Повышение цен на энергоносители и арендной платы Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства. Неблагоприятный деловой климат. Сильное падение объемов капиталовложений, опережающее по своим темпам производственный спад.</p>
<p>Социальные факторы</p>	<p>Рост реальных денежных доходов населения. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодежи к образованию. Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами. Особое внимание уделяется совершенствованию системы трудовых отношений на основе социального партнерства и реформирования трудового законодательства.</p>	<p>Рост суммарной задолженности по заработной плате. Социальная незащищенность населения. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления. Высокие налоговые выплаты и отчисления в фонды социального страхования . Падение рождаемости населения, снижение количества трудоспособного населения и др.</p>
<p>Технологические факторы</p>	<p>Появление современных технологий работы с клиентами туристических компаний Вложение инвестиций в усовершенствование технологий работы с клиентами Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции. В связи с развитием платежных систем и интернет услуг, потребители имеют возможность оплачивать и заказывать услуги в режиме онлайн.</p>	<p>Возможность использования конкурентами современных технологий , применяемых при работе на предприятиях сферы услуг. Разработка конкурентами наиболее эффективных технологий по работе с потребителями. Развитие рынка электронной коммерции позволяет развиваться компаниям любой сферы услуг в сети Интернет и вызывает рост конкуренции в онлайн пространстве.</p>

гостиничной индустрии. Судебная власть осуществляет регулирование различных судебных споров, связанных с осуществлением деятельности того или иного предприятия сферы услуг. Таким образом, компания «Горячие туры» имеет достаточно возможностей для развития своей деятельности. Однако существуют угрозы в несовершенстве нормативно-правовых актов, регулирующих франчайзинговую деятельность, снижение покупательской способности населения, рост затрат на аренду помещений и энергоносители- создают определенные препятствия, но не на столько, чтобы предприятие не смогло добиться поставленных перед собой целей.

Выше проведенный анализ рынка туристической отрасли показал, что туристическая компания «Горячие туры» работает в условиях чистой конкуренции, где существует множество аналогичных туристических компаний, предлагающих разнообразный ассортимент услуг по конкурентоспособным ценам. Таким образом, компания имеет множество угроз в развитии деятельности. Рассмотрим эти угрозы на примере модели Портера, рис.2.3.1.

По модели Портера видно, что наибольшую угрозу филиалу компании «Горячие туры» составляют конкуренты и потребители, существует соперничество между существующими фирмами, а также имеются товары заменители- т.е. услуги других туристических компаний, которые предоставляют наиболее широкий ассортимент услуг, по привлекательным ценам и на более высоком уровне.

Проведем качественно-количественный анализ микроокружения филиала туристической компании «Горячие туры», табл.2.3.2, табл.2.3.3. Данные табл.2.3.2. показывают, что поставщики, потребители и конкуренты оказывают на предприятие «Горячие туры» как положительное, так и отрицательное влияние. В частности угроза поставщиков заключается в том, что они могут отказаться предоставлять услуги (гостиницы, транспорт) по тем или иным причинам, оказывать услуги не на должном уровне. Рост числа конкурентов составляют

существенную угрозу любому туристическому предприятию, в том числе и небольшому филиалу компании «Горячие туры».



Рисунок 2.3.1- Модель Портера на примере филиала туристической компании «Горячие туры».

Таким образом, данные табл. 2.3.2 показывают, что основными факторами среды прямого воздействия туристической компании «Горячие туры» являются конкуренты, потребители, поставщики. Они представляют как угрозу, так и

возможности для развития предприятия. Рассмотрим важность этих факторов, в табл.2.3.3.

Таблица 2.3.2- Качественный анализ факторов среды прямого воздействия на туристическую фирму «Горячие туры»

Факторы	Возможности	Угрозы
Поставщики	На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. Поиск новых более качественных поставщиков для туристической компании	Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. Отказ поставщиков предоставлять услуги по тем или иным причинам.
Конкуренты	Возможность оказывать услуги на высоком уровне по сравнению с конкурентами	Увеличение числа конкурентов. Конкуренты постоянно расширяют ассортимент услуг и повышают качество обслуживания Возможность переключения потребителей на конкурентов.
Потребители	Рост потребности населения в туристических услугах высокого качества	Потребность в высококачественных туристических продуктах. Заинтересованность потребителя в низких ценах. Нестабильное финансовое положение потребителей.

Оценка важности фактора для отрасли (X) имеет следующие значения:

- 3 – большое значение;
- 2 – умеренное значение;
- 1 – слабое значение.

Оценка влияния на организацию (Y) имеет следующие значения:

- 3 – сильное влияние;
- 2 – умеренное влияние;
- 1 – слабое влияние;
- 0 – отсутствие влияния.

Оценка направленности влияния (Z) имеет следующие значения:

- +1 – позитивная направленность;
- 1 – негативная направленность.

Рассмотрим влияние факторов внешней среды прямого воздействия на туристическую компанию «Горячие туры» в табл.2.3.3.

Таблица 2.3.3- Количественная оценка факторов внешней среды прямого воздействия на туристическую компанию «Горячие туры»

Факторы	Важность для отрасли X	Влияние на организацию Y	Направленность влияния Z	Степень важности $S=X*Y*Z$
Поставщики	2	1	-1	-2
Конкуренты	3	3	+1	+9
Покупатели	3	2	+1	+6

Данные табл.2.3.3 показывают, что наибольшее влияние на туристическое предприятие «Горячие туры» оказывают конкуренты и потребители туристических услуг. Меньше всего предприятие подвержено влиянию поставщиков(гостиницы, транспортные компании и др.).

Таким образом, мы рассмотрели анализ внешней среды филиала туристической компании «Горячие туры». Перейдем к рассмотрению анализа внутренней среды организации. Внутренняя среда предприятия может оцениваться по основным показателям: кадровый потенциал, финансы, производство и ассортиментная политика, маркетинговые усилия и др.2.3.4.

Данные табл. 2.3.4 показывают , что филиал компании «Горячие туры» имеет сильные и слабые стороны. В частности сильными сторонами компании является- наличие цели предприятия, определены задачи предприятия, имеется линейная структура управления, все работники осуществляют свою деятельность на основании должностных инструкций, имеются работники с опытом работы и с высшим образованием. Так как филиал работает под брендом «Горячие туры» то рекламная деятельность построена на высоком уровне, раскрученный бренд, имеется посещаемый сайт компании с полной характеристикой туристических продуктов и филиалов. Все это является сильными сторонами компании. Однако, можно выделить и недостатки. В частности, в филиале компании «Горячие туры» не изучается спрос потребителей, отсутствует система оценки лояльности потребителей, поэтому оценить удовлетворенность туристов и на сколько хорошо

выполняются задачи компании нельзя. В компании наблюдается падение производительности труда, замечена текучка кадров, не все работники имеют высокий образовательный уровень, мало работников с опытом работы. Все это свидетельствует о низкой качественной характеристики персонала и предоставления туристических услуг не на высоком уровне.

Таблица 2.3.4-Оценка потенциала внутренней среды филиала предприятия «Горячие туры»

№ п/п	показатели	Сильные стороны	Слабые стороны
1	Цели и задачи предприятия	Перед организацией стоит цель - получение прибыли. Задачами являются- удовлетворение потребности населения в туристическом отдыхе на высоком уровне.	Не все задачи выполняются точно в срок, не изучается спрос потребителей, отсутствует система оценки лояльности потребителей, поэтому оценить удовлетворенность туристов и на сколько хорошо выполняются задачи нельзя.
2	Структура предприятия	Имеется четкая структура управления, все работники находятся в подчинении у директора компании	Недостаточно менеджеров по продажам туристических продуктов, отсутствует собственный отдел маркетинга, отдел кадров, предприятие небольшое
3	Кадры	Имеются работники с опытом работы и с высшим образованием	Текучка кадров, не все имеют высокий образовательный уровень
4	Менеджмент, маркетинг	Активная реклама в сети интернет, имеется сайт компании, филиал работает по стандартам сети «Горячие туры», офис оформлен согласно договора франчайзинга, имеется вывеска	Отсутствует система проверки качества предоставления услуг туристической компанией, не проводятся опросы потребителей, не изучаются динамика и анализ жалоб туристов вернувшихся из тура и др.
5	Производство, ассортимент услуг	Широкий ассортимент предоставляемых туристических продуктов, имеется сайт компании, раскрученный бренд «Горячие туры».	Падает производительность труда. Компания работает под брендом «Горячие туры» поэтому не разрабатывает самостоятельно туристические продукты, не управляет ценовой политикой.
6	финансы	Наблюдается рост выручки и прибыли компании. Компания имеет собственные средства для развития.	Недостаток финансов для развития филиала предприятия, прибыль не высокая, рентабельность снижается.

Для разработки стратегии развития организации необходимо проведение SWOT-анализа, который подразумевает изучение сильных и слабых сторон организации, позволяет выявить возможности и угрозы фирмы, табл.2.3.5.

Таблица 2.3.5 -SWOT – анализ филиала предприятия «Горячие туры»

<b>Сильные стороны (Strengths)</b>	<b>Возможности (Opportunities)</b>
<p>Четкая организационная структура управления предприятием            Существует система мотивации работников            Работники выполняют свои обязанности на основании должностных инструкций            Применяется средняя стратегия ценообразования            Ежегодный рост прибыли,            Широкий ассортимент туров            Известность бренда «Горячие туры»            Долгое время на рынке туристических услуг            Потребность в туристических услугах большого количества населения</p>	<p>Привлечение на работу в организацию наиболее квалифицированных кадров, имеющих высшее образование и опыт работы;            Перспективы быстрого роста туристического предприятия;            Повышение качества обслуживания населения;            Расширение географии сбыта услуг (увеличение торговых точек, открытие новых офисов).</p>
<b>Слабые стороны (Weaknesses)</b>	<b>Угрозы (Threats)</b>
<p>Недостаток финансовых ресурсов для развития предприятия (филиала Горячие туры);            Филиал работает под брендом «Горячие туры» и не должен работать согласно стандартам и правилам сети «Горячие туры»;            Не изучаются предпочтения потребителей            Низкая квалификация кадрового потенциала;            Высокая текучесть кадров;            Большинство работников имеют небольшой опыт работы            Зависимость от спроса на рынке.</p>	<p>Спад цен на туристические услуги            Уменьшение количества клиентов            Снижение прибыли, рентабельности, производительности            Появление новых конкурентов и их сильные управленческие подходы к качеству обслуживания потребителей.</p>

Данные табл.2.3.5. показывают, что филиал компании «Горячие туры» имеет возможности для совершенствования деятельности и повышения конкурентоспособности на занимаемой нише. Однако, недостаточность финансовых ресурсов не позволяет компании открывать дополнительные офисы в Санкт-Петербурге или других городах России. Тем не менее, обобщив все выше изложено можно прийти к выводу, что стратегия развития филиала компании «Горячие туры» должна быть направлена прежде всего на повышение качества обслуживания с клиентами. Это может быть достигнуто как за счет пополнения

наиболее квалифицированными кадрами, так и с помощью других методов работы с потребителями. Для наиболее полного изучения мероприятий, направленных на совершенствование качества услуг и повышения конкурентных преимуществ фирмы, целесообразно перейти к следующей части исследования.

### **Выводы**

Проведенный выше анализ позволяет сделать выводы. Объектом исследования является туристическая фирма, организованная индивидуальным предпринимателем г. Санкт-Петербурга, работающая, на условиях франчайзинга под брендом «Горячие туры». Компания имеет в своем штате небольшую численность, которая по состоянию на 2012 г. составляет 13 человек. Среднемесячная заработная плата составляет в пределах 30,0 тыс. руб. Экономические показатели на протяжении анализируемого периода увеличиваются, это можно сказать о выручке и о прибыли компании. Однако, производительность труда и показатели рентабельности напротив снижаются. Не высокой является и конкурентоспособность анализируемого предприятия на занимаемой нише. Это связано, прежде всего с тем, что в компании недостаточно высокий образовательный уровень персонала, большинство работников имеют небольшой стаж работы, компания небольшая, а следовательно, занимает небольшой удельный вес в общем количестве предприятий Санкт-Петербурга. Важным показателем конкурентоспособности туристической компании – является рост продаж и увеличение его доли на рынке. Рост продаж туристических продуктов может быть достигнут за счет повышения качества работы с потенциальными потребителями. В связи с этим целесообразно перейти к следующей части исследования.

### 3. ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ

#### 3.1. Дерево целей проекта по повышению конкурентных преимуществ фирмы

Дерево целей - это графическое изображение связи между целями и средствами их достижения, построенное по принципу дедуктивной логики и с применением эвристических процедур. Дерево целей позволяет представить полную картину взаимосвязей будущих событий вплоть до получения перечня конкретных задач и получить информацию об их относительной важности. Оно обеспечивает работу по доведению целей до непосредственных исполнителей путем построения соответствия между организационной структурой управления и структурой целей. [79]

Согласно данного исследования дипломной работы, основной целью является повышение конкурентных преимуществ фирмы на примере филиала компании «Горячие туры». В связи с выделенными недостатками туристической фирмы, можно предложить следующие основные направления повышения конкурентных преимуществ компании: 1) совершенствование кадровой политики (принимать на работу персонал, имеющих высшее образование и опыт работы от трех и более лет); 2) улучшение претензионной работы с потребителями (проводить статистику и аналитику претензий, выявлять узкие места, совершенствовать работы с претензиями); 3) повышение уровня удовлетворенности (проведение опросов клиентов и др.); 4) совершенствовать аудит сервиса (проводить внешние и внутренние проверки); 5) совершенствование автоматизации системы обслуживания (внедрение новейших программных продуктов CRM – систем). Схематично дерево целей проекта представлено на рис.3.1.1.

Таким образом, повышение конкурентных преимуществ туристической компании будет обеспечено за счет улучшения качества обслуживания клиентов, которое может быть достигнуто за счет улучшения работы персонала и внедрения программных продуктов CRM – систем.

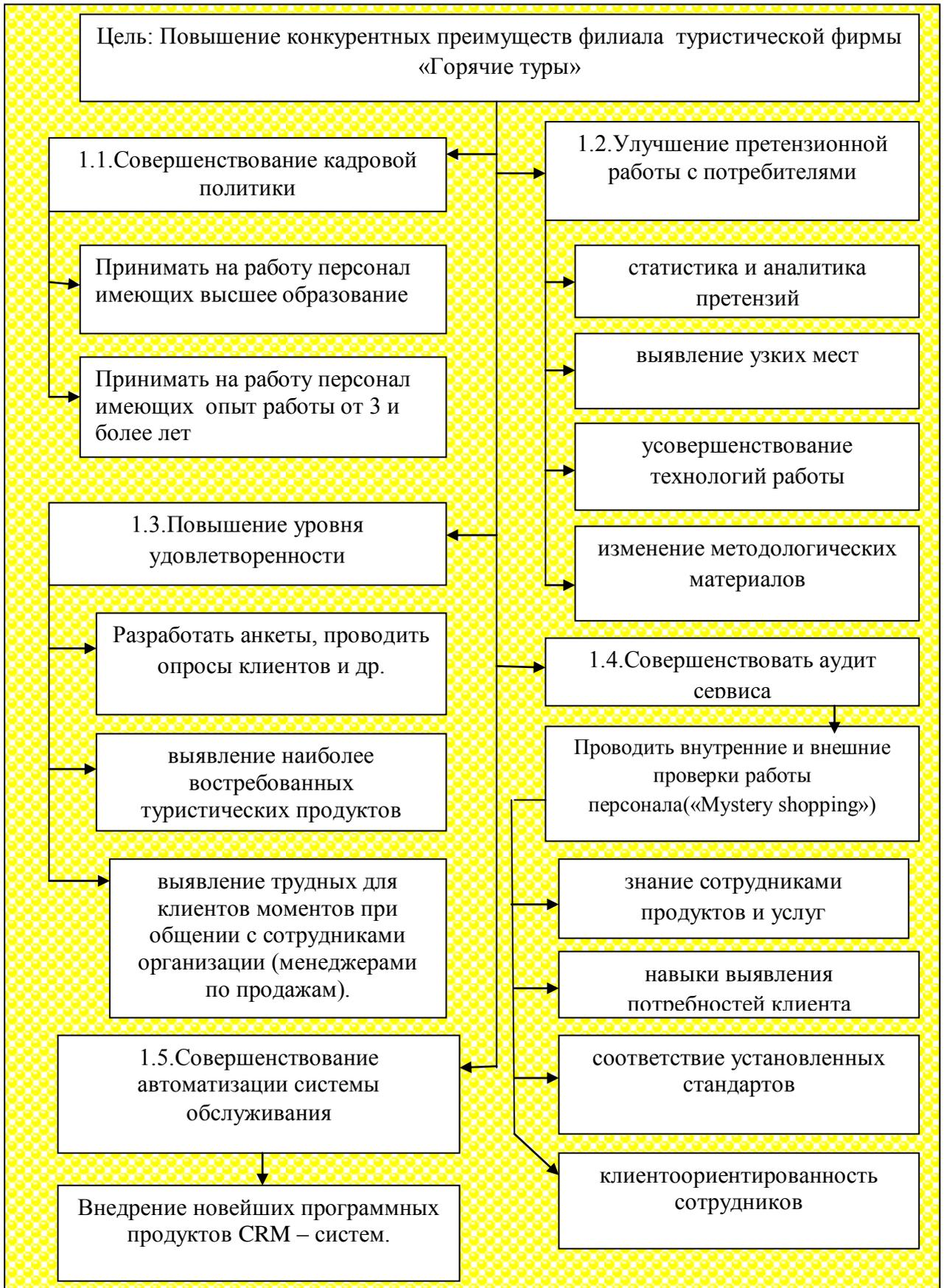


Рисунок 3.1.1.-Дерево целей проекта по повышению конкурентных преимуществ филиала компании «Горячие туры».

Претензионная работа заключается в совершенствовании существующих технологий по работе с жалобами и претензиями на предприятии, снижении количества претензий и жалоб от потребителей. Опросы клиентов и сотрудников позволяют выявлять потребности клиентов в продуктах и услугах, измерить уровень удовлетворенности клиентов и др. Опросы чаще всего проводятся с помощью специально разработанных анкет- опросников, которые состоят из нескольких наиболее актуальных вопросов, позволяющих определить систему качества обслуживания клиентов. Аудит сервиса системы качества обслуживания клиентов включает в себя внутренние и внешние проверки. Результаты проверок помогут определить количество параметров соответствующих установленным на предприятии стандартам качества и таким образом, оценить качество обслуживания клиентов на предприятии. Таким образом, для достижения максимального эффекта проверки должны осуществляться двумя сторонами – самим предприятием (внутренние проверки) и независимыми, сторонними проверяющими (внешние проверки). Основными параметрами проверок качества туристической фирмы могут быть: удобство самостоятельного получения информации; комфорт и удобства для посетителей; очереди; навыки сотрудников по обслуживанию клиентов; отношение обслуживающего персонала к клиенту и др.

Следовательно, мониторинг системы качества обслуживания клиентов включает в себя: претензионную работу, опросы клиентов и сотрудников; аудит сервиса: внутренние проверки, внешние проверки («Mystery shopping»); и решает следующие задачи: надлежащее исполнение персоналом стандартов, требований и прочей нормативно-регламентной документации; выявление несоответствия качества обслуживания установленным требованиям; разработка, внедрение и постоянное обновление обучающих программ, тренингов, проведение семинаров для персонала (как следствие - рост продаж); повышение и постоянный контроль за уровнем квалификации персонала; определение текущих значений индикаторов качества обслуживания и др.

Перейдем к более подробному рассмотрению мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ филиала туристической компании «Горячие туры».

### **3.2. Разработка мероприятий по повышению конкурентных преимуществ фирмы**

Выше проведенное исследование позволило выделить основные мероприятия, направленные на повышение конкурентных преимуществ филиала туристической компании «Горячие туры»:

- 1) Совершенствование кадровой политики;
- 2) Совершенствование претензионной работы с потребителями;
- 3) Совершенствование предпочтений потребителей (проведение опросов);
- 4) Совершенствование аудита сервиса (проведение внутренних и внешних проверок);
- 5) Совершенствование системы автоматизации по работе с клиентами (внедрение CRM системы).

Рассмотрим сущность этих мероприятий. Совершенствование кадровой политики должно заключаться в повышении качественных характеристик кадрового потенциала предприятия. Так как в туристической компании мало работников имеющих высшее образование, существует также работники имеющие небольшой стаж работы, в связи с этим необходимо установить жесткие требования к стажу и работы и уровню образования сотрудников. Данное мероприятие не требует никаких затрат, так как эта функция будет возложена на директора компании, занимающегося приемом работников в организацию.

Для совершенствования претензионной работы, на сайте компании целесообразно разработать функцию по приему жалоб и предложений, чтобы потребители могли подать жалобу в режиме онлайн, рис.3.2.1. Необходимо также осуществлять звонки клиентам, которые вернулись с туристической поездки, для



Рисунок 3.2.1- Характеристика мероприятий для повышения конкурентных преимуществ филиала туристической компании «Горячие туры».

изучения удовлетворенности поездкой. Является важным проводить анализ жалоб, сравнивать в динамике коэффициенты жалобоотдачи клиентов, следить за снижением жалоб. Для измерения коэффициента жалобоотдачи, можно порекомендовать использовать формулу (3.1): [28]

$$Ж_о = \frac{K_{потр}}{K_{жа}}, \quad (3.1)$$

где  $Ж_о$ - коэффициент жалобоотдачи;  $K_{потр}$  – количество потребителей предприятия;  $K_{жа}$  – количество «жалоб» за анализируемый период (год). [28]

Жалобоотдача показывает количество потребителей предприятия, приходящееся на 1 «жалобу». Подразумевается, что показатель жалобоотдачи должен максимизироваться, то есть, например, чем меньше количество жалоб (знаменатель формулы (3.1)), тем качественнее работает предприятие.

Для совершенствования системы качества труда на предприятии необходимо проведение опросов клиентов. Для этого целесообразно разработать анкеты- опросники. Примерная форма анкеты опросника для потребителя представлена в табл.3.2.1.

Анкетирование потребителей производить с периодичностью 2 раза в полугодие. Для этого рассылать анкеты потенциальным потребителям на электронную почту. Также необходимо проводить анкетирование потребителей на сайте компании, разработав для этого специальные опросники, направленные на изучение предпочтений потребителей.

Анкетирование работников предприятия (менеджеров по продажам,) можно проводить с периодичностью 1 раз в квартал. Для этого целесообразно разработать анкету с другими вопросами. Примерная форма анкеты- опросника для изучения качества обслуживания клиентов в туристической фирме представлена в табл.3.2.2.

Проведение опросов как потребителей, так и самих работников туристического предприятия позволит компании улучшить качество труда и наиболее полно изучить потребительские предпочтения.

Таблица 3.2.1- Примерная форма анкеты опросника для потребителя туристической фирмы филиала «Горячие туры»

№ п/п	вопросы	Варианты ответов
1	Как часто вы приобретаете туристические продукты нашего предприятия	Часто Редко Затрудняюсь ответить
2	С какой периодичностью вы обращаетесь за услугами нашего предприятия	_____
3	Какие туристические поездки вы совершали	_____
4	Какие туристические поездки Вам были бы интересны	
5	От куда вы узнали о нашем предприятии	Интернет Газеты Знакомые Друзья другое
6	Что вам нравится в обслуживании нашего предприятия	Ассортимент Цены Скидки Другое
7	Что Вам не нравится в обслуживании	Ассортимент Цены Скидки Другое
8	Были ли какие либо жалобы на качество обслуживания нашей фирмы	Да нет
9	Были ли какие либо жалобы при организации поездок	Да нет
10	Ваши предложения и рекомендации	_____ _____

Еще одним немаловажным фактором повышения качества обслуживания клиентов в туристической компании является проведение внутренних и внешних проверок. Для нормального функционирования деятельности предприятия, необходимо чтобы были разработаны стандарты качества обслуживания клиентов. Так в частности, в настоящий момент существует множество методик разработки стандартов качества обслуживания. Для анализируемого предприятия можно порекомендовать следующую схему разработки стандарта, основанную на основных этапах техники продаж: выявление потребностей, презентация

продукта и компании, формирование предложения, работа с возражениями, завершение контакта. Выгоды применения Стандарта очевидны: Копится опыт, осуществляется контроль и мотивация, Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки и др., табл.3.2.3.

Таблица 3.2.2- Примерная форма анкеты- опросника для персонала(менеджеров по продажам) туристической фирмы

№ п/п	вопросы	ответы
1	Ф.И.О. работника	
2	пол	Ж            М
3	Стаж работы	
4	должность	
5	Какие вопросы часто задают потребители	_____
6	На какие вопросы Вы не можете дать ответ или сомневаетесь	_____ _____
7	Возникали ли конфликтные ситуации с клиентами	Да нет
8	Какие меры вы принимаете для решения конфликтных ситуаций	
9	Возникают ли какие -то проблемы при работе с программным обеспечением предприятия	Да нет
10	Если да, то какие	_____
11	В чем вы испытываете сложности при работе с клиентами	_____
12	Напишите свои рекомендации для улучшения работы предприятия	_____ _____

Другими словами, стандарт задает идеальный образ работы персонала. Это способствует профессиональному росту сотрудников, удовлетворению мотивов

саморазвития и самореализации, обеспечивая, таким образом, стабильность предприятия. Для обеспечения высокого качества обслуживания клиентов сотрудники должны: знать, что и как они должны делать, уметь это делать, хотеть это делать, понимать, что качество их работы регулярно контролируется и оценивается (в идеале - и со стороны руководства компании, и со стороны клиентов). Именно, Стандарты диктуют принятые в компании нормы поведения.

Таблица 3.2.3- Выгоды от применения Стандарта качества обслуживания клиентов на туристическом предприятии

№ п/п	Выгоды	Характеристика выгод
1	Копилка опыта	необходимые персоналу знания остаются в организации, закрепляются в стандарте и передаются «по наследству» независимо от изменений в кадровом составе.
2	Контроль и мотивация	обеспечивается возможность контролировать процесс продаж, а также создавать систему мотивации, поскольку стандарты напрямую связаны с оценкой и обучением
3	Ясная рабочая цель для сотрудников и повышение лояльности сотрудников к своей компании	Это привносит в его работу стабильность и экономит время менеджеров
4	стратегия на опережение	Стандарт побуждает руководство организации постоянно думать о том, какие ошибки в обслуживании клиента могут допускать сотрудники, когда и как вмешаться в процесс обслуживания, чтобы предотвратить такие ошибки
5	Быстрое включение	стандарт представляет собой практический инструмент для адаптации новых сотрудников в коллективе и их вовлечения в бизнес-процесс обслуживания клиентов на должном уровне.
6	Доверие клиентов	стандарт приносит в бизнес порядок, а это дает клиентам уверенность, что сотрудники компании знают свое дело.

Для совершенствования внешнего контроля в туристической организации, как уже было описано выше, целесообразно внедрение программы Mystery Shopping, так как в настоящее время для осуществления внешних проверок, эта программа получила большую популярность. Менеджерские проверки или организация собственной службы контроля, как правило, не дают необходимого эффекта. Проверяющих знают в лицо, а значит, невозможно говорить об

объективности получаемых результатов. По итогам исследований, проводимых западными компаниями, сам факт внедрения программы Mystery Shopping уже приводит к увеличению процента выполнения стандартов обслуживания и увеличивает объем продаж как минимум на 3-5%. Персонал понимает, что теперь качество работы контролируется постоянно, а не только когда «в поле зрения» находится менеджер или приехала официальная проверка из офиса. Рассмотрим подробнее сущность Mystery Shopping.

Методика Mystery Shopping также известна под названием Secret Shopper, Таинственный Покупатель, Таинственная Покупка. Mystery Shopping - эффективный инструмент оценки качества обслуживания с помощью специалистов, выступающих в роли покупателя. Прошедшие специальную подготовку Таинственные Покупатели посещают предприятие (обращаются на предприятие) как обычные покупатели(потребители). Они общаются с персоналом, отмечая дружелюбие, вежливость и компетентность персонала или их отсутствие. Обращают внимание на использование техник персональной продажи, на выполнение ряда конкретных стандартов работы и др.Собранную информацию Таинственный Покупатель заносит в оценочный формуляр. Программа Mystery Shopping дает руководству предприятия уверенность, что сотрудники компании стараются, прикладывая реальные усилия для обеспечения клиентам компании высокого качества обслуживания. Программа Mystery Shopping будет эффективной при регулярном выполнении. Типичная динамика уровня сервиса на предприятии при выполнении программы Mystery Shopping отражена на рис.3.2.2.

Для проведения проверок с помощью программы Mystery Shopping, необходимо привлечение дополнительного персонала, которые будут являться тайными покупателями. Их количество может составить от 3 до 10 человек. Целесообразно для этого выделить 100,0 тыс. руб. в год на оплату труда работникам, которые будут проводить такие проверки.



Рисунок 3.2.2- Динамика уровня сервиса при выполнении программы Mystery Shopping.

Еще одним немаловажным факторов повышения качества обслуживания клиентов в туристической компании является автоматизация системы обслуживания по работе с клиентами. В настоящий момент достаточно много компаний предлагают CRM-системы для розничных, оптовых и других сфер деятельности. Для получения наибольшей эффективности от внедрения CRM-систем, необходимо более детально рассматривать функции и возможности существующих программных продуктов. Наиболее популярными на сегодняшний день программными продуктами CRM являются: РосБизнесСофт CRM, «1С:Предприятие 8. Управление торговлей и взаимоотношениями с клиентами (CRM)», CRM-система ASoft CRM Lite, BLUEJET web CRM, ClientoBox, CRM-система "jПарус - Менеджмент и Маркетинг", АПЕК CRM Lite и др., рис.3.2.3. Кратко характеристика программных продуктов представлена в прил.2.

Для филиала туристической компании «Горячие туры» целесообразно внедрение программы РосБизнесСофт CRM, это самая популярная российская web-CRM система для малого и среднего бизнеса. Это универсальный программный продукт для управления взаимоотношениями с клиентами, комплексной автоматизации бизнеса, а также успешного развития корпоративной



Рисунок 3.2.3- Наиболее известные программные продукты по работе с клиентами

информационной системы (КИС). Удобный и понятный интерфейс позволяет эффективно работать с web-CRM программой из любой точки мира. Внедрение РосБизнесСофт Онлайн CRM позволит значительно повысить производительность менеджеров, а также увеличит объем продаж на 30-40%. Основными возможностями программы являются: автоматизация бизнес-процессов, управление продажами, управление логистикой, сервисом, маркетингом, закупками и др. Стоимость программы РосБизнесСофт CRM составляет 298000 руб. Обобщим все виды затрат на выше перечисленные мероприятия в табл.3.2.4.

Таблица 3.2.4- Общая сумма затрат на мероприятия, направленные на повышение конкурентных преимуществ туристической фирмы

№ п/п	Вид мероприятий	Сумма, руб.
1	Мероприятие 1: совершенствование кадровой политики	Нет затрат
2	Мероприятие 2: претензионная работа с потребителями	Нет затрат
3	Мероприятие 3: опрос и изучение предпочтений потребителей	Нет затрат
4	Мероприятие 4: Аудит сервиса (проверки)	100000,00
5	Мероприятие 5: Автоматизация (РосБизнесСофт CRM)	298000,00
	Итого затраты	398000,00

Данные табл. 3.2.4. показывают, что общая сумма затрат на мероприятия составит 398000,00 руб. Таким образом, совершенствуя систему приема претензий, проводя опросы потребителей и работников туристического предприятия, осуществляя внутренние и внешние проверки (Mystery Shopping), внедрив программу по работе с клиентами РосБизнесСофт CRM, все это позволит повысить качество обслуживания клиентов, увеличив объемы продаж, тем самым вызовет рост показателей прибыльности и доходности компании. А это положительно повлияет на повышение конкурентоспособности туристической компании «Горячие туры» на занимаемой нише.

### **3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий по повышению конкурентных преимуществ фирмы**

Проведя выше перечисленные мероприятия, туристическая компания повысит конкурентные преимущества, в основном это будет достигнуто за счет повышения качества обслуживания клиентов туристической компании. Для оценки качества с клиентами существует целая система показателей, которые можно разделить на три основные группы: показатели экономической эффективности, показатели продуктивности, показатели уровня качества, рис.3.3.1.

В рамках данной работы, достаточно сложно рассмотреть все показатели оценки, рассмотрим вкратце основные из них. Показателями продуктивности оценки качества по работе с потребителями являются: выполнение плана по выручке, выполнение плана по обслуживанию, выполнение плана по привлечению и удержанию клиентов; выполнение плана по доле рынка, занимаемого предприятием и др. Выполнение плана – это тот результат, который предприятие планирует получить в будущем периоде. План является выполненным, если фактические показатели совпадают с плановыми, план является перевыполненным, если фактические показатели больше планируемых; и план является невыполненным, если фактические показатели ниже планируемых.

К показателям уровня качества оценки управления взаимодействием с клиентами относят: уровень удовлетворенности потребителей, уровень доверия потребителей, уровень лояльности потребителей, уровень качества и др. Индекс удовлетворённости потребителей (ИУП) есть индикатор, синтезирующий информацию о восприятии клиентом качества услуг, предоставляемых компанией. ИУП дает информацию с точки зрения клиента, одновременно измеряя ощущения и ожидания и позволяя определить профили и тенденции в отношении качества, выявить приоритеты среди возможностей улучшения и

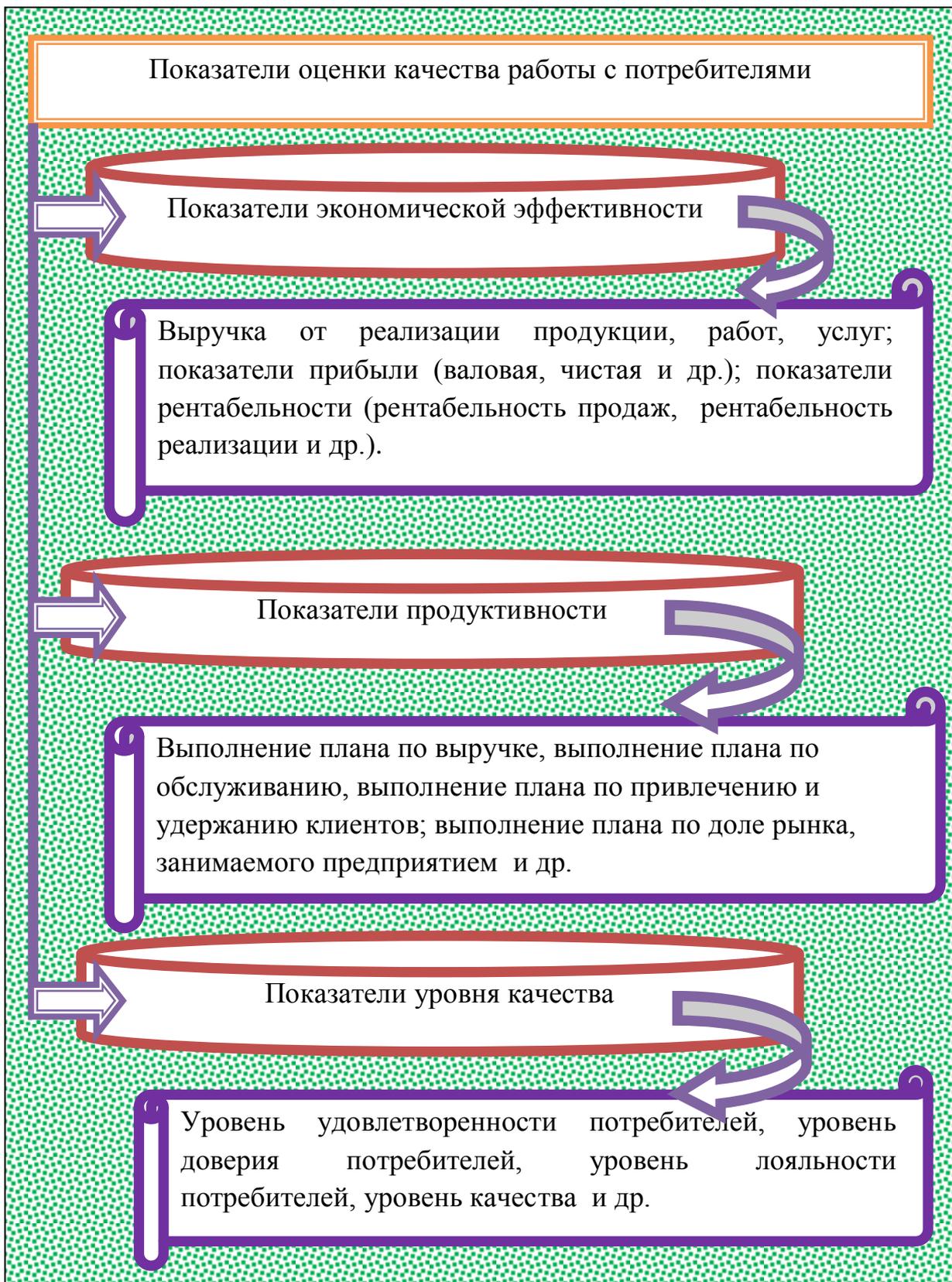


Рисунок 3.3.1- Показатели оценки качества работы с потребителями.

мотивировать их достижение. Индекс учитывает относительную значимость свойств продукции и услуг, предоставляемых потребителю. [44]

Категория удовлетворённости потребителей (УП) изучается с целью управления ее уровнем, то есть обеспечения условий для того, чтобы у максимального числа покупателей ожидания совпали, а еще лучше «перекрывались» характеристиками товара (услуги). Для эффективного управления уровнем удовлетворённости потребителей необходимо ясно представить механизм формирования и факторы, влияющие на удовлетворённость потребителей, зная уровень которой, во-первых, можно будет разработать объективную методiku ее измерения, во-вторых, принимать обоснованные шаги по улучшению характеристик услуги и воздействия на потребителя. На восприятие товара(услуги), рис.3.3.2., которое служит основой формирования удовлетворённости потребителей, влияет множество как внутренних (личностных), так и внешних факторов, разные сочетания которых приводят к неоднозначной оценке одного и того же товара разными покупателями. В этом кроется суть расширения индивидуализации производства товаров (услуг), даже товаров массового спроса.

Уровень доверия потребителей можно оценивать с помощью индекса доверия. Индекс потребительского доверия, формируется на ответах потребителей по основным аспектам потребительских настроений: желание быть постоянным клиентом компании и др. Индекс строится на основе опросов потребителей. Индекс вычисляется в процентах как относительный показатель количества положительных/отрицательных ответов на общее количество ответов. Значение индекса выше уровня в 50% передает то, что количество оптимистично настроенных потребителей превосходит численность пессимистично настроенных граждан. [81]

Немаловажным показателем оценки, является уровень лояльности потребителей. Лояльные клиенты – лица, которые сами являются активными потребителями услуги (товара). Они максимально удовлетворены его качеством

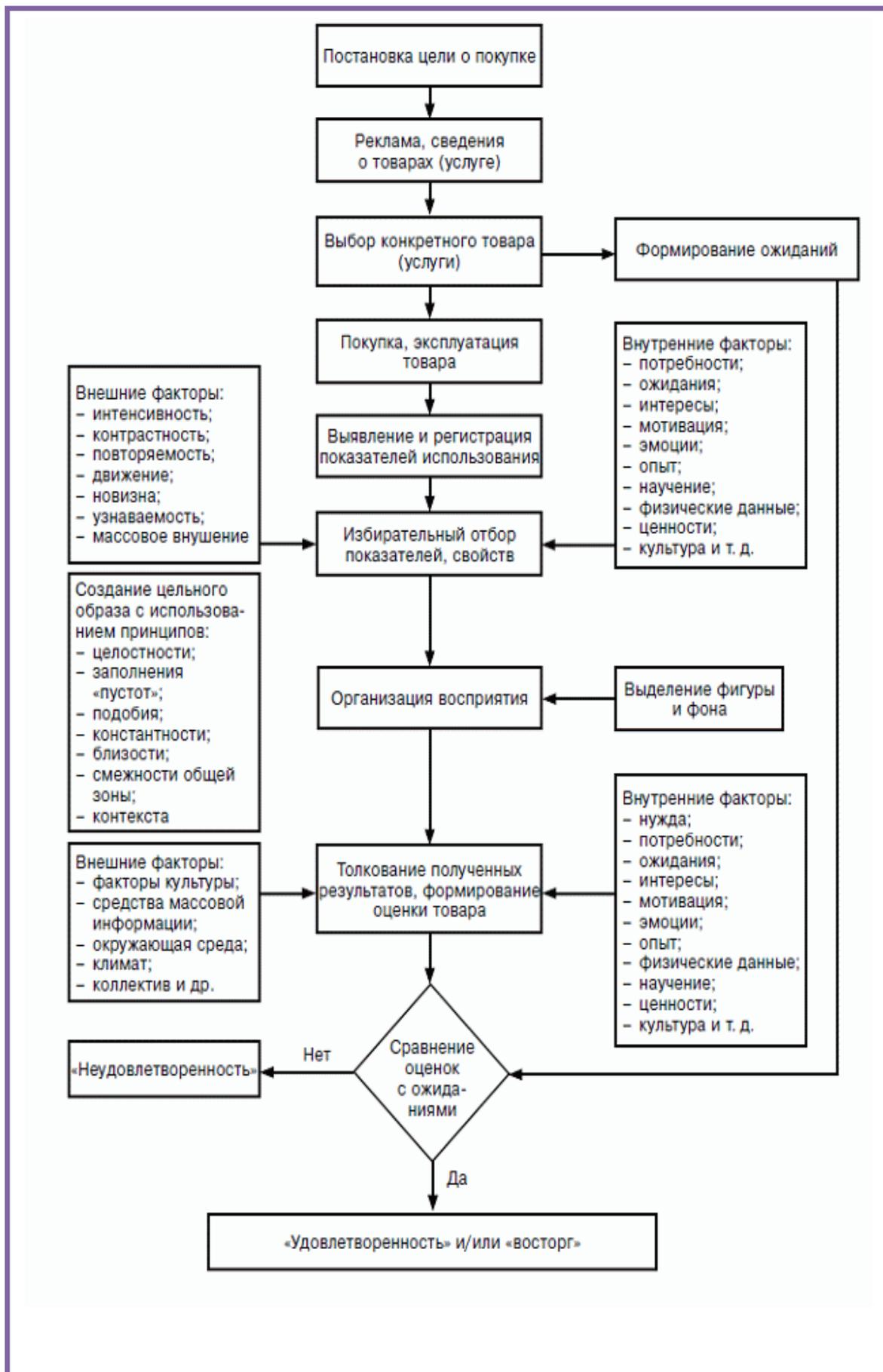


Рисунок 3.3.2- Процесс формирования удовлетворенности потребителя. [81]

и рекомендуют воспользоваться услугой (товаром) своим друзьям и знакомым. Показатель лояльности означает количество людей, которые рекомендуют определенный товар или услугу своим друзьям и знакомым. Вероятность измеряется по бальной шкале, если измерять по 10-бальной шкале, то 10 – это самый высокий результат, а 0 обозначает отсутствие вариантов, при которых клиент порекомендует товар своим друзьям. К лояльным клиентам на 100% можно отнести потребителей, которые получили от 9 до 10 баллов. Показатель меньше 6 баллов обозначает негативное восприятие потребителем вашего предложения. Баллы от 8 до 6 обозначают нейтральную (наблюдательскую) позицию респондента. [91]

Таким образом, повышение показателей продуктивности, рост экономических показателей и показателей уровня качества, свидетельствует о высокой оценке системы качества обслуживания клиентов в организации.

Выше были рассмотрены показатели оценки качества системы обслуживания клиентов на предприятии. Большинство показателей можно оценить только после внедрения мероприятий. Однако, можно рассчитать предполагаемые экономические показатели в результате проведения мероприятий (рост выручки, прибыли, рентабельности). Этот метод определения экономической эффективности называется нормативным. То есть он основан на предполагаемых объемах увеличения продаж. Большинство мероприятий, направленных на повышение конкурентных преимуществ туристической фирмы «Горячие туры», не требуют вложений (проведение опросов потребителей, совершенствование претензионной работы и др.). Однако, для совершенствования автоматизации системы необходима покупка программы РосБизнесСофт CRM, стоимость которой составляет 298000 руб., а также предусмотрены затраты на проведение внешних проверок, которые составили 100000,00 руб. Общая сумма затрат составила 398000,00 руб. Экономическая эффективность после внедрения программы (по оценкам разработчиков программы) составляет рост выручки

предприятия на 30-40%. Исходя из этих данных рассчитаем экономические показатели, табл.3.3.1.

Таблица 3.3.1-Показатели экономической эффективности филиала туристической фирмы «Горячие туры» после внедрения мероприятий

№ п/п	показатели	До мероприятий	После мероприятий	изменения	
				+, -	Темпы роста, %
1	Выручка от реализации, тыс. руб.	9541	13356	+3815	140,0
2	себестоимость проданных товаров, работ, услуг, тыс. руб.	(8621)	12020	+3399	139,4
3	валовая прибыль, тыс. руб.	920	1336	+416	145,21
4	Затраты на мероприятия, тыс. руб.	0	398	+398	-
5	Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.	783	938	+155	119,8
6	Стоимость основных фондов, тыс. руб.	347	347	-	-
7	Фонд оплаты труда, тыс. руб.	4602	4602	-	-
8	Численность рабочих (штатных сотрудников), чел.	13	13	-	-
9	Среднемесячная ЗП, тыс. руб.	29,5	29,5	-	-
10	Рентабельность производства (с.3/с.2)х100, %	10,67	11,11	+0,44	-
11	Рентабельность продаж (с.5/с.1)х100, %	8,21	7,02	-1,19	-
12	Производительность труда (с.1/с.8) руб./чел.	733,9	1027,4	+293,5	140,0
13	Фондоотдача (с.1/с.6)	27,49	38,48	+10,99	140,0

Данные табл.3.3.1. показывают, что за счет проведения мероприятий произойдет прирост товарооборота на 40%, себестоимость услуг составляет в среднем 90,0% от выручки, следовательно, после проведения мероприятий себестоимость составит 12020,0 тыс. руб. Так как в первый год реализации проекта мероприятий будут затрачены средства на программное обеспечение, то рентабельность продаж покажет небольшое снижение, однако в последствии, после окупаемости этих затрат, это показатель вырастит.

Таким образом, проведенные данные показывают, что в результате проведения мероприятий, произойдет увеличение показателя выручки на 40%, на столько же увеличится и производительность труда, которая составит 1027,4 руб./чел., а это на 293,5 руб./чел. выше по сравнению с тем же показателем 2012 г.

Прибыль от продаж увеличится на 19,8% и составит 938 тыс. руб. Рентабельность производства возрастет на 0,44% и составит 11,11%. Рассчитанные показатели являются прогнозируемыми, какими они будут на самом деле, будет зависеть от эффективности проведения кадровой политики, проверок персонала, соблюдения стандартов обслуживания, привлечения и удержания клиентов организации. Однако, так или иначе, предложенные мероприятия позволят увеличить показатели прибыльности туристической фирмы, а это повлияет в целом на финансовую устойчивость и конкурентоспособность анализируемого предприятия.

### **Выводы**

Проведенное исследование показало, что для повышения конкурентных преимуществ филиала туристической компании «Горячие туры» необходимо: совершенствование кадровой политики, улучшение претензионной работы с потребителями, проведение опроса потенциальных потребителей на исследование уровня удовлетворенности, совершенствовать внутренние и внешние проверки работы менеджеров по продажам, разработать стандарт по обслуживанию клиентов организации. Кроме выше перечисленного необходимо автоматизировать процесс системы обслуживания клиентов в организации с помощью программного продукта РосБизнесСофт CRM. Проведенный расчет экономических показателей показал, что в результате проведения мероприятий произойдет рост показателя выручки, прибыли от продаж, производительности и рентабельности. В связи с этим проведение данных мероприятий целесообразно и требует незамедлительного решения.

Важно отметить, что проведенный расчет экономических показателей, является прогнозируемым, какой именно будет обеспечен рост данных показателей, будет зависеть от множества факторов, от эффективности работы

персонала, от внедрения предлагаемого программного обеспечения, от качества работы с претензиями потребителей и др. В любом случае, те или иные маркетинговые мероприятия, дадут положительный эффект; и если рост показателей товарооборота составит в среднем 3-5%, можно считать, что рассмотренные мероприятия являются эффективными.

#### 4. ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

В организационно-экономической части исследования были предложены мероприятия, направленные на повышение конкурентных преимуществ туристической фирмы «Горячие туры». Одним из важных мероприятий- является автоматизация системы управления с клиентами. Было предложено внедрение программы РосБизнесСофт CRM . В данной части исследования, рассмотрим подробнее возможности данной программы, ее преимущества в отличие от других программных продуктов и схему установки.

РосБизнесСофт CRM - программный продукт для управления взаимоотношениями с клиентами (CRM-система), комплексной автоматизации бизнеса, а также успешного развития корпоративной информационной системы. CRM изначально разрабатывалась для оптимизации бизнес задач в России, а не в других странах. Поэтому в ней была заложена глубокая национальная специфика ведения бизнеса в РФ. Удобный и понятный интерфейс позволяет эффективно работать с web-CRM системой из любой точки мира 24 часа в сутки по защищенному каналу связи. Внедрение РосБизнесСофт CRM позволяет значительно повысить производительность сотрудников, а также увеличит объем продаж за счет улучшения качества работы с клиентами.

Для определения характерных отличий РосБизнесСофт от других CRM систем рассмотрим некоторые основные критерии сравнения:

1)Отраслевые решения:

-С помощью продукта CRM разработано более 12 отраслевых решений за шестилетний период работы компании.

-Доступность методики управления CRM проверена даже на средних и крупных компаниях со штатом более 100 человек.

2)Web-интерфейс:

Возможности доступа к программе управления CRM:

- в любое время в любом месте при наличии Интернет-соединения (в том числе через сотовые сети стандарта GSM, 3G, 4G, Yota, CDMA);

- со всех мобильных устройств (смартфоны, планшеты);

- не нужна установка специального программного обеспечения (работает через любой стандартный браузер);

- единая база для филиалов в разных городах и странах;

- возможна организация работы удаленных сотрудников.

### 3)Мобильность:

- возможности доступа к CRM в любой момент;

- нет необходимости установки приложений;

- единый интерфейс мобильного и стандартного отображения;

- минимальные требования к трафику;

- высокая скорость работы по сравнению с конкурентами.

### 4)Интеграция с 1С:

- позволяет объединить данные в двух программах;

- нет необходимости дублирования ввода документов и можно использовать эти два мощных продукта (1С и CRM) совместно;

- доступ к любым данным из CRM и 1С с мобильных устройств.

### 5)Бессрочные лицензии:

Не требуются обязательные ежемесячные, ежегодные платежи.

### 6)Полноценный складской учет:

Управление CRM позволяет отдельно или совместно с 1С вести полноценное управление работой склада (оприходывание, списание, возврат поставщику, возврат покупателя, комплектация), включая возможность формирования и печати всех сопутствующих документов (ТОРГ-12, счета-фактуры, акты выполненных работ и т.д.).

7)Интеграция с телефонией, СКУД, ККМ и сканерами штрих-кодов, платежными системами и т.д.

Имеются большие возможности интеграции CRM с различными устройствами и системами, что позволяет полностью автоматизировать бизнес-процесс, сократив тем самым время обработки заказа, оптимизируя деятельность сотрудников. Программа CRM позволяет объединить оптовую и розничную торговлю в одно целое. Есть рабочие места кассира, оператора АТС и т.д.

8) Единство программного обеспечения для всей компании:

Управление CRM позволяет предлагать комплексное решение, направленное на создание единого информационного пространства в требуемой организации.

9) Мощный инструмент для планирования:

CRM система позволяет производить планирование деятельности как отдельных сотрудников, так и отделов в целом, формируя проектные планы занятости сотрудников, производства, доставки и т.д. С помощью управления CRM можно создавать план продаж, расширять клиентскую базу и многое другое.

10) Полный электронный документооборот:

В управлении CRM предусмотрена возможность формирования, печати и отправки по электронной почте всех видов документов (коммерческие предложения, счета, договора, платежные поручения, приходные накладные, перемещения товара, комплектация, оприходование, списание, возврат покупателя, возврат поставщику, реализация (ТОРГ-12), счет-фактура, акты выполненных работ, товарно-транспортная накладная (ТТН), invoice, packing list и т.д.)

11) OLAP-отчеты:

Управление CRM включает встроенную систему отчетов для получения отчетов по необходимым параметрам. В базовой поставке включено более 40 готовых отчетов. При построении графиков и диаграмм, с использованием продукта CRM, применяется графическая библиотека, которая находится в сервисе Яндекс.Метрика.

Основные возможности РосБизнесСофт CRM представлены в табл.4.1.1.

Базовыми модулями РосБизнесСофт CRM являются: контрагенты, контакты, задачи, коммерческие предложения, заявки, счета, договора, платежные поручения, долги, сервисный ремонт. Перечень и характеристика базовых модулей программы представлена в прил.3.

Таблица 4.1.1-Основные возможности РосБизнесСофт CRM

Перечень возможностей	характеристика	Перечень возможностей	характеристика
Клиенты и контакты	Все, что необходимо знать о своих клиентах - теперь все находится в одном месте. Вы навсегда забудете об Excel, записных книжках и 1С.	Автоматизация бизнес-процессов	Глубокая автоматизация бизнес-процессов продаж, закупок, логистики, сервиса даст Вашей компании новый рывок для развития!
Управления продажами	Ваши менеджеры смогут продавать больше, благодаря полной автоматизации процесса продаж - от звонка до отгрузки.	Полноценный складской учет	сотрудникам не придется работать в нескольких программах одновременно. Полноценный учет товара на складах уже реализован в нашей CRM системе.
Управление логистикой	Модуль "Логистика" обеспечит доставку товара Вашим клиентам точно в срок. Ваши клиенты в реальном времени смогут видеть статус доставки.	Управление закупками	Внедрение модуля "Закупки" позволит Вам значительно оптимизировать процесс закупки, растаможки и оприходования товара. Система "Just-in-Time" - точно в срок.
Управление сервисом	Сервисный блок позволит Вам фиксировать и анализировать все обращения Ваших клиентов, вести учет выезда инженеров, ремонтов и т.д.	Управление маркетингом	отдел маркетинга будет с удовольствием работать в русской CRM системе, благодаря интуитивному и функциональному модулю "Маркетинг".
Полная интеграция с 1С: Бухгалтерия	больше не нужно будет дублировать ввод бухгалтерских документов в двух программах. Компьютер все сделает за Вас.	Личный кабинет клиента	Позволяет открывать ограниченный доступ к CRM программе Вашим клиентам.
Мобильность	Полноценный доступ online к CRM системе из любой точки мира с мобильных устройств iPhone, iPad, Android позволит Вам и Вашим сотрудникам всегда держать "руку на пульсе"	OLAP система отчетов	Отчеты, графики, диаграммы - все эти инструменты уже есть в нашей программе для Вас.

Архитектура РосБизнесСофт CRM полностью построена на web-интерфейсе, что позволяет пользователям работать с ней из любой точки мира 24 часа в сутки и с любого компьютера. Так называемая технология "тонкий-клиент" не требует установки дополнительного программного обеспечения на клиентские станции, что значительно снижает затраты на администрирование рабочих станций. Схема подключения программы представлена на рис.4.1.1.

В настоящее время существует три варианта подключения программы РосБизнесСофт CRM: облачный вариант, базовый (коробочный), расширенный (коробочный).

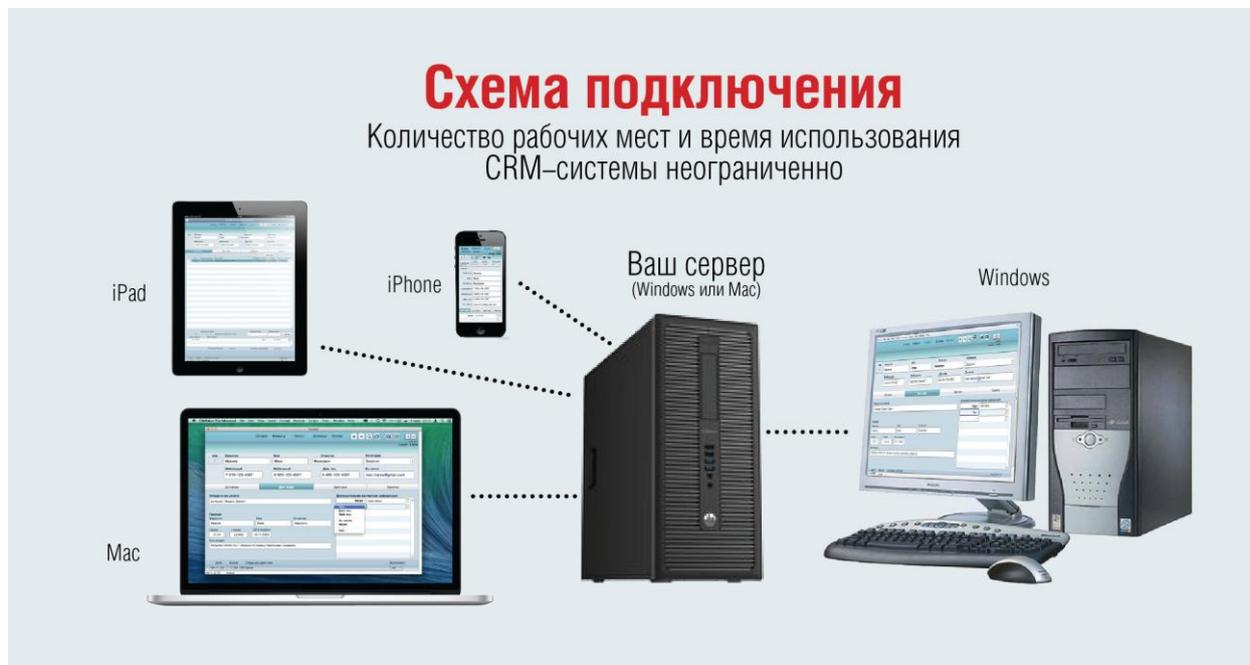


Рисунок 4.1.1.- Схема подключения программы РосБизнесСофт CRM.

Облачный вариант- подходит для небольшого предприятия. Удобен для быстрого старта. Рассчитан не более, чем на 5 пользователей. Базовый (коробочный)- и расширенный (коробочный) варианты рассчитаны на различное количество пользователей (без ограничения по пользователям), без ограничения по времени и объему данных. Однако, расширенный вариант – дороже, чем базовый, это связано с тем, что компания- производитель программного обеспечения при расширенном варианте подключения предоставляет бесплатную поддержку в течении года. Для анализируемого предприятия ЗАО «Спейс-Мотор» целесообразно подключение расширенного (коробочного) варианта.

### Выводы

Подведя итог вышеизложенному можно сделать вывод, что в туристической компании «Горячие туры» целесообразно автоматизировать систему

обслуживания клиентов с помощью программы РосБизнесСофт CRM. Эта программа является наиболее популярной среди других программных продуктов. Она имеет множество отличительных особенностей: предусмотрена возможность формирования, печати и отправки по электронной почте всех видов документов, включает встроенную систему отчетов для получения отчетов по необходимым параметрам, CRM система позволяет производить планирование деятельности как отдельных сотрудников, так и отделов в целом, формируя проектные планы занятости сотрудников, доставки и т.д. С помощью управления CRM можно создавать план продаж, расширять клиентскую базу и многое другое.

При пользовании программой не требуются обязательные ежемесячные, ежегодные платежи. Установка данной программы позволит увеличить объемы продаж, в среднем рост этого показателя составляет 20-40%. В связи с этим установка данного программного обеспечения является целесообразной.

## 5. ОХРАНА ТРУДА И БЕЗОПАСНОСТЬ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Рассмотрим охрану труда в филиале туристической компании «Горячие туры». Работа сотрудников компании «Горячие туры» сопровождается наличием следующих опасных и вредных производственных факторов:

1) Работа на персональных компьютерах - ограниченной двигательной активностью, монотонностью и значительным зрительным напряжением;

2) Работа с электроприборами (приборы освещения, бытовая техника, принтер, сканер и прочие виды офисной техники) - повышенным значением напряжения электрической цепи;

3) Работа вне организации (по пути к месту командировки и обратно) - движущимися машинами (автомобили и прочие виды транспорта), неудовлетворительным состоянием дорожного покрытия (гололед, неровности дороги и пр.)

В связи с этим является необходимым соблюдение техники безопасности на предприятии. Так как компания небольшая, ответственным за охрану труда является директор предприятия. Так как в туристической компании «Горячие туры» основными работниками являются- офисные сотрудники, для них, директором компании предусмотрена инструкция по охране труда. В данной инструкции рассмотрены общие требования охраны труда, требования охраны труда перед началом работы, во время работы, по окончании работы, а также требования охраны труда во время аварийных ситуаций. Рассмотрим подробнее основные требования безопасности труда на анализируемом предприятии.

Работники, впервые и вновь поступающие на работу в компанию «Горячие туры» допускаются к самостоятельной работе только после прохождения вводного инструктажа по охране труда, инструктажа по охране труда на рабочем месте, а также обучения по оказанию первичной доврачебной помощи пострадавшим от несчастных случаев (получения травмы на производстве). Каждый инструктаж сотрудников Компании заканчивается обязательной

проверкой его усвоения. Каждый сотрудник компании «Горячие туры» должен знать место хранения медицинской аптечки, уметь оказать первую помощь при производственных травмах, уметь правильно действовать при возникновении аварийной ситуации.

Рассмотрим требования охраны труда перед началом работы. До момента начала работы сотрудник компании «Горячие туры» обязан:

1) Прибыть на работу заблаговременно для исключения спешки и, как следствие, падения и случаев травматизма, при этом: не подниматься и не спускаться бегом по лестничным маршам; не садиться и не облокачиваться на ограждения и случайные предметы; обращать внимание на знаки безопасности, сигналы и выполнять их требования; не приступать к работе в состоянии алкогольного или наркотического опьянения.

2) Осмотреть рабочее место и оборудование. Убрать все лишние предметы.

3) Очистить экран дисплея персонального компьютера от пыли. Отрегулировать высоту и угол наклона экрана.

4) Отрегулировать уровень освещенности рабочего места. 5) Отрегулировать кресло по высоте. Проверить исправность оборудования.

6) О замеченных недостатках и неисправностях немедленно сообщить руководителю и до устранения неполадок и разрешения руководителя к работе не приступать.

При работе за компьютером в компании «Горячие туры» предусмотрены следующие требования охраны труда: экран монитора должен находиться ниже уровня глаз на 5 град, и располагаться в прямой плоскости или с наклоном на оператора (15 град.); расстояние от глаз оператора до экрана должно быть в пределах 60 - 80 см.; для снижения зрительного и общего утомления после каждого часа работы за экраном следует использовать регламентированные перерывы продолжительностью 5 минут, во время которых осуществляется отдых; необходимо в течение всего рабочего дня содержать в порядке и чистоте

рабочее место; в течение рабочей смены экран дисплея должен быть не менее одного раза очищен от пыли.

Во время работы запрещается: прикасаться к задней панели системного блока (процессора) при включенном питании; производить переключение разъемов интерфейсных кабелей периферийных устройств при включенном питании; загромождать верхние панели устройств бумагами и посторонними предметами; допускать захламленность рабочего места; производить отключение питания во время выполнения активной задачи; допускать попадание влаги на поверхность системного блока (процессора), монитора, рабочую поверхность клавиатуры, дисководов, принтеров и др. устройств; включать сильно охлажденное (принесенное с улицы в зимнее время) оборудование; производить самостоятельно вскрытие и ремонт оборудования пользоваться неисправными электроприборами и электропроводкой; очищать от загрязнения и пыли включенные осветительные аппараты и электрические лампы; ремонтировать электроприборы самостоятельно; подвешивать электропровода на гвоздях, металлических и деревянных предметах, перекручивать провод, закладывая провод и шнуры на водопроводные трубы и батареи отопления, вешать что-либо на провода, вытягивать за шнур вилку из розетки; прикасаться одновременно к персональному компьютеру и к устройствам, имеющим соединение с землей (радиаторы отопления, водопроводные краны, трубы и т.п.), а также прикасаться к электрическим проводам, не изолированным и не огражденным токоведущим частям электрических устройств, аппаратов и приборов (розеток, патронов, переключателей, предохранителей); применять на открытом воздухе бытовые электроприборы и переносные светильники, предназначенные для работы в помещениях; пользоваться самодельными электронагревательными приборами и электроприборами с открытой спиралью; наступать на переносимые электрические провода, лежащие на полу.

При работе с электроприборами и оргтехникой (персональные компьютеры, принтеры, сканеры, копировальные аппараты, факсы, бытовые

электроприборы, приборы освещения) необходимо соблюдение следующих требований: автоматические выключатели и электрические предохранители должны быть всегда исправны; изоляция электропроводки, электроприборов, выключателей, штепсельных розеток, ламповых патронов и светильников, а также шнуров, с помощью которых включаются в электросеть электроприборы, должны быть в исправном состоянии; электроприборы необходимо хранить в сухом месте, избегать резких колебаний температуры, вибрации, сотрясений; для подогрева воды пользоваться сертифицированными электроприборами с закрытой спиралью и устройством автоматического отключения, с применением несгораемых подставок; при перерыве в подаче электроэнергии и уходе с рабочего места выключать оборудование.

По пути к месту командировки и обратно необходимо: избегать экстремальных условий на пути следования; соблюдать правила дорожного движения и правила поведения в транспортных средствах; соблюдать осторожность при обходе транспортных средств и других препятствий, ограничивающих видимость проезжей части; в период неблагоприятных погодных условий (гололед, снегопад, туман) соблюдать особую осторожность.

В компании «Горячие туры» предусмотрены также требования охраны труда в аварийных ситуациях. В частности, в аварийной ситуации необходимо: немедленно прекратить работу, отключить персональный компьютер, иное электрооборудование и доложить руководителю работ, если: обнаружены механические повреждения и иные дефекты электрооборудования и электропроводки; наблюдается повышенный уровень шума при работе оборудования; наблюдается повышенное тепловыделение от оборудования; мерцание экрана не прекращается; наблюдается прыганье текста на экране; чувствуется запах гари и дыма; прекращена подача электроэнергии.

Запрещено приступать к работе до полного устранения неисправностей.

В случае возгорания или пожара работники компании должны немедленно прекратить работу, отключить электроприборы, вызвать пожарную команду,

сообщить руководителю работ и приступить к ликвидации очага пожара имеющимися средствами огнетушения.

При травме в первую очередь освободить пострадавшего от травмирующего фактора, поставить в известность руководителя работ, вызвать медицинскую помощь, оказать первую доврачебную помощь пострадавшему и по возможности сохранить неизменной ситуацию до начала расследования причин несчастного случая.

По окончании работы сотрудники туристической фирмы обязаны: привести в порядок рабочее место; отключить и обесточить оборудование; при выходе из здания сотрудник компании обязан: убедиться в отсутствии движущегося транспорта; ходить по тротуарам и пешеходным дорожкам.

Рассмотрим санитарные требования к предприятию. Водоснабжение осуществляется от сетей водопровода диаметром 100 мм. В здание ввод водопровода проложен трубой диаметром 50 мм. В здании имеются внутренние сети канализации. Наружные сети подключены к существующим сетям диаметром 150 мм, выполнены из чугунных напорных водопроводных труб. Загрязнённые хозяйственно – бытовые стоки самотечной сетью поступают в городской коллектор.

Немаловажная роль в охране труда на предприятии принадлежит организации освещения рабочих мест. Виды освещения в туристической компании «Горячие туры»:

- рабочее на напряжение 220 В;
- аварийное (эвакуационное).

Система общего освещения осуществляется светильниками с люминесцентными лампами и лампами накаливания. Величина освещённости принята в соответствии со СНиП 23.05- 95 «Естественное и искусственное освещение». Типы светильников, способы их установки приняты с учётом характеристики помещений. Групповая сеть освещения выполняется кабелем ВВГнг.

Отопление и вентиляция на предприятии выполнено в соответствии со СНиП 2.04.05- 91 «Отопление, вентиляция и кондиционирование». В компании предусмотрены приточно-вытяжные системы вентиляции принудительного типа. Приточная система предусмотрена от подвесной приточной установки принудительного типа. Наружный воздух подаётся централизованно приточными установками канального типа в комплекте. Вытяжные системы запроектированы с механическим побуждением от вентиляторов. Теплоноситель системы отопления горячая вода.

Особое место в организации трудовой деятельности принадлежит микроклимату помещения. Так, в частности в компании «Горячие туры» для комфортного самочувствия работников в зимнее время в помещении поддерживается температура плюс 22 -24 градуса, а летом плюс 23-25 градусов. Специальный персонал ежедневно проводит уборку помещений.

Сотрудники Компании «Горячие туры» несут ответственность в соответствии с действующим законодательством за соблюдение требований Инструкции по охране труда, производственный травматизм и аварий, которые произошли по их вине.

### **Выводы**

Проведенное исследование позволяет сделать выводы. Компания «Горячие туры» - являются туристической фирмой, наибольший удельный вес численности в которой приходится на офисных работников. Основными вредными факторами офисных работников являются: работа на персональных компьютерах - ограниченной двигательной активностью, монотонностью и значительным зрительным напряжением; работа с электроприборами (приборы освещения, бытовая техника, принтер, сканер и прочие виды офисной техники) - повышенным значением напряжения электрической цепи; работа вне организации

(по пути к месту командировки и обратно) - движущимися машинами (автомобили и прочие виды транспорта), неудовлетворительным состоянием дорожного покрытия (гололед, неровности дороги и пр.). В связи с этим, на предприятии была разработана инструкция по охране труда офисных работников компании «Горячие туры». Данной инструкцией предусмотрены требования техники безопасности до начала работы, во время работы, после работы, а также охрана труда во время аварийных ситуаций. Все работники компании «Горячие туры» проходят первичный инструктаж по охране труда. Так как филиал компании небольшой, в нем нет специального отдела по охране труда, в связи с этим ответственным за безопасность труда на предприятии является директор компании. В компании соблюдаются производственные и санитарно-гигиенические требования, освещение, водоотведение, вентиляция соответствуют существующим нормам и правилам. Все работники компании несут личную ответственность за соблюдение техники безопасности на предприятии.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В дипломной работе была рассмотрена тема: «Проектирование мероприятий по формированию конкурентных преимуществ фирмы». В результате исследования была достигнута цель и решены поставленные задачи. Объектом исследования является туристическая фирма, организованная индивидуальным предпринимателем г. Санкт-Петербурга, работающая, на условиях франчайзинга под брендом «Горячие туры». Компания осуществляет свою деятельность на основании: ФЗ от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 3 мая 2012 г.); Закона РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-I "О защите прав потребителей" (с изм. от 2 июля 2013 г.); Закона РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-I «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями от 11 декабря 2002 г. № 166-ФЗ); НК РФ, ГК РФ, ТК РФ, административного кодекса и иных нормативно-правовых актов РФ.

Туристическая фирма, работающая под брендом «Горячие туры» является малым предприятием, численность работников которой составляет 13 человек по состоянию на 2012 г. Наибольший удельный вес в структуре численности приходится на женщин, так, их доля по состоянию на 2012 г. составляет более 85%. Качественная характеристика кадров филиала «Горячие туры» –является не высокой, в связи с тем, что большинство работников не имеют высшего образования, имеют небольшой опыт работы, наблюдается текучка кадров в организации. Несмотря на то, что в течении анализируемого периода в компании произошло увеличение выручки и прибыли, однако показатели рентабельности и производительности труда показывают снижение.

В компании «Горячие туры» особое внимание уделяется охране труда. Наибольший удельный вес численности компании приходится на офисных работников. Основными вредными факторами офисных работников являются: работа на персональных компьютерах - ограниченной двигательной активностью,

монотонностью и значительным зрительным напряжением; работа с электроприборами (приборы освещения, бытовая техника, принтер, сканер и прочие виды офисной техники) - повышенным значением напряжения электрической цепи; работа вне организации (по пути к месту командировки и обратно) - движущимися машинами (автомобили и прочие виды транспорта), неудовлетворительным состоянием дорожного покрытия (гололед, неровности дороги и пр.). В связи с этим, на предприятии была разработана инструкция по охране труда офисных работников компании «Горячие туры». Данной инструкцией предусмотрены требования техники безопасности до начала работы, во время работы, после работы, а также охрана труда во время аварийных ситуаций. Все работники компании «Горячие туры» проходят первичный инструктаж по охране труда. Так как филиал компании небольшой, в нем нет специального отдела по охране труда, в связи с этим ответственным за безопасность труда на предприятии является директор компании. В филиале компании «Горячие туры» соблюдаются производственные и санитарно-гигиенические требования, освещение, водоотведение, вентиляция соответствуют существующим нормам и правилам. Все работники компании «Горячие туры» несут личную ответственность за соблюдение техники безопасности на предприятии.

На сегодняшний день- туристический рынок- это динамично развивающаяся отрасль. Каждый день появляются все новые и новые туристические фирмы с более лучшими предложениями и ценовой политикой. Проведенный анализ туристического рынка показал, что наблюдается рост количества туристических компаний как по России в целом, так и по Санкт-Петербургу в частности, а также растет объем оказанных туристических услуг. На сегодняшний день, какое точное количество туристических предприятий в Санкт-Петербурге, не может сказать никто, однако их не мало. Наиболее известными рейтинговыми туристическими компаниями являются: Натали Турс, Coral Travel, Турсфера, Иволга, Пегас Туристик, Велл, Южный крест, Анекс Тур,

Глобус Турне, Мандарин, «Библио Глобус», Бюро отпусков, 1001 Тур, Атлас Тур, Альтернатива Тур, Алма Тур, Трансаэро Тур, Солвекс, Горячие туры, Горячие путевки и др.

В связи с ростом конкуренции на рынке предоставления туристических услуг, является необходимым повышение конкурентных преимуществ компании филиала «Горячие туры». Важным показателем конкурентоспособности туристической компании – является рост продаж и увеличение его доли на рынке. Рост продаж туристических продуктов, может быть достигнут за счет повышения качества работы с потенциальными потребителями. В связи с этим для филиала предприятия «Горячие туры» является необходимым: совершенствование кадровой политики, улучшение претензионной работы с потребителями, проведение опроса потенциальных потребителей на исследование уровня удовлетворенности, совершенствовать внутренние и внешние проверки работы менеджеров по продажам, разработать стандарт по обслуживанию клиентов организации. Кроме выше перечисленного необходимо автоматизировать процесс системы обслуживания клиентов в организации с помощью программного продукта РосБизнесСофт CRM. Проведенный расчет экономических показателей показал, что в результате проведения мероприятий произойдет рост показателя выручки, прибыли от продаж, производительности и рентабельности. В связи с этим проведение данных мероприятий целесообразно и требует незамедлительного решения.

Важно отметить, что проведенный расчет экономических показателей, является прогнозируемым, какой именно будет обеспечен рост данных показателей, будет зависеть от множества факторов, от эффективности работы персонала, от внедрения предлагаемого программного обеспечения, от качества работы с претензиями потребителей и др. В любом случае, те или иные маркетинговые мероприятия, дадут положительный эффект; и если рост показателей товарооборота составит в среднем 3-5%, можно считать, что рассмотренные мероприятия являются эффективными.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 26 июля 2006 г. N 135-ФЗ "О защите конкуренции" (с изменениями и дополнениями от 30 декабря 2012 г.)
2. Закон РФ от 7 февраля 1992 г. N 2300-I "О защите прав потребителей" (с изм. от 2 июля 2013 г.);
3. ФЗ от 24 ноября 1996 г. N 132-ФЗ "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп. от 3 мая 2012 г.).
4. Федеральный закон РФ от 17 июля 1999 г. № 181-ФЗ. «Об основах охраны труда в Российской Федерации»(с изм. и доп.).
5. Федеральный закон «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения» № 52-ФЗ от 30 марта 1999 г. (в ред. от 25 ноября 2013 г.).
6. Закон РФ от 23 сентября 1992 г. № 3520-I «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» (с изменениями и дополнениями от 11 декабря 2002 г. № 166-ФЗ).
7. Антикризисное управление/под ред. Г.К. Таля, М.А. Федотовой.-М.: Инфра-М, 2009 г.
8. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий» Савицкая Г.В: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2012 г.-494 с.
9. Баканов М.И., А.Д. Шеремет «Теория экономического анализа». Москва, 2012 г.
- 10.Багиев Г.Л., В.М.Тарасевич, Х.Анн; Под ред. Г.Л.Багиева: Маркетинг: Учебник для Вузов. Рубрика: Маркетинг (планирование деятельности). Брендинг, 2012 г. – 733 с.
- 11.Баринов В. А. Стратегический менеджмент: [Учеб. пособие]/ В.А. Баринов, В.Л. Харченко; Целевое назначение: Учебники и учеб. пособ.д/ высшей школы(ВУЗы) ИНФРА-М 2011 г. – 284 с.

- 12.Бланк И.А. Антикризисное финансовое управление предприятием: учебное пособие / И.А. Бланк.- Киев: Эльга, Ника-Центр, 2010. - 672с.
- 13.Бланк И.А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И.А. Бланк.- Киев: Эльга, Ника-Центр, 2009.- 656с.
- 14.Басовский А.Е. Маркетинг: курс лекций [Текст] / А.Е. Басовский. - М.: ИНФРА, 2009г. - 218 с.
- 15.Борисов Д.А. Универсальный шаблон для прогнозирования товарооборота основанный на 4-х моделях прогнозирования// <http://marketing.rbc.ru/>
- 16.Барлоу. Дж., Мёллер К. 8 шагов работы с клиентом - инструмент маркетинговой стратегии [текст]. 2009г.
- 17.Большаков А. С., Михайлов В. М. Современный менеджмент: теория и практика [текст]. СПб.: Питер, 2011. – 416с.
- 18.Бочаров В.В. Финансовый анализ: учебное пособие[текст]/ В.В. Бочаров.- 4-е изд., доп. и перераб.- СПб.: Питер, 2009.- 218с.
- 19.Васин Ю.В., Лаврентьев Л.Г., Самсонов А.В. Эффективные программы лояльности. Как привлечь и удержать клиентов [текст]. М.: Альпина, 2009, 340с.
- 20.Всё о CRM: [Customer Relationship Management] [текст] //А. Албитов, Е. Соломатин. // Информация и бизнес. – 2007. № 2.
- 21.Волков Ю.Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экон. специальностям / Ю.Ф. Волков. - 2-е изд. - Ростов н/Д: Феникс, 2012. - 348 с.
- 22.Воронин А. Г. Муниципальное хозяйство и управление: проблемы теории и практики. - М.: Финансы и статистика, 2012. - 176 с.
- 23.Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания [Текст] / Х. Виссема. - М.: ФИНПРЕСС, 2008г. - 415 с.
- 24.Виханский О.С. Стратегическое управление: [Текст] учеб. пособие / О.С. Виханский. - М.: Гардарика, 2009г. - 296 с.

25. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая от 30 ноября 1994 г. N 51-ФЗ, часть вторая от 26 января 1996 г. N 14-ФЗ, часть третья от 26 ноября 2001 г. N 146-ФЗ и часть четвертая от 18 декабря 2006 г. N 230-ФЗ), с изменениями и дополнениями от 11 февраля 2013 г.
26. Гольдштейн Г.Я. Маркетинг [Текст] / Г.Я. Гольдштейн, А.В. Катаев - Таганрог: Издательство ТРТУ, 2009г. - 107 с.
27. Голубков Е.П. Основы маркетинга [Текст] / Е.П. Голубков - М.: Издательство "Финпресс", 2010г. - 495 с.
28. Графов А.А. Факторы, влияющие на эффективность внедрения инновационных технологий на предприятии. [текст]: Сб. науч. статей. Том III – СПб.: СПбГУСЭ, 2009г. – С. 93-96- 0,25 п.л.
29. Дмитриев М.Н., Забаева М.Н. Экономика и предпринимательство в социально культурном сервисе и туризме. Учебник - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2011.- 399 с.
30. Дурович А.П. Реклама в туризме: Учебное пособие, 4-е издание, стереотипное, Минск «Новое знание», 2010г. 254 с.
31. Донцова Л.В. Анализ финансовой отчетности : учебное пособие / Л.В. Донцова, Н.А. Никифорова. – М. : Издательство «Дело и Сервис», 2010. - 336 с.
32. Даулинг Г.Р. Наука и искусство маркетинга: профессиональный взгляд на маркетинг [текст]. М.: Вектор, 2010г.
33. Дебелак Д. Планирование в маркетинге: выигрышные стратегии для любого малого бизнеса [текст]. М.: Вектор, 2009г.
34. Елисеева И.И., Юзбашев М.М. Общая теория статистики: Учебник. – М.: Финансы и статистика, 2005г. – 368 с.
35. Ефимова О.В. Финансовый анализ : учебное пособие / О.В. Ефимова. - М. : Бухгалтерский учет, 2009. - 354с.

- 36.Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: [Текст] учеб. пособие / В.С. Ефремов - М.: Издательство "Финпресс", 2008г. - 192 с.
- 37.Журавлев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Конспект лекций: учебное пособие / В.В. Журавлев, Н.Т. Савруков. – СПб.: «Политехника», 2009.- 427с.
- 38.Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2011. - 199 с
- 39.Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст] / А.Т. Зуб. - М.: Аспект ПРЕСС, 2008г. - 415.
- 40.Ионова А.Ф. Финансовый анализ: учебник / А.Ф. Ионова, Н.Н. Селезнева.- М. : ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010.- 624с.
- 41.Ильина Е.Н. «Основы туристской деятельности» - М:2009г.
- 42.Квартальнов В.А. «Иностраный туризм.- М.: Финансы и статистика, 2011 г.-232 с.
- 43.Квартальнов В.А. Туризм: учебник.-М.: Финансы и статистика, 2009, 320с.
- 44.Казакова Н.А. Управленческий анализ и диагностика предпринимательской деятельности: учебное пособие / Н.А. Казакова.- М.: Финансы и статистика; ИНФРА-М, 2009.- 496с.
- 45.Кусков А.С. Основы туризма. Учебник / А. С. Кусков, Ю. А. Джаладян. - М.: КНОРУС, 2012 - 400с.
- 46.Ковалев В.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие / В.В. Ковалев, О.Н. Волкова. – М. : ПБОЮЛ Е.М. Гриженко, 2009. – 420с.
- 47.Кравченко Л.И. Анализ хозяйственной деятельности в торговле. Мн.: Новое знание, 2007г. 526 с.
- 48.Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебное пособие / Под ред. А.И. Алексеевой.- М. : КНОРУС, 2010. - 671с.

- 49.Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учебное пособие/ Н.Ю. Круглова.- М. : КНОРУС, 2009.- 511с.
- 50.Коренченко Р.А. Общая теория организации: Учебник для вузов – М.: ЮНИТИ ДАНА, 2003. – с. 286.
- 51.Ковалев А.П. Как оценить имущество предприятия[текст].М.: Финстатинформ, 2012 г.
- 52.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс 2-е издание [текст]. СПб.: Питер, 2011г. - 464 с.
- 53.Кудинов А. CRM. Российская практика эффективного бизнеса[текст]. М.: 1С-паблишинг, 2009. – 374 с.
- 54.Ковальков В. П. Эффективные технологии в маркетинге [текст]. СПб.: Экономическое образование, 2011г.
- 55.Ковалев А.И., Привалов В.П. Анализ финансового состояния предприятия [текст]. - М: Центр экономики и маркетинга, 2012г.
- 56.Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчетности [текст].- 4-е изд., перераб. и доп. — М: Финансы и статистика, 2012 г.
- 57.Лукичева Л.И. Управление организацией: Учебное пособие. – М.: Омега – Л, 2004 – 360 с.
- 58.Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг [Текст] / Ж-Ж. Ламбен - СПб.: Наука, 2009г. - 462 с.
- 59.Любушин Н.П. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: учебное пособие для вузов / Под ред. проф. Н.П. Любушина.- М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2009.- 471с.
- 60.Мескон М.Х. Основы менеджмента [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури - М.: "Дело", 2007г. - 700 с.
- 61.Молино П. Технологии CRM: экспресс-курс [текст]. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2011г.

- 62.Маркова В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Новосибирск, 2008г. - 312 с.
- 63.Ноздрева Р.Б. Маркетинг [Текст] / Р.Б. Ноздрева, М.Д. Крылова, М.И. Соколова - М.: "Проспект", 2011г. - 232 с.
- 64.Никофоров А.Д. Управление качеством: учебное пособие для вузов[текст].М.: Дрофа, 2011 г.
- 65.Налоговый кодекс Российской Федерации (с измен. и доп. от 7 мая 2013 г.)
- 66.Новицкий А.Г. Экономика и организация предпринимательской деятельности в сфере сервиса//учебное пособие. М. 2012г.
- 67.Официальный сайт компании «Горячие туры»[Электронная версия][Ресурс:
- 68.О программных продуктах CRM-систем [текст] [<http://www.crmonline.ru>]
- 69.Пейн Э. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов[текст]. Минск: Гревцов Паблишер, 2012. – 384 с.
- 70.Пепперс Д., Роджерс М.Управление отношениями с клиентами [текст] – М. 2012. – 336 с.
- 71.Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2009, 864 с.
- 72.Пшеничных Ю. А., Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие 2010 г. – 512 с.
- 73.Папирян Г.А. Маркетинг в туризме //учебное пособие - М.: «Финансы и статистика», 2010г.
- 74.Поршнева А.Г. Управление организацией: [Текст] учебник / А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева, Н.А. Саломатина - М.: ИНФРА, 2009 - 669 с.
- 75.Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления. РнД.: 2011.-448с.
- 76.Россия в цифрах. Статистический сборник.2013 г. [электронная версия]// [www.gks.ru](http://www.gks.ru)
- 77.Рейтинг туристических компаний Санкт-Петербурга [электронная версия]<http://skytouristic.spb.ru>

- 78.Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник для вузов Изд. 7-е, перераб., доп. Серия: Университетская серия  
Издательство: Маркет ДС (2011 г.) Мягкая обложка, 608 стр.
- 79.Романов А. Н. - Маркетинг: учебник. - М.: «Банки и биржи», Издательское объединение «ЮНИТИ», 2012. - 97 с
- 80.Розова Н.К. Управление качеством[текст]- СПб.: Питер, 2012 г.
- 81.Рысев Н.Ю. Как завоевать клиента[текст]- М.: Альпина, 2009г., 242с.
- 82.Санкт –Петербург в цифрах. Статистический сборник. 2013 г.[Электронная версия]//www.petrostat.gks.ru
- 83.Савруков А.Н. Финансовый анализ: учебное пособие/ А.Н. Савруков.- Чебоксары : Элита, 2009.- 246с.
- 84.Скамай Л.Г. Экономический анализ деятельности предприятия : учебник / Л.Г. Скамай, М.И. Трубочкина.- М. : ИНФРА-М, 2012.- 296с.
- 85.Томпсон А.А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации [Текст]: учеб. пособие для вузов/ А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. - М.: ИНФРА, 2012. - 412 с.
- 86.Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. N 197-ФЗ (ТК РФ). (с изм. от 5 апреля 2013 г.)
- 87.Теория организации: Учебник для вузов – М.: изд-во «Экономика», 2012. – с. 431
- 88.Теория управления. Учебник/под общ. ред. А.Л. Гапоненко – М.: Изд-во РАГС, 2010. – с. 558.
- 89.Титоренко Г.А. Автоматизированные информационные технологии в экономике [текст]- М.: ЮНИТИ, 2011г.
- 90.Фатхутдинов Р.А. «Стратегический менеджмент» :учебник для вузов.-3-е изд. ,-М.: ЗАО «Бизнес-школа» «Интел-Синтез», 2011 г.416 с.
- 91.Фокс Джеффри Дж. Как стать волшебником продаж. Правила привлечения и удержания клиентов.[текст]. – М.: Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2010г. 170с.

92. Черныш Е.А. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. –М.: ПРИОР, 2010г.
93. Эдриан Пейн. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов [текст]. Издательство: Гревцов Пабlishер, 2011 г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**