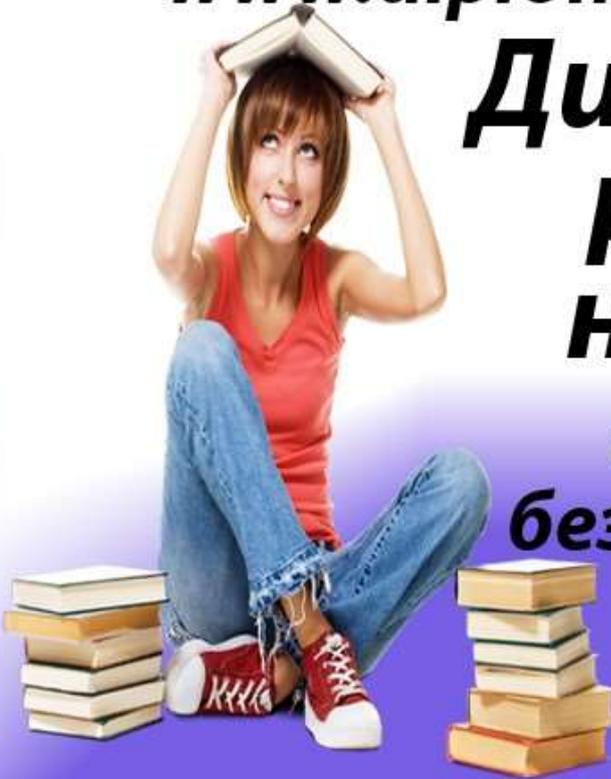


[www.diplomstudent.net](http://www.diplomstudent.net)

**Дипломные  
работы  
на заказ**

**от автора  
без предоплаты**



## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 4  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ<br>ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ.....                             | 6  |
| 1.1.Понятие конкурентоспособности в современных условиях<br>хозяйствования .....                             | 6  |
| 1.2.Управление туристическим предприятием как необходимое условие<br>обеспечения конкурентоспособности ..... | 9  |
| 1.3.Методика проведения анализа конкурентоспособности туристической<br>фирмы .....                           | 15 |
| ГЛАВА 2.ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ<br>ФИРМЫ ООО «ДИАЛОГ» .....                               | 28 |
| 2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности<br>предприятия ООО «Диалог» .....      | 28 |
| 2.2.Анализ системы управления туристической фирмой ООО «Диалог» .....  | 32 |
| 2.3.Стратегические направления развития организации ООО «Диалог» .....                                       | 40 |
| ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ<br>КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ ООО «ДИАЛОГ» .....            | 49 |
| 3.1.Совершенствование системы управления предприятием и развития<br>стратегии ООО «Диалог» .....             | 49 |
| 3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий .....  | 54 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....   | 56 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....  | 62 |

## ВВЕДЕНИЕ

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 продукции или услуги на рынке.

Курсовая работа рассматривает тему: «Оценка конкурентоспособности туристической фирмы ООО «Диалог».

Переход России к рыночной экономике в начале 90-х вызвал исчезновение государственной монополии на туризм - начал развиваться свободный конкурентный рынок туристических услуг. Бурное создание новых туристических фирм привело к жесткой конкуренции на рынке.

На развитие менеджмента в туризме во все времена оказывали влияние экономические, социальные и технико-технологические, а также факторы культуры и изменение личностных ценностей.

В области менеджмента перед туристскими организациями стоит сегодня двуединая задача:

в полной мере внедрить в практику работы рыночные отношения, т.е. наполнить менеджмент туризма рыночным содержанием;

адаптировать ноу-хау в области туризма к условиям нового века, т.е. максимально полно учесть мировые изменения в этом отношении.

В силу все возрастающего воздействия туризма на общество возникает необходимость исследования его эффективности. Правильная оценка эффективности менеджмента туризма позволяет активно воздействовать на текущее состояние и тенденции развития туристских фирм, устанавливать их размеры, отслеживать и корректировать неуправляемые явления и процессы, составлять прогнозы и планы развития этих фирм и их структурных подразделений.

Объектом исследования курсовой работы является предприятие ООО «Диалог».

Предмет исследования- данные бухгалтерской и статистической отчетности организации ООО «Диалог» с 2008-2010 г.г.

Целью работы является рассмотреть мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности туристической фирмы ООО «Диалог» и оценить эффективность предложенных мероприятий.

Для достижения поставленной цели необходимо решить задачи:

- рассмотреть понятие конкурентоспособности предприятия;
- рассмотреть сущность управления туристической фирмой и основные функции управления;
- основные факторы, влияющие на эффективность деятельности туристической фирмы;
- краткая организационная характеристика объекта исследования, анализ основных экономических показателей предприятия ООО "Диалог" с 2008-2010 г.г.;
- стратегия развития предприятия, преимущества и недостатки в деятельности организации ООО "Диалог";
- анализ организации управления туристической фирмой ООО "Диалог";
- мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности туристической фирмы ООО «Диалог» и эффективность предложенных мероприятий.

## **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ**

### **1.1. Понятие конкурентоспособности в современных условиях хозяйствования**

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. [32; с.27]

Конкурентная среда-это среда (рынок), на котором представлено множество продавцов, товаров, покупателей и есть возможность свободного назначения цены.

Конечная цель всякой фирмы — победа в конкурентной борьбе. Победа не разовая, не случайная, а как закономерный итог постоянных и грамотных усилий фирмы. Достигается она или нет — зависит от конкурентоспособности товаров и услуг фирмы, т. е. от того, насколько они лучше по сравнению с аналогами — продукцией и услугами других фирм.

На конкурентоспособность организации оказывают факторы внешней и внутренней среды.

Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы. 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. [23;с.233]

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.

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.

Многие предприятия, имеющие необходимый технологический потенциал и способные производить качественные продукты, не в состоянии эффективно действовать на рынке. Зачастую это вызвано тем, что

предприятие не имеет четкой стратегии, ориентированной на определенные целевые группы потребителей, разработанной с учетом конкурентных преимуществ и существующих возможностей предприятия, включая: опыт работы в определенной отрасли, научно-технический потенциал, организационные и финансовые возможности.

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.

Организацию следует формировать таким образом, чтобы в последующем можно было эффективно выполнять общие стратегии, выбранные руководством для достижения поставленных целей. Следовательно, чтобы стать экономически эффективными в процессе своего функционирования, организации должны изменить и количественно, и качественно не только свои производственно-экономические задачи, но и организационные структуры. С одной стороны, речь идет о том, чтобы эффективно применить имеющиеся в наличии средства и обеспечить необходимые для рационального использования ресурсов порядок и стабильность; с другой стороны, организация должна быть достаточно гибкой, чтобы своевременно реагировать на изменения как внутренней, так и внешней среды. [36;с.67]

Наряду с целями и стратегиями туристской системы, являющимися детерминантами формирования организационных структур, особое внимание следует обратить на следующие аспекты этой проблемы: характеристику окружающего мира; характеристику организации; личные характеристики

исполнителей. С точки зрения рамочных условий они могут оказывать большое влияние на выбор формы туристской организации.

## **1.2. Управление туристическим предприятием как необходимое условие обеспечения конкурентоспособности**

Управлять туристской структурой — значит оптимально распределить цели и задачи между структурными подразделениями и работниками организации.

Для обеспечения конкурентоспособности любого предприятия, в том числе и туристической фирмы, необходимо эффективное управление всеми ресурсами организации. Основными функциями управления являются: организация, планирование, контроль, мотивация, рис.1.1.

Каждая из этих функций менеджмента жизненно важна для организации. Вместе с тем планирование как функция управления обеспечивает основу для других функций и считается главнейшей из них, а функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выполнение тактических и стратегических планов организации.

Планирование - это процесс изменений, связанных с событиями, которые еще не произошли, но на которые можно повлиять в будущем. Иными словами, планирование - это подготовка к работе еще до того, как она начнется. [22;с.213]

Планирование позволяет устранить отрицательный эффект неопределенности, сосредоточить внимание на главных задачах, добиться эффективного функционирования, облегчить контроль. Любой план должен дать ответы на следующие вопросы: почему эта работа необходима, какие действия следует предпринять, какие для этого нужны ресурсы, какой и когда ожидается результат.



Рис.1.1. Основные функции управления туристической фирмой.

В практике внутрифирменного планирования выделяют два вида планов - стратегические планы и оперативные.

Оперативное планирование - это текущее планирование, кратко- или среднесрочное. Оно обеспечивает текущую деятельность предприятия и характеризуется высокой степенью детализации, глубокой проработкой решений по ресурсам, срокам и т.д. На основании оперативных Планов разрабатывают рабочие графики, бюджеты. [27; с.322]

Стратегическое планирование ориентировано на стратегическое пространство деятельности предприятия, опирается на стратегические цели. Стратегический план обеспечивает функционирование предприятия в долгосрочной перспективе и открывает возможности для развития. Для стратегического планирования характерна слабая степень детализации, проработки решений, слабая структурированность проблем, использование приближенной информации прогнозного характера. Стратегическое планирование формирует долгосрочную политику предприятия.

Организация представляет собой упорядоченность частей, образующих единое целое таким образом, что целое содействует сохранению частей. Организация -это процесс реализации поставленных задач, это система взаимозависимого поведения работников предприятия. Организация предусматривает расстановку работников, налаживание связей и отношений между элементами системы, распределение ресурсов.

Организация ориентирована на формирование структуры предприятия и определение того, кто именно должен выполнять те или иные задания.

Мотивация — это работа менеджера, направленная на активизацию сотрудников фирмы в плане повышения эффективности их труда для достижения как личных целей, так и целей фирмы. Трудовая мотивация - это процесс стимулирования отдельного исполнителя или группы людей к деятельности, направленный на достижение целей

организации, к продуктивному выполнению принятых решений или намеченных работ. [25;с.423]

Контроль - это процесс, обеспечивающий обнаружение и разрешение проблем раньше, чем они станут слишком серьезными. Контроль позволяет руководству видеть, насколько успешна его работа.

Менеджеры высокого уровня большую часть своего рабочего времени тратят на осуществление функций планирования и контроля; менеджеры же более низкого уровня (линейные) заняты больше подбором кадров и организацией их труда. Однако на всех уровнях управления они в определенной мере используют и выполняют все четыре функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Менеджеров любого уровня оценивают по двум основным критериям: результативности (возможности достичь желаемого результата) и эффективности (возможности достичь этого результата с наименьшими затратами).

Эффективность менеджмента охватывает различные сферы человеческой деятельности. В буквальном смысле эффективно вести дело означает действенно, результативно, производительно. В связи с этим под эффективностью менеджмента туризма следует понимать такое управление, которое обеспечит успешное функционирование и развитие каждого организационно-хозяйственного звена в этой отрасли. Эффективность управления туризмом рассматривается в трех направлениях: экономическом, социальном и показателей качества и результативности труда, рис.1.2.

Рассмотрим основные экономические показатели эффективности деятельности организации.

Прибыль — превышение в денежном выражении доходов (выручки от реализации товаров и услуг) над затратами на производство или приобретение и сбыт этих товаров и услуг.  $Прибыль = Выручка - Затраты$ .

Это один из наиболее важных показателей финансовых результатов



Рис.1.2. Основные факторы, влияющие на эффективность деятельности туристической фирмы.

хозяйственной деятельности субъектов предпринимательства (организаций и предпринимателей), ради которого и осуществляется предпринимательская деятельность. Различают: бухгалтерскую прибыль — разница между суммой реализации (доходами от продажи) и расходами (издержками); экономическую прибыль — это остаток от общего дохода после вычета всех издержек, разница между бухгалтерской прибылью и дополнительными расходами, такими как: некомпенсированные собственные издержки предпринимателя, не учтённые в себестоимости, в том числе «упущенная выгода», затраты на «стимулирование» чиновников в коррупционных экономиках, дополнительные премиальные работникам.

Обычно рассчитывают валовую (балансовую, общую) прибыль и чистую — остающуюся после уплаты из валовой прибыли налогов и отчислений.

Выручка (объём продаж) — количество денежных средств или иных благ, получаемое компанией за определённый период её деятельности, в основном за счёт продажи товаров или услуг своим клиентам. Выручка отличается от прибыли, так как прибыль — это выручка минус расходы (издержки), которые компания понесла в процессе производства своих продуктов.

Себестоимость — все издержки (затраты), понесённые предприятием на производство и реализацию (продажу) продукции или услуги. [2;с.209]

Рентабельность (доходный, прибыльный), относительный показатель экономической эффективности. Рентабельность комплексно отражает степень эффективности использования материальных, трудовых и денежных ресурсов, а также природных богатств. Коэффициент рентабельности рассчитывается как отношение прибыли к активам, ресурсам или потокам, её формирующим. Показатели рентабельности часто выражают в процентах. Ликвидность — экономический термин, обозначающий способность активов

быть быстро проданными по цене, близкой к рыночной. Ликвидный — обращаемый в деньги. [13;с.119]

Итак, параметры эффективности управленческих решений в туристических организациях — это основной результат деятельности управляющих. Менеджеры разрабатывают своевременные, высокоэффективные решения и могут предоставить потребителям турпродукты высокого качества. Качественный и безопасный турпродукт — это то, что хочет видеть потребитель.

### **1.3.Методика проведения анализа конкурентоспособности туристической фирмы**

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 назовем конкурентоспособностью компании.

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 (Песоцкая Е. В.) [28;32]

А так же под конкурентоспособностью фирмы мы понимаем способность создавать такое превосходство над конкурентами, которое позволяет достичь поставленных целей.

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 .

Конкурентоспособность предприятия определяется следующими факторами: качество продукции и услуг; наличие эффективной стратегии маркетинга и сбыта; уровень квалификации персонала и менеджмента; технологический уровень производства; налоговая среда, в которой действует предприятие; доступность источников финансирования. (Аристов О. В.)[3;47].

В настоящее время существует проблема, которая заключается в определении содержания конкурентоспособности для туристических фирм. Большинство сосредотачивается на параметрах туристического продукта и затем для оценки конкурентоспособности сопоставляет между собой некоторые интегральные характеристики для разных конкурирующих услуг. Нередко эта оценка охватывает показатели качества, и тогда оценка конкурентоспособности подменяется сравнительной оценкой качества конкурирующих аналогов.

Чтобы полнее понять существо проблемы, вычленим несколько важных положений содержания конкурентоспособности.

1. Конкурентоспособность включает три основные составляющие. Одна из них жестко связана с предоставляемой услугой как таковой и в значительной мере сводится к качеству. Другая связана со сбытом и сервисом туристического продукта. Наконец, третья связана с экономическими возможностями и ограничениями потребителя и отражает

все то, что может быть приятно или неприятно потребителю как клиенту, как человеку, как члену той или иной социальной группы и т. д.

2. Клиент – главный оценщик туристической услуги. А это приводит к очень важной в рыночных условиях истине: все элементы конкурентоспособности туристического продукта должны быть настолько очевидны потенциальному покупателю, чтобы не могло возникнуть малейшего сомнения или иного толкования в отношении любого из них.

3. Как известно, туристический рынок характеризуется “своим” покупателем. Поэтому изначально неправомерна идея о некоей абсолютной, не связанной с конкретным рынком, конкурентоспособности (Лифиц И. М.).[20;98]

Одним из элементов составляющих конкурентоспособность фирмы является конкурентоспособность её продукта. Конкурентоспособностью туристического продукта понимают некую относительную интегральную характеристику, отражающую его отличия от продукта-конкурента и, соответственно, определяющую его привлекательность в глазах потребителя (Дурович А. П.).[7;41]).

Следовательно, необходим анализ конкурентов и выявление конкурентных преимуществ.

Изучение позиций и возможностей организаций-конкурентов в целом предполагает поиск ответов на четыре основные группы вопросов, вокруг которых строится структура системы слежения за конкуренцией: Каковы основные цели конкурента? Каковы текущие стратегии достижения этих целей? Какими средствами располагают конкуренты, чтобы реализовать свои стратегии? Каковы их вероятные будущие стратегии?

Ответы на первые три группы вопросов должны обеспечить исходные данные для предвидения будущих стратегий конкурентов. Анализ совокупности сведений по указанным четырем областям дает достаточно полную картину их действий (Дурович А. П.).[7;74]

По сути дела, разговор идет о сборе и анализе информации о потенциале конкурентов и уровне его использования. Анализ конкурентов проводится, как правило, по двум направлениям: по продуктовому принципу и по типу используемых стратегий.

Первое направление имеет целью сгруппировать конкурентов в соответствии с характером потребностей, удовлетворяемых предлагаемыми ими продуктами (Ковалев А.И.).[18;16]

При этом выделяются следующие предприятия: предлагающие абсолютно аналогичные туристские продукты; специализирующиеся на удовлетворении специфических потребностей отдельных сегментов рынка; намечающие выход на рынок с аналогичными продуктами; предлагающие продукты-заменители, способные вытеснить продукт предприятия с рынка.

Классификация конкурентов по типу применяемых ими стратегий предполагает выделение предприятий: осуществляющих стратегию низких издержек производства (могут осуществлять экспансию на рынке и обладают потенциальной возможностью проводить гибкую ценовую политику); использующих стратегию дифференциации (способны за счет новых, более полно удовлетворяющих потребности туристов продуктов вытеснить с рынка традиционные продукты); применяющих стратегию диверсификации своей деятельности и поэтому способных на демпинг.

Идея стратегических групп конкурентов помогает сделать процесс исследования конкурентов более управляемым. Так, различные конкуренты должны быть подвергнуты определенному анализу. Те, кто оказывает или мог бы оказать существенное влияние на деятельность фирмы, исследуются особенно тщательно (Михайлов О. В.).[21;246].

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, на практике почти всегда невозможен. Поэтому часто используется система исследований, предложенная американским ученым М. Портером. Он отмечал, что “цель анализа конкурентов состоит в том, чтобы построить

профиль характера и успеха вероятных изменений стратегии, которые может произвести каждый конкурент, вероятного ответа каждого конкурента на набор реалистичных стратегических действий, которые могут начать другие фирмы, и вероятной реакции каждого конкурента на совокупность изменений в отрасли и более широких сдвигов в среде, которые могут произойти” (Портер М.) [29;237]

Предложенная М. Портером схема состоит из четырех основных элементов, характеризующих конкурентов: цели на будущее; намерения; текущие стратегии; возможности.

Диагностика целей конкурентов имеет большое практическое значение, так как позволяет, с одной стороны, определить степень удовлетворенности последних их позицией на рынке, с другой – предвидеть возможные действия по изменению существующей расстановки сил (Исмаев Д. К.) [10;67].

В первую очередь необходимо выяснить, в чем заключается основа целеполагания: Намеревается ли конкурент быть лидером или стремится следовать за лидером? Есть ли предприятия, ставящие своей целью имитировать деятельность конкурента? Имеет ли конкурент традиции в реализации каких-либо целей относительно качества продуктов, системы сбыта, ценовой стратегии? В чем состоит позиция конкурента относительно риска в финансовой сфере? Каковы темпы роста доходов и чем они обеспечены? Какова организационная структура управления предприятием? Как она способствует реализации следующих ключевых решений: аккумуляция ресурсов, ценообразование, изменение ассортимента реализуемых продуктов? Какими качествами отличается высший управленческий персонал предприятия?

Помимо основ целеполагания, при исследовании конкурентов большое значение имеет изучение самооценки деятельности исследуемого предприятия, т. е. изучение того, как конкурент оценивает самого себя, состоящее из ряда вопросов: В чем, по мнению конкурента, заключаются

сильные стороны деятельности предприятия, его позиция в области себестоимости туристического продукта, качества, технологии обслуживания туристов? Что думает конкурент о будущем спросе на туристический продукт и о тенденциях развития рынка? Как определяется иерархия целей и оцениваются возможности ближайших конкурентов? Считает ли конкурент, что на рынке существуют определенные правила бизнеса? Насколько мнение о своей деятельности отражает используемую стратегию конкуренции?

Точно определить конкретные действия конкурента часто бывает достаточно сложно из-за отсутствия необходимой информации для анализа. Поэтому при появлении первых признаков активизации конкурентов необходимо подготовиться к тому, что получаемые сведения первоначально будут неясными и лишь с течением времени станут пополняться и проясняться. Вместо того чтобы ожидать полной информации, необходимо уточнить возможные ответные действия при различных вариантах развития событий.

Для этого прибегают к изучению внешних проявлений деятельности конкурентов, которые прямо или косвенно информируют о целях, задачах и мотивах их поведения. Умение правильно выделять из всей информационной среды данные о намерениях конкурента и адекватно диагностировать их, дает дополнительную информацию для оценки предстоящих изменений на рынке (Дурович А. П.) [7;102]

Заключительным этапом анализа конкурентов является построение конкурентной карты рынка, разработанной М. Портером.

Конкурентная карта рынка представляет собой классификацию конкурентов по занимаемой ими позиции на рынке. Большинство специалистов сходятся во мнении, что наиболее объективным показателем, обобщенно отражающим результаты конкурентной борьбы, является доля рынка предприятия (Портер М.) [29]

Конкурентная карта рынка может быть построена с использованием двух показателей: занимаемой доли рынка; динамики доли рынка.

Распределение доли рынка позволяет выделить ряд стандартных положений туристских предприятий: лидеры рынка; предприятия с сильной конкурентной позицией; предприятия со слабой конкурентной позицией; аутсайдеры рынка.

При всей важности показателя доли рынка необходимо иметь в виду, что он представляет собой статическую оценку на определенный момент времени. В связи с тем что ситуация на рынке достаточно динамична, необходимо знать тенденции изменения данного показателя и связанное с ним изменение конкурентной позиции предприятия. Указанные тенденции можно оценить с помощью величины темпа роста рыночной доли (Котлер Ф. и другие).[19;57]

По ее динамике целесообразно выделить типичные конкурентные позиции предприятия: быстро улучшающаяся; улучшающаяся; ухудшающаяся; быстро ухудшающаяся.

Конкурентная карта рынка (табл. 1.1) строится исходя из перекрестной классификации размера и динамики доли рынка предприятий. Это позволяет выделить 16 типовых положений предприятия, отличающихся степенью использования конкурентных преимуществ и потенциальной возможностью противостоять давлению конкурентов. Наиболее значимым положением обладают предприятия 1-й группы (лидеры рынка с быстро улучшающейся конкурентной позицией), наиболее слабым – аутсайдеры рынка с быстро ухудшающейся конкурентной позицией (16-я группа).

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

уточняющего коэффициента позволяет однозначно распределить предприятия внутри каждой классификационной группы (Дурович А. П.).[5;237]

Таблица 1.1

## Матрица формирования конкурентной карты рынка

| Доля рынка<br>Темпы<br>роста<br>доли рынка | Лидеры<br>рынка | Предприятия<br>с сильной<br>конкурентной<br>позицией | Предприятия<br>со слабой<br>конкурентной<br>позицией | Аутсайдеры<br>рынка |
|--|-----------------|--|--|---------------------|
| Конкурентная позиция<br>предприятия        |                 |  |  |                     |
| Быстро<br>улучшающаяся                     | 1               | 5  | 9  | 13                  |
| Улучшающаяся                               | 2               | 6  | 10   | 14                  |
| Ухудшающаяся                               | 3               | 7  | 11   | 15                  |
| Быстро<br>ухудшающаяся                     | 4               | 8  | 12   | 16                  |

Оценка конкурентного положения фирмы дает возможность решить ряд взаимосвязанных задач: определить особенности развития конкурентной ситуации; выявить степень доминирования предприятий на рынке; установить ближайших конкурентов; выделить относительную позицию предприятия среди участников рынка.

Анализ конкурентов позволяет выявить рыночные возможности, которые представляют собой направления деятельности, открывающиеся перед предприятием исходя из совокупности условий, в которых оно функционирует. При этом в первую очередь учитываются внешние условия, где постоянно протекают динамичные процессы изменений, что-то исчезает или появляется. Одна часть этих процессов открывает благоприятные возможности для фирмы. Другая, наоборот, создает для нее дополнительные трудности и ограничения. Для успешной маркетинговой деятельности предприятию необходимо уметь прогнозировать как возможные трудности,

так и новые возможности. Поэтому необходимо концентрировать внимание на выяснении возможностей и угроз, таящихся в ней (Котлер Ф.).[19;187]

Чтобы успешно справляться с угрозами и действительно использовать возможности, недостаточно одного лишь знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей. Можно также располагать информацией об открывающихся возможностях, но не обладать потенциалом для их реализации. Например, хорошие перспективы оказания широкого комплекса туристических услуг могут стать нереальными при отсутствии необходимых финансовых средств. Именно поэтому в процессе маркетинговых исследований изучаются сильные и слабые стороны внутренней среды предприятия (Дурович А. П.[7]).

Американские исследователи А.А. Томпсон и А.Дж. Стрикленд предложили примерный перечень характеристик, положительное заключение по которым позволяет составить список сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз для него, заключенных во внешней среде (Томпсон А.Л., Стрикленд А. Д.[35;164]).

Сильные стороны: компетентность; адекватные финансовые ресурсы; хорошая репутация у покупателей; признанный лидер рынка; изобретательный стратег; защищенность от сильного конкурентного давления; преимущество в области издержек; преимущество в области конкуренции; инновационные возможности; высокие маркетинговые способности; лучшие возможности производства; проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны: недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; слабый финансовый потенциал; низкие маркетинговые способности; отсутствие четких стратегий; слабое представление о ситуации на рынке; уязвимость по отношению к конкурентному давлению; внутренние производственные проблемы; отставание в области исследований и разработок; узость ассортимента

продуктов; недостаточный имидж; неудовлетворительно организованный сбыт; недостаток средств для финансирования необходимых изменений.

Возможности: перспективы выхода на новые рынки или сегменты рынка; расширение производства; расширение ассортимента; ослабление позиций конкурентов; появление новых технологий; рост емкости рынка; уменьшение барьеров на рынках; производство сопутствующих товаров; возможности стимулирования спроса.

Угрозы: появление новых конкурентов; рост продаж товаров-заменителей; замедление роста рынка, спад; неблагоприятная политика правительства; затухание деловой активности; усиление давления со стороны покупателей и поставщиков; изменение потребностей и вкусов покупателей; неблагоприятные изменения обменных курсов иностранных валют; неблагоприятные демографические изменения.

После составления конкретного списка слабых и сильных сторон, а также возможностей и угроз необходимо установить взаимосвязь между ними. Это позволит выделить маркетинговые возможности предприятия. Под маркетинговыми возможностями следует понимать привлекательные направления маркетинговых усилий предприятия, на которых оно может добиться конкурентных преимуществ (Кириллов А.).[17;18]

Конкурентные преимущества – это материальные и нематериальные активы, а также сферы деятельности, которые стратегически важны для туристского предприятия и позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе. Материальные (осязаемые) активы характеризуются физическими и финансовыми ресурсами предприятия (основные фонды, денежные средства и т.д.). Нематериальные (неосязаемые) активы – это, как правило, престиж, имидж предприятия, квалификация персонала (Соловьев Б. А.[33;89]).

Определение маркетинговых возможностей осуществляется с помощью метода SWOT-анализа (аббревиатура составлена из первых букв английских

слов: Strength - сила, Weaknesses - слабость, Opportunites - возможности, Threats - угрозы).

Этот метод предполагает использование матрицы (рис. 1.3.) (Портер М., [29;92]). Матрица образует четыре поля: “СИБ” (сила и возможности); “СИУ” (сила и угрозы); “СЛВ” (слабость и возможности); “СЛУ” (слабость и угрозы). На каждом из них необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при определении маркетинговых возможностей предприятия.

|                 |             |            |
|-----------------|-------------|------------|
|                 | Возможности | Угрозы     |
|                 | 1.          | 1.         |
|                 | 2.          | 2.         |
|                 | 3.          | 3.         |
| Сильные стороны | Поле “СИБ”  | Поле “СИУ” |
| 1.              |             |            |
| 2.              |             |            |
| 3.              |             |            |
| Слабые стороны  | Поле “СЛВ”  | Поле “СЛУ” |
| 1.              |             |            |
| 2.              |             |            |
| 3.              |             |            |

Рис. 1.3. Матрица SWOT.

Наиболее благоприятные маркетинговые возможности открывает поле “СИБ”, позволяющее использовать сильные стороны предприятия для получения соответствующей отдачи от возможностей, появившихся во внешней среде. Поле “СЛВ” позволяет за счет выявленных возможностей попытаться преодолеть имеющиеся слабости. Возможность использования сильных сторон предприятия для устранения угроз предполагает поле

“СИУ”. Наибольшую опасность представляет попадание в поле “СЛУ”, где слабые позиции фирмы не могут воспрепятствовать надвигающейся угрозе.

Для успешного применения метода SWOT-анализа важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для предприятия является учет каждой из них.

Для оценки возможностей применяется позиционирование каждой из них на матрице возможностей (рис. 1.4). Влияние возможностей на предприятие.

|         | Сильное   | Умеренное | Малое     |
|---------|-----------|-----------|-----------|
| Высокая | Поле “ВС” | Поле “ВУ” | Поле “ВМ” |
| Средняя | Поле “СС” | Поле “СУ” | Поле “СМ” |
| Низкая  | Поле “НС” | Поле “НУ” | Поле “НМ” |

Рис. 1.4. Матрица возможностей.

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для предприятия. Возможности, попадающие на поля “ВС”, “ВУ”, “СС”, необходимо обязательно использовать. Возможности же, соответствующие полям “СМ”, “НУ”, “НМ”, практически не заслуживают внимания. В отношении трех оставшихся возможностей необходим гибкий подход. Так, можно принять положительное решение об их использовании, если фирма имеет достаточно ресурсов. Аналогичная матрица строится для оценки угроз (рис. 1.5).

|         | Разрушение | Критическое Состояние | Тяжелое состояние | Легкие “ушибы” |
|---------|------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| Высокая | Поле “ВР”  | Поле “ВК”             | Поле “ВТ”         | Поле “ВЛ”      |
| Средняя | Поле “СР”  | Поле “СК”             | Поле “СТ”         | Поле “СЛ”      |
| Низкая  | Поле “НР”  | Поле “НК”             | Поле “НТ”         | Поле “НЛ”      |

Рис. 1.5. Матрица угроз.

Угрозы, попадающие на поля “ВР”, “ВК”, “СР”, представляют очень большую опасность и требуют обязательного и быстрого устранения. Угрозы “ВТ”, “СК” и “НР” также необходимо серьезно учитывать и устранять в первостепенном порядке. Требуется внимательный и ответственный подход к ликвидации или нейтрализации угроз “НК”, “СТ” и “ВЛ”. Оставшиеся угрозы не должны выпадать из поля зрения. Необходимо внимательно следить за их развитием, хотя задача их первостепенного устранения при этом не стоит.

Анализ конкурентов и выработка конкретных действий в отношении главных соперников часто приносят больше пользы, чем реальный рост на данном сегменте рынка. Зная сильные и слабые стороны конкурентов, можно оценить их потенциал, цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволит предприятию расширить собственные преимущества в конкурентной борьбе. Практически все выдающиеся маркетинговые успехи фирм основываются на использовании собственных лучших сил против слабых мест конкурентов (Дурович А. П.[7;86]).

Это обеспечивает туристическому предприятию ряд преимуществ, давая возможность: полнее оценивать перспективы рыночного успеха, зная о деятельности конкурентов; легче определять приоритеты; быстрее реагировать на действия конкурентов; выработать стратегию максимально возможной нейтрализации сильных сторон конкурентов; повышать конкурентоспособность и эффективность предприятия в целом; обеспечивать информацией о конкурентах сотрудников предприятия и тем самым мотивировать их деятельность; совершенствовать систему обучения и повышения квалификации персонала; лучше защищать и расширять позиции предприятия на рынке.

## **ГЛАВА 2. ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ФИРМЫ ООО «ДИАЛОГ»**

### **2.1. Краткая организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Диалог»**

Туристическое предприятие ООО "Диалог" было создано в 1999 г., в настоящий момент оно является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава, прил.1, Закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», ГК РФ, Конституцией РФ, налогового кодекса РФ и др. законодательства Российской Федерации.

ООО "Диалог" является туроператором, т.е. это туристское предприятие, которое комбинирует свои собственные услуги в новый — самостоятельный туристский продукт. Этот новый продукт называется паушальным (комплексным) туром. ООО "Диалог" предлагает клиенту комплексный тур (пакет услуг) от своего имени, на свой риск.

Туристическая компания "Диалог" - это динамично развивающаяся, надежная и успешная компания, предоставляет туры по всем основным туристическим направлениям и может предложить горящие туры, горящие путевки из Москвы, путевки из Москвы, туристические путевки, отдых на море, отдых на юге, отдых за границей, путевка, туры, путевки в Египет, путевки в ОАЭ, путевки в Таиланд, путевки на Мальдивы, путевки в Израиль, путевки в Турцию, путевки в Доминикану, путевки во Вьетнам, путевки в Австрию, путевки в Китай, путевки в Финляндию и многое другое, рис.2.1.



Рис.2.1. Основные виды туров, предоставляемых компанией ООО «Диалог».

Преимуществом компании является регулярное появление эксклюзивных предложений, различные экзотические туры, экстремальный отдых. Компания гарантирует высокий уровень сервиса, оперативность, надежность и конфиденциальность, специализируется на индивидуальном отдыхе.

Многолетнее плодотворное сотрудничество с иностранными и российскими компаниями сегодня создает прекрасную возможность предложить клиентам качественный отдых, горящие путевки по дружелюбным ценам.

Рассмотрим основные экономические показатели деятельности организации ООО «Диалог» с 2008-2010 г.г., на основании данных

бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках, прил.2. Данные оформим в виде табл.2.1.

Таблица 2.1.

Основные экономические показатели предприятия ООО «Диалог» с 2008-  
2010 г.г.

| показатели                                   | 2008 год,<br>тыс. руб. | 2009 год,<br>тыс. руб. | 2010 г. тыс.<br>руб. | Отклонение<br>2010 г. от 2008<br>г. тыс. руб. |
|--|------------------------|------------------------|----------------------|---|
| Основные средства                            | 500,0                  | 500,0                  | 764,0                | +264,0  |
| Запасы                                       | 180,0                  | 340,0                  | 158,0                | -22,0   |
| Дебиторская задолженность                    | 700,0                  | 600,0                  | 0                    | -700,0  |
| Денежные средства                            | 1200,0                 | 950,0                  | 710,0                | -490,0  |
| Уставный капитал                             | 1200,0                 | 1200,0                 | 1200,0               | -   |
| Краткосрочные<br>обязательства               | 1380,0                 | 1190,0                 | 200,0                | -1180,0                                       |
| Общая сумма капитала                         | 2580,0                 | 2390,0                 | 1732,0               | -848,0  |
| Выручка от реализации                        | 3730,0                 | 3870,0                 | 4210,0               | +480,0  |
| Прибыль от продаж                            | +890,0                 | +920,0                 | +1100,0              | +210,0  |
| Рентабельность продаж<br>(прибыль/выручка),% | 23,86                  | 23,77                  | 26,12                | +2,26   |
| Среднесписочная<br>численность , чел.        | 54                     | 49                     | 53                   | -1  |

По данным табл. 2.1.наблюдаем, что в период с 2008-2010 г.г. стоимость уставного капитала предприятия составляет 1200,0 тыс. руб. сумма краткосрочных обязательств и дебиторской задолженности снизились на 1180,0 тыс. руб. и 700,0 тыс. руб. соответственно. Произошло небольшое снижение запасов, их стоимость в 2010 г. составила 158,0 тыс. руб.

Показатели прибыли и выручки предприятия за анализируемый период увеличились на 480,0 тыс. руб. и 210,0 тыс. руб. соответственно. Так, прибыль от продаж в 2010 г. составила 1100,0 тыс. руб., а это следует оценить положительно.

Рентабельность продаж составляет чуть более 20% на протяжении всего анализируемого периода, при этом наблюдается, что в 2010 г. рентабельность продаж составила 26,12%, а это на 2,26% выше по сравнению с началом анализируемого периода.

Среднесписочная численность работников предприятия ООО «Диалог» по состоянию на 2010 г. составила 53 человека, а это на 1 чел. ниже по сравнению с показателем 2009 г., самая меньшая численность составляла в 2009 г. – 49 человек. Среднемесячная заработная плата работников предприятия составляет 16,0 тыс. руб., при этом на протяжении трех лет она практически осталась без изменений, так в 2010 г. она составила 16,4 тыс. руб., а это на 0,2 тыс. руб. выше по отношению к показателю 2008 г.

Общая сумма капитала снизилась на 848,0 тыс. руб. и в 2010 г. составила 1732,0 тыс. руб. В основном капитал предприятия ООО «Диалог» сформирован за счет собственных источников финансирования по состоянию на 2010 г., табл.2.2.

Таблица 2.2.

## Структура капитала предприятия ООО «Диалог» с 2008-2010 г.г.

| показатели           | 2008 год,    |            | 2009 год,    |            | 2010 г.      |            | Отклонение<br>2010 г. от<br>2008 г. тыс.<br>руб. |
|----------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|--|
|                      | тыс.<br>руб. | Доля,<br>% | тыс.<br>руб. | Доля,<br>% | тыс.<br>руб. | Доля,<br>% |  |
| Собственные средства | 1200,0       | 46,51      | 1200,0       | 50,21      | 1200,0       | 69,28      | -  |
| Заемные средства     | 1380,0       | 53,48      | 1190,0       | 49,79      | 532,0        | 30,72      | -848,0   |
| Общая сумма капитала | 2580,0       | 100,0      | 2390,0       | 100,0      | 1732,0       | 100,0      | -848,0   |

По данным табл.2.2. наблюдаем, что доля заемных средств составляет 30,72%, а собственные 69,28% в 2010 г. Тогда как в 2008-2009 г.г. капитал предприятия составлял на половину из собственных и заемных источников финансирования. Так, в 2008 г. заемные средства составили 53,48% от общей суммы капитала, на долю собственных пришлось 46,51%.

Это свидетельствует о том, что к концу анализируемого периода у предприятия ООО «Диалог» снизилась зависимость от внешних источников

финансирования, это положительно влияет на финансовую устойчивость предприятия.

Проведенный анализ в целом по компании ООО «Диалог» показал, что предприятие является успешным, динамично развивающимся, наблюдается ежегодный рост прибыли и рентабельности, произошло улучшение финансовой устойчивости.

## **2.2. Анализ системы управления туристической фирмой ООО «Диалог»**

На предприятии ООО «Диалог», как и в любой другой туристической компании основными функциями управления являются: организация, планирование, контроль, мотивация.

Рассмотрим подробнее реализацию функций менеджмента в деятельности ООО «Диалог».

Организация трудовой деятельности на предприятии ООО «Диалог» осуществляется по принципу линейной структуры управления, рис.2.2, прил.3.

Основу линейной структуры составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, финансы, персонал и т. д.). Преимущества линейной структуры:

- четкая система взаимных связей функций и подразделений;
- четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;
- ясно выраженная ответственность;
- быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

-отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;

-тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

-малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

-критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

-тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

-большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

-перегрузка управленцев верхнего уровня;

-повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

На предприятии ООО «Диалог» применяется функциональное разделение труда. Разделение труда по отраслевому признаку связано со специализацией и ограничением в выполнении конкретных трудовых операций и процедур — например, специализация менеджера по рекламе и т.д.

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.

Главный бухгалтер оформляет и отслеживает исполнение договоров, осуществляет все денежно-кассовые расчёты. Финансовый менеджер (главный бухгалтер) выполняет также функции заместителя директора. Также в его обязанности входят: разработка финансовой стратегии фирмы, составление финансовых планов, обеспечение деятельности фирмы (осуществление денежных переводов, подготовка финансовых отчетов) и своевременное информирование руководства о финансовых результатах деятельности фирмы, проводит экономический анализ финансово – хозяйственной деятельности организации по данным бухгалтерского учета, занимается страхованием фирмы и юридическими аспектами, принимает управленческие решения. Подчиняется директору фирмы и ведет всю бухгалтерскую документацию и финансовую отчетность.

Основным видом деятельности компании ООО «Диалог» 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.

Планирование на предприятии ООО «Диалог» является важным элементом корпоративного планового процесса. Процесс планирования является попыткой представить себе картину будущего, комплексно учитывающую все обстоятельства и особенности, важные для рынка сбыта.

Планирование предполагает: обоснованный выбор целей; определение политики; разработку комплекса мер и мероприятий (образы действий); методы достижения целей; обеспечение основы для принятия последующих долгосрочных решений.

Основой для планирования на предприятии ООО «Диалог» является обоснованный выбор целей. Основная цель организации- это получение прибыли и ежегодное увеличение в среднем на 15%.

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

В целом процесс планирования на предприятии ООО «Диалог» можно представить в виде табл.2.3.

Для достижения поставленной цели, а именно ежегодное увеличение прибыли, в компании ООО «Диалог» проводят:

-маркетинговый анализ (анализ соответствия новых видов деятельности (туров) требованиям рынка и конкуренции);

-технико-экономический анализ (анализ соответствия новых видов деятельности специализации предприятия, его организации и технологии);

-финансовый анализ (анализ экономической эффективности новых видов туров).

Таблица 2.3.

### Виды планирования на предприятии ООО «Диалог»

| № п/п | Виды планов           | характеристика   | Ответственные на разработку планов |
|-------|-----------------------|--|------------------------------------|
| 1     | Организационный план  | Планирование численности, подбор кадров, повышение квалификации работников, распределение прав и обязанностей  | Отдел кадров                       |
| 2     | Маркетинговый план    | Планирование стратегии развития организации, рекламная деятельность, цели, миссия предприятия и т.д.   | Отдел маркетинга                   |
| 3     | Производственный план | Разработка новых туров, продвижение туристических продуктов  | Отдел продаж                       |
| 4     | Финансовый план       | Планирование финансовых показателей, прирост прибыли, рентабельности, снижение себестоимости, планирование затрат на оплату труда, аренду помещений, коммунальные услуги, затраты на маркетинговые и др. мероприятия | Отдел финансов<br>Бухгалтерия      |

Планы предприятия ООО «Диалог» не являются застывшими, их ежегодно пересматривают, вносят коррективы и поправки в соответствии с новыми условиями хозяйствования предприятия.

Еще одной из основных функций менеджмента является- контроль.

Система контроля позволяет оценить удовлетворенность клиентов услугами, оказываемыми турфирмой, а так же выявить основные причины недовольства.

На предприятии ООО «Диалог» процессу контроля подвергаются следующие показатели функционирования турфирмы: количество разработанных и реализованных туров, качество обслуживания, количество повторно обращенных клиентов, степень удовлетворенности туристов

предоставленными услугами, контроль за ходом работы персонала, финансовый контроль, рис.2.3.

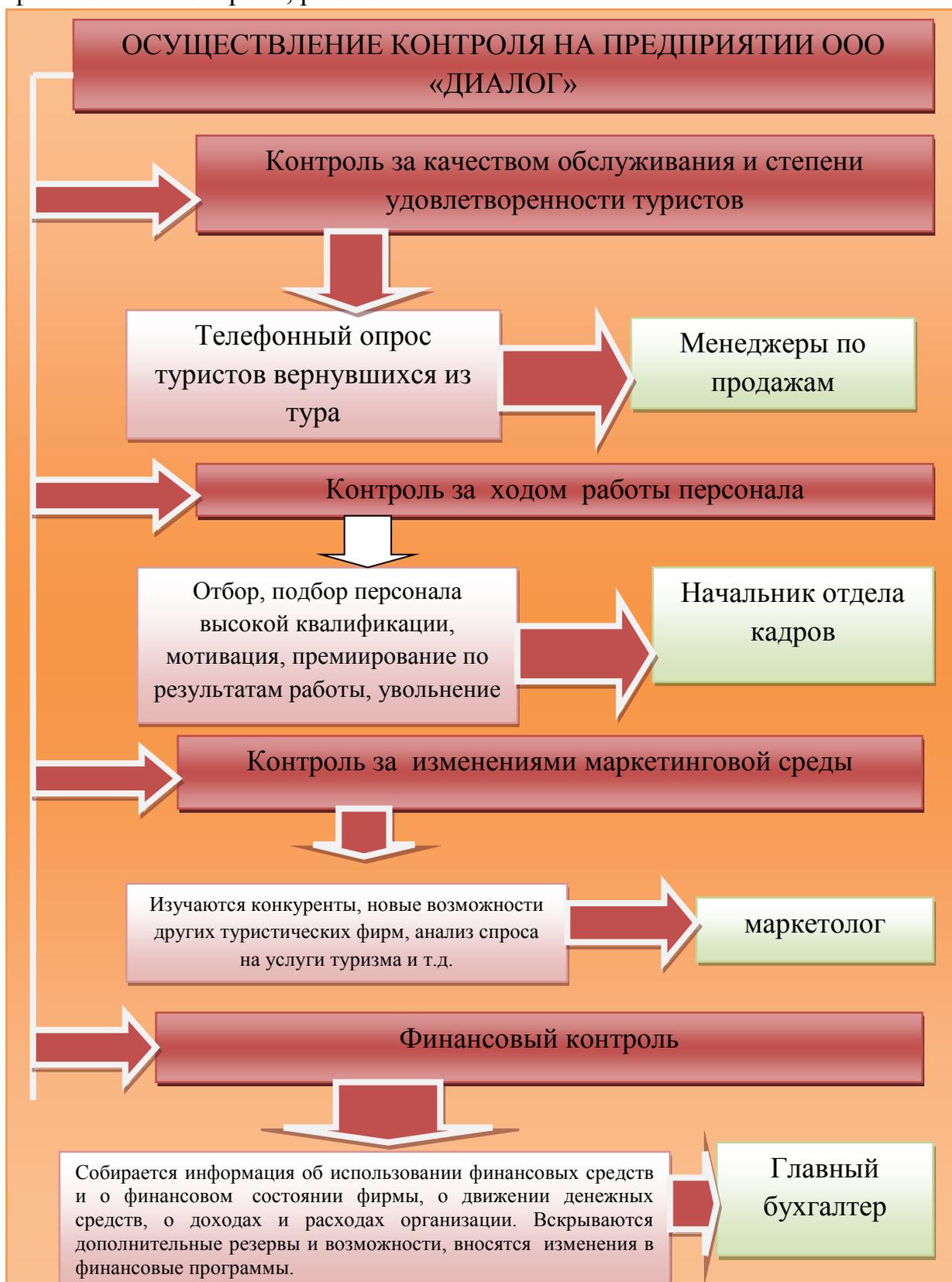


Рис. 2.3. Осуществление контроля на предприятии ООО «Диалог»

Немаловажная роль в повышении деятельности организации ООО «Диалог» принадлежит такой функции менеджмента как –мотивация.

На предприятии ООО «Диалог» применяют следующие виды мотивации работников: социальная, материальная и моральная, рис.2.4.

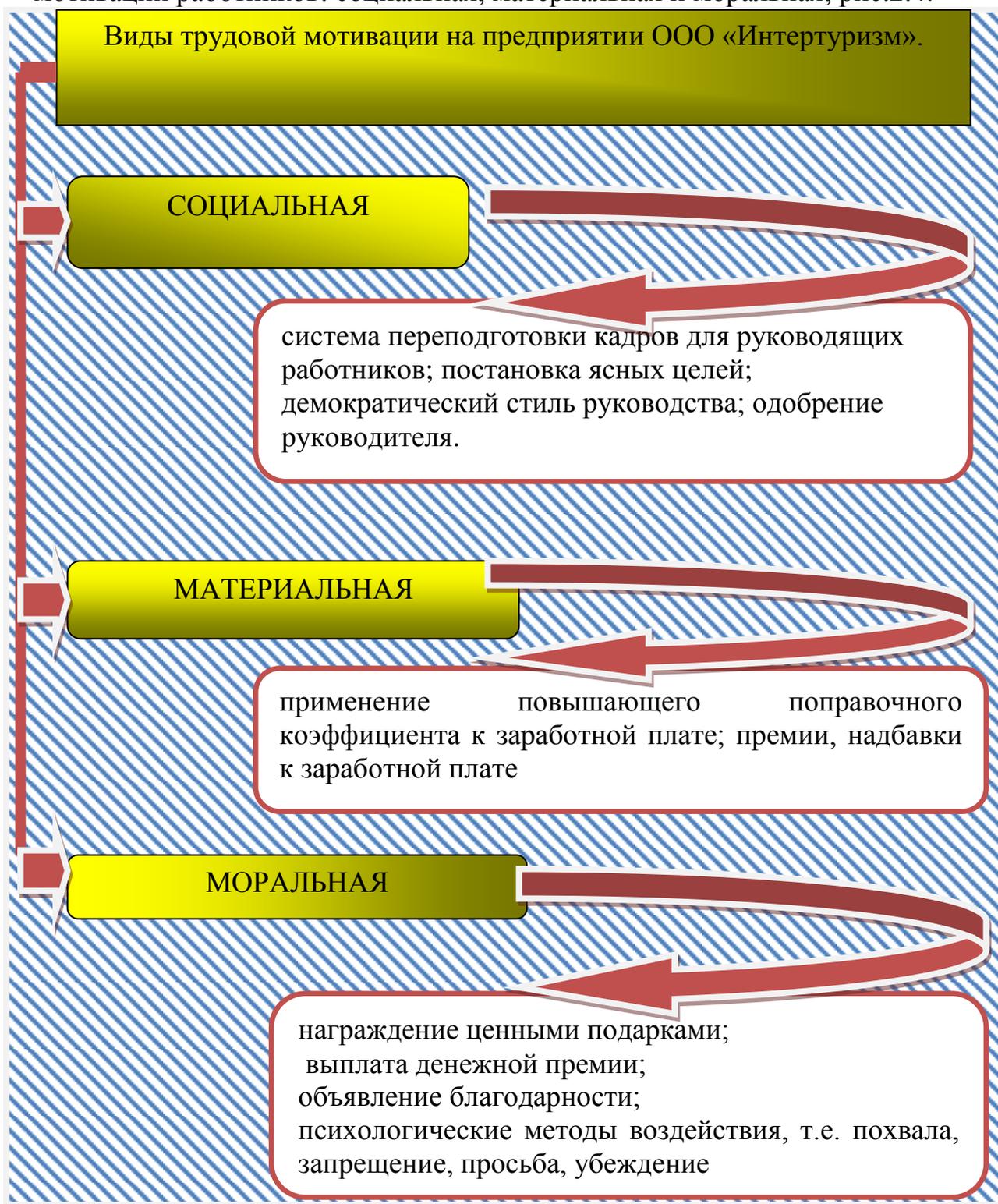


Рис.2.4. Виды трудовой мотивации на предприятии ООО «Диалог».

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%. Начисление платы труда на предприятии производится согласно Положению об оплате труда работников ООО «Диалог».

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- 10%; за выговор-30%.

Таким образом, анализ системы мотивации персонала показал, что на ООО «Диалог» применяются как материальные, так и нематериальные способы мотивации. А именно:

- существует система премирования по результатам работы;

- надбавки к заработной плате за совмещение профессий;
- повышение квалификации руководящих работников;
- 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.

-на предприятии применяется демократичный стиль руководства, нет жесткого отношения к рабочим, все отношения между руководителем и подчиненными доброжелательны;

-существует профессиональное развитие для руководящих работников.

Все мероприятия, которые осуществляются на предприятии ООО «Диалог» 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.

### **2.3.Стратегические направления развития организации ООО «Диалог»**

Стратегия — это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций. Стратегия — это модель, интегрирующая основные цели организации, ее политику и действия в некое единое целое.

Маркетинговые стратегии являются наиболее сложной составляющей экономической стратегии фирмы, поскольку включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании :

стратегия качества, товарная стратегия, стратегия сбыта и продвижения, ценовая стратегия и др., табл.2.4.

Таблица 2.4

### Основные виды маркетинговых стратегий и их характеристика

| № п/п | Виды стратегий                | характеристика  |
|-------|-------------------------------|---|
| 1     | Стратегия качества            | это разработка мероприятий, направленных на повышение качества обслуживания потенциальных потребителей.   |
| 2     | Товарная стратегия            | это разработка направлений оптимизации товарной номенклатуры и определение ассортимента товаров(услуг), наиболее предпочтительного для успешной работы на рынке и обеспечивающего эффективность деятельности предприятия в целом. |
| 3     | Ценовые стратегии             | обоснованный выбор цены (или перечня цен) из нескольких вариантов, направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы в планируемом периоде.   |
| 4     | Стратегия сбыта и продвижения | Стратегия продвижения товара направлена на достижение максимального уровня спроса. Она является одной из составляющих сбытовой стратегии производственного предприятия, обусловленной его общей конкурентной ориентацией.         |

Рассмотрим подробнее формирование маркетинговых стратегий на предприятии ООО «Диалог».

#### 1. Стратегия качества.

Для обеспечения качества предоставляемых услуг на предприятии ООО «Диалог» предусмотрена система сбора информации по телефону от туристов, приехавших из поездки. Таким образом, организация принимает все жалобы и предложения по улучшению сервиса обслуживания. Также на качество предоставления туристических услуг важное влияние оказывает – персонал, работающий в организации. Для поддержания качества услуг на высоком уровне, а работу в организацию принимаются только лица имеющие специальное образование, в основном высшее. Требования к кандидатам на должности достаточно высокие. Также для повышения заинтересованности персонала в повышении культуры и качества обслуживания, предусмотрена система мотивированности (трудовой мотивации: повышение заработной платы, премии, надбавки, вознаграждения и др.).

На предприятии также имеется книга жалоб и предложений, где каждый клиент может оставить свои пожелания. О своих недовольствах любой желающий турист может сообщить также на сайте компании или по электронной почте.

Все это позволяет организации поддерживать качество обслуживания на высоком уровне.

## 2. Товарная стратегия.

Для осуществления успешной деятельности на рынке необходима детально разработанная и хорошо продуманная товарная стратегия. Стратегические решения по товару являются главенствующими в рамках общей маркетинговой стратегии предприятия.

Отсутствие товарной стратегии ведет к неустойчивости структуры ассортимента из-за воздействия случайных или приходящих текущих факторов, потере контроля над конкурентоспособностью и коммерческой эффективностью товаров (услуг).

Основным продуктом (услугой) которое предоставляет предприятие ООО «Диалог» является –тур. Тур – совокупность нескольких туристических услуг, объединенных в одном заказе.

Туры бывают: типовые и индивидуальные.

Типовой тур – это когда туристическая компания разработала, подготовила и опубликовала туры по собственному разумению и предлагает Заказчику выбрать из имеющихся;

Индивидуальный тур – это когда Заказчик самостоятельно формулирует свой заказ и условия, а туристическая компания подбирает услуги в соответствии с пожеланиями Заказчика.

Индивидуальные туры – это особый вид предложений современных туристических агентств, и от групповых отличаются они тем, что рассчитываются на одного или двух человек, и разрабатываются они специально для клиента.

В настоящий момент компания ООО «Диалог» предлагает только индивидуальные туры, организацией типовых туров она не занимается.

Компания ООО «Диалог» специализируется на предоставлении следующих типов туров: комбинированные, дайвинг туры, пляжные, автобусные, экскурсионные, рис.2.5. Не специализируется на предоставлении бизнес –туров, оздоровительных и горнолыжных.



Рис.2.5. Типы туров, предоставляемые компанией ООО «Диалог»

3. Стратегии ценообразования весьма разнообразны.

В зависимости от уровня цен выделяют: стратегию высоких цен; стратегию низких цен и стратегию средних цен. Предприятие ООО «Диалог» применяет среднюю стратегию ценообразования.

Стратегия средних цен применима на всех фазах жизненного цикла, кроме упадка и рассматривает получение прибыли как долгосрочную политику. Предприятие ООО «Диалог» считает такую стратегию наиболее справедливой, поскольку она исключает «войны цен», не приводит к появлению новых конкурентов, не позволяет фирмам наживаться за счет покупателей, дает возможность получать справедливую прибыль на вложенный капитал.

#### 4. Формирование стратегии сбыта и продвижения.

Цели в области рекламы и продвижения определяются исходя из необходимости формирования у потребителей определенного образа предприятия, формирование имиджа надежного партнера, стимулирование сбыта, ускорение товарооборота, завоевание доли рынка на длительный период.

В настоящий момент предприятие ООО «Диалог» в силу специфики своей деятельности использует для продвижения сбыта своих услуг только такое средство продвижения как - реклама. ООО «Диалог» имеет собственный сайт в сети Интернет, через него чаще всего туристы узнают о компании и ее услугах. Также осуществляется размещение различной банерной рекламы в сети интернет на различных сайтах, в местах где это наиболее целесообразно для продвижения туристических услуг. Еще одной формой рекламы ООО «Диалог» является- буклеты о различных турах, они расположены в офисе компании, любой желающий может ознакомиться с новыми видами туров, ценами на них.

Никакие другие виды рекламы предприятие не использует, т.е. нет банерной уличной рекламы, нет объявлений в прессе и по телевидению.

Еще одним из отрицательных факторов стратегии продвижения является то, что предприятие не стимулирует продажи с помощью скидок. Скидки могут разрабатываться как для постоянных клиентов, так и для клиентов в периоды падения покупательского спроса.

Таким образом, систему продвижения на предприятии ООО «Диалог» нельзя назвать совершенной.

Проведенный выше анализ стратегии развития организации «Диалог» показал, что предприятие специализируется в основном на туристических поездках за границу и предоставляет автобусные, городские, пляжные, комбинированные, дайвинг – туры. Оздоровительные, горнолыжные и бизнес-туры предприятие не предоставляет; все туры являются индивидуальными, организацией типовых туров предприятие не занимается.

Качество предоставления туристических услуг достаточно высокое, на предприятии для этого создаются определенные условия, а именно: изучаются предпочтения потребителей с помощью телефонного опроса, имеется книга жалоб и предложений, достаточно высокий уровень работников, что также положительно влияет на качество обслуживания клиентов.

В своей деятельности организация ООО «Диалог» применяет среднюю стратегию ценообразования, но не проводит никаких мероприятий, направленных на стимулирование сбыта.

Рекламирование туристических услуг осуществляется только через сеть Интернет, также имеются различные брошюры, буклеты о новых видах туров, с которыми клиент может ознакомиться в офисе компании, рис.2.6.

Рассмотрим отраслевой анализ предприятия ООО «Диалог» по матрице 5 сил Портера, рис.2.7, прил.3.

Таким образом, по модели Портера видно, что наибольшую угрозу для предприятия ООО «Диалог» представляют конкуренты, так как рынок туристических услуг это динамично развивающаяся отрасль; и в случае неправильно разработанной стратегии организации, есть угроза, что потребители могут переключиться на услуги других турфирм.

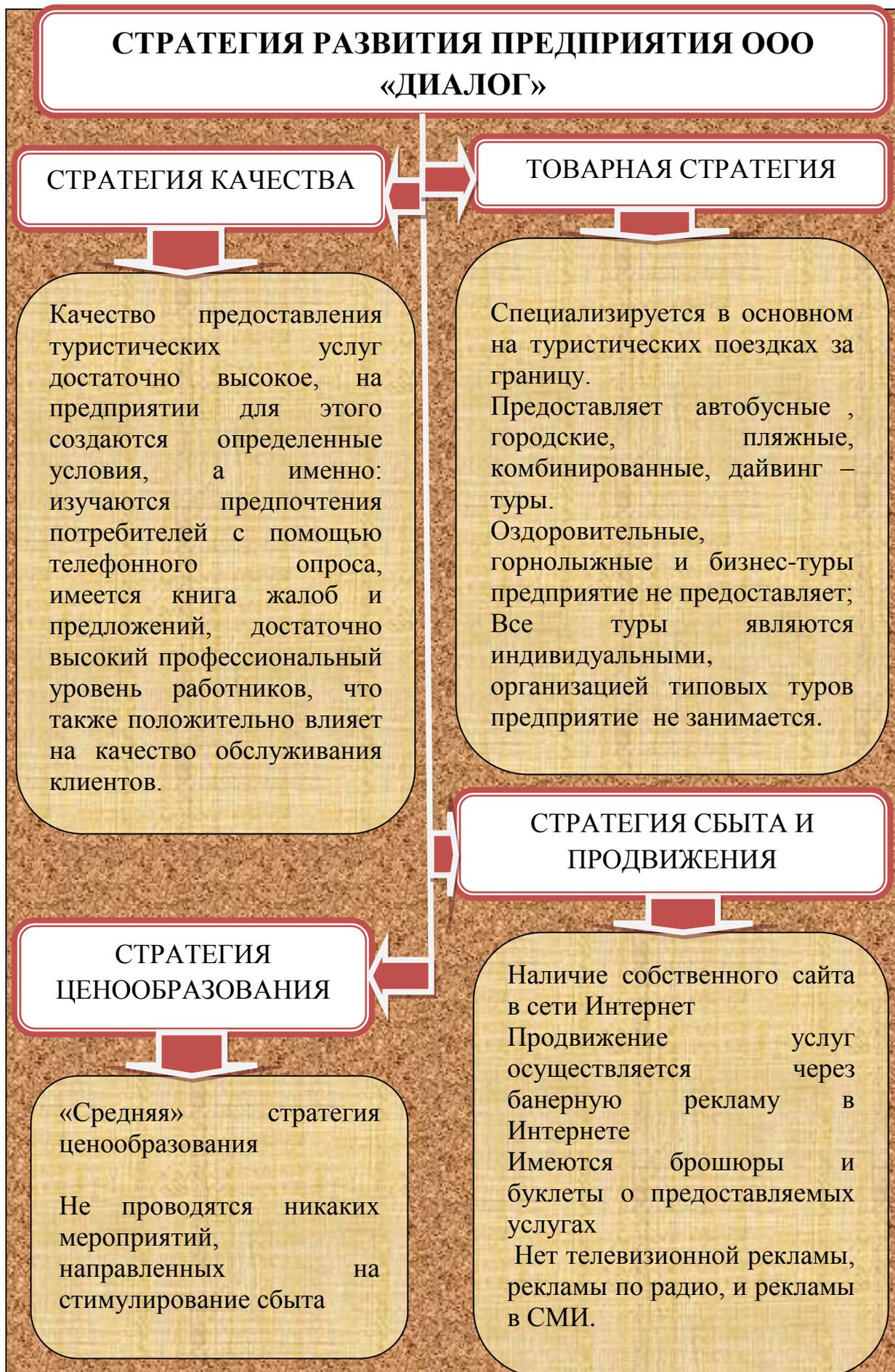


Рис.2.6. Стратегия развития предприятия ООО «Диалог».

Применяемый для анализа среды метод (англ. SWOT) – сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats) – является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды.

SWOT – анализ предприятия ООО «Диалог» представлен в табл.2.5.

Таблица 2.5

SWOT – анализ предприятия ООО «Диалог»

| Сильные стороны (Strengths)  | Возможности (Opportunities)  |
|--|--|
| <p>Перед организацией стоит цель - получение прибыли.<br/>Наличие четкой линейно-функциональной структуры в условиях стабильной среды<br/>Выполнение всех этапов бизнес-процесса четко и в срок<br/>Наличие квалифицированных работников.<br/>Высокий уровень квалификации руководства.<br/>Проводится тщательное планирование все бизнес процессов ;<br/>Осуществляется постоянный контроль за деятельностью организации;<br/>Проводятся мероприятия, направленные на повышение квалификации руководящих работников;<br/>-Существуют различные способы трудовой мотивации;<br/>Проводится тщательный отбор и подбор кадров при приеме на работу в организацию;<br/>Долгое время на рынке предоставления туристических услуг;<br/>Потребность в населения в туристическом отдыхе;<br/>Сильная финансовая устойчивость, капитал предприятия в основном сформирован за счет собственных источников финансирования;<br/>Ежегодное увеличение прибыли и рентабельности</p> | <p>Рост производства в специализированных сегментах рынка<br/>Расширение географии сбыта<br/>Привлечение специалистов из других фирм<br/>Возможность расширения ассортимента предоставляемых туристических услуг<br/>Наличие собственных средств для развития бизнеса<br/>Высокая привлекательность туристической отрасли<br/>Поддержка со стороны государства среднего и малого бизнеса</p> |
| Слабые стороны (Weaknesses)  | Угрозы (Threats)   |
| <p>Слабая работа с совершенствованием туристического продукта, т.е. предоставляются в основном только международные туры, мало развит туризм внутри страны;<br/>Зависимость от спроса на рынке;<br/>Нет системы стимулирования сбыта;<br/>Малоизвестность фирмы;<br/>Компания занимает небольшую долю на рынке предоставления туристических услуг.</p>   | <p>Уменьшение количества туристов<br/>Увеличение требований потребителей к уровню сервиса.<br/>Снижение прибыли и рентабельности;<br/>Появление новых конкурентов с хорошими финансовыми возможностями</p>   |

Применяя метод SWOT , удается установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и

возможностями. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Исходя из SWOT – анализа можно предположить следующее направление дальнейшего развития предприятия ООО «Диалог»: укрепление позиций и завоевание нового потребителя, а также создание лучшей репутации предприятия.

На основании представленного анализа, можно сделать вывод:

Состояние внутренней среды предприятия достаточно стабильное, воздействие факторов внутренней среды не настолько велико, чтобы помешать коллективу предприятия достичь поставленных перед ними целей.

Согласно составленному профилю внешней среды нашей компании наибольшую угрозу представляют крупные фирмы конкуренты, занимающиеся индивидуальными международными турами.

Потребители и конкуренты подстегивают компанию к более эффективной работе, к появлению новых методов работы с потребителями.

Контроль за постоянно изменяющимися факторами внешней среды и адекватное и оперативное регулирование позволит компании ООО «Диалог» улучшить свою деятельность, найти наиболее перспективные направления и тем самым повысить уровень платежеспособности, финансовой устойчивости и конкурентоспособности.

## **ГЛАВА 3. МЕРОПРИЯТИЯ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕТОСПОСОБНОСТИ ФИРМЫ ООО «ДИАЛОГ»**

### **3.1. Совершенствование системы управления предприятием и развития стратегии ООО «Диалог»**

Рассмотрим основные недостатки в деятельности предприятия ООО "Диалог", препятствующие ее развитию. Успех любой организации напрямую зависит от организации процесса всех систем и подразделений. Немаловажная роль принадлежит и автоматизации организации учета.

В настоящий момент деятельность ООО «Диалог» автоматизирована программой 1С: Бухгалтерия 7.7. Эта версия программы является морально устаревшей, имеет множество недостатков.

Недостатком в планировании является то, что: планирование туров осуществляется только для индивидуальных туристов, отсутствует планирование туров направленных на групповой туризм; отсутствует планирование туров внутри страны, организация больше ориентирована на международный туризм, внутри страны осуществляются только поездки на море в г. Сочи; не осуществляется планирование на бизнес туры, оздоровительные туры и туры на горнолыжные курорты; нет планирования по размещению рекламы в средствах массовой информации, телевидению и радио, т.е. не выделяются средства на усиление маркетинговой деятельности.

Основными недостатками в организации контроля ООО «Диалог» можно выделить следующие:

1. Контроль за качеством обслуживания и степени удовлетворенности туристов осуществляется только на основании телефонного опроса туристов вернувшихся из тура, а также имеется книга жалоб и предложений.

Для усиления контроля за качеством обслуживания и степени удовлетворенности туристов необходимо разработать различные анкеты,

которые целесообразно размещать на сайте компании, а также предлагать туристам в офисе компании. Это позволит наиболее полно выявить предпочтения потребителей. Таким образом, основным недостатком в контроле за удовлетворенностью потребителей является слабое изучение предпочтений туристов.

2. Контроль за ходом работы персонала - в организации проводится тщательный отбор при приеме на работу, осуществляется подбор персонала высокой квалификации, существует премирование по результатам работы.

Недостаток: высокая текучесть кадров.

3. Контроль за изменениями маркетинговой среды изучается отделом маркетинга предприятия ООО «Диалог», а именно: изучаются конкуренты, новые возможности других туристических фирм и т.д. Недостаток: слабое изучение спроса на услуги туризма.

Основными недостатками стратегии развития организации можно выделить следующие:

- товарная стратегия – предприятие специализируется только на индивидуальных турах, организацией типовых туров предприятие не занимается; в основном развит международный туризм, плохо развит туризм внутри страны; оздоровительные, горнолыжные и бизнес-туры предприятие не предоставляет.

- сбыт и продвижение услуг компании осуществляется только через Интернет. Нет телевизионной рекламы, рекламы по радио, и рекламы в СМИ.

- предприятие использует среднюю стратегию ценообразования, но недостатком является то, что не проводятся никаких мероприятий, направленных на стимулирование сбыта.

Таким образом, основные недостатки в деятельности ООО "Диалог" можно выделить как в реализации основных функций менеджмента, так и в формировании стратегических направлений.

Рассмотрим мероприятия, направленные на совершенствование деятельности организации ООО «Диалог».

Важным фактором в деятельности любого предприятия, в том числе и туристической фирмы является автоматизация бухгалтерского учета. Как было описано выше, в настоящий момент деятельность ООО «Диалог» автоматизирована программой 1С: Бухгалтерия 7.7. Так как эта версия программы морально устаревшая, необходимо: внедрение совершенствование автоматизации бухгалтерского учета, а именно замена устаревшей версии 1С на новую 1С: Бухгалтерия 8- это самая совершенная версия. Эта версия программы обладает множеством преимуществ в отличие от 1С: Бухгалтерия 7.7. Автоматизация бухгалтерского учета новой версией программы позволит совершенствовать учетную политику организации и улучшить работу бухгалтерии.

Для совершенствования планирования необходимо разработать:

План туров, направленный на групповой туризм;

План туров на оздоровительные и горнолыжные курорты;

План туров для поездок внутри страны;

План маркетинговой деятельности (размещение рекламы в средствах массовой информации).

Для снижения текучести кадров, повышения заинтересованности работников необходимо внедрить систему доплат за стаж работы , табл.3.1.

Таблица 3.1

Система доплат за стаж работы на ООО «Диалог» для снижения текучести кадров

| Стаж                | % надбавки    |
|---------------------|---------------|
| до года             | 1% от оклада  |
| от года до трех лет | 3% от оклада  |
| от трех до пяти лет | 5% от оклада  |
| больше пяти лет     | 10% от оклада |

Так, по данным табл. 3.1 видно, что процент доплат зависит от стажа работы, до года он составляет 1%, от года до трех 3%, при стаже до пяти лет надбавка составит 5%, при большем стаже- 10%. Это позволит заинтересовать работников в продолжительной трудовой деятельности именно на конкретном предприятии.

Рассмотрим, мероприятия, направленные на совершенствование стратегии развития организации ООО «Диалог».

Для совершенствования товарной стратегии необходимо:

- разработать групповые туры. Групповой тур может включаться 10-20 человек.

- разработать новые направления туризма, а именно осуществлять оздоровительные туристические поездки (различные пансионаты, дома отдыха, гостиницы с предоставлением лечебных процедур); а также поездки на горнолыжные курорты.

- расширить ассортимент предоставляемых туристических услуг за счет осуществления перевозок внутри страны, так как в настоящий момент предприятие больше ориентировано на международный бизнес.

Для того, чтобы проведение выше указанных мероприятий было целесообразно, необходимо наиболее точно определить какие именно направления туров интересуют потребителей, какие лечебные или горнолыжные курорты предпочитают клиенты компании. Для этого следует разработать анкету –опросник, на основании которой будет изучаться спрос потребителей. Примерная форма анкеты представлена в табл.3.2.

Таким образом, проведение опроса потребителей позволит повысить контроль за изменениями маркетинговой среды и повысит качество обслуживания и степень удовлетворенности туристов.

Сбыт и продвижение услуг компании осуществляется только через Интернет. Согласно специфики деятельности туристической компании, целесообразно дополнительное размещение рекламы в средствах массовой

Таблица 3.2

## Примерная форма анкеты- опросник

| № п/п | Уважаемые клиенты компании! В целях улучшения качества обслуживания, отдел маркетинга ООО «Диалог» просит Вас ответить на вопросы анкеты |  |
|-------|--|--|
| 1     | Какие туры Вы предпочитаете  | Индивидуальные<br>групповые  |
| 2     | В каких странах Вы предпочитаете отдыхать  | Россия, Германия, Италия,<br>Франция, Великобритания,<br>США, Греция , другое  |
| 3     | Какие типы туров Вас интересуют  | Бизнес-туры, Горнолыжные<br>туры, Оздоровительные,<br>Экскурсионные, Городские<br>Дайвинг-туры, пляжные<br>другое        |
| 4     | В каких городах по России Вы хотели бы побывать  | Москва, Санкт-Петербург<br>Сочи, Анапа, Геленжик<br>Севастополь, Симферополь<br>другое                                   |
| 5     | Какой город для Вас наиболее привлекателен для поездки на черноморское побережье   |  |
| 6     | Какой город для Вас наиболее привлекателен как горнолыжный курорт  |  |
| 7     | Какой город для Вас наиболее привлекателен как для бизнес-тура   |  |
| 8     | Какой город для Вас наиболее привлекателен как оздоровительный курорт  |  |
| 9     | Если Вы нуждаетесь в лечении, какие лечебные процедуры Вас необходимы  | Лечебные грязи<br>Спортивная гимнастика<br>Массаж<br>Бассейн и др. спорт<br>Лечебное питание<br>Лечебные ванны<br>другое |
| 10    | Какая продолжительность тура для Вас наиболее привлекательна   | Неделя<br>10 дней<br>14 дней<br>30 дней<br>Более 30 дней   |
| 11    | Какая стоимость тура для Вас является наиболее справедливой  | До 10 тыс. руб.<br>До 20 тыс. руб.<br>До 30 тыс. руб.<br>Более 30 тыс. руб.  |
| 12    | Какие туристические поездки Вы ездили  |  |
| 13    | Что вам понравилось  |  |
| 14    | Что не понравилось   |  |
| 15    | Напиши свои пожелания и предложения  |  |

информации. Для того, чтобы наиболее точно определить эффективные методы сбыта туристических услуг, необходимо провести маркетинговые исследования с помощью опроса и анкетирования.

Немаловажную роль в увеличении объемов продаж оказывает система стимулирования сбыта. В настоящий момент на предприятии не проводятся никаких мероприятий, направленных на увеличение объемов продаж. В силу специфики деятельности туристического предприятия основными методами стимулирования могут быть: скидки в периоды падения покупательского спроса; скидки для постоянных клиентов или льготные путевки (путевки по сниженным ценам); скидки от количества закупаемых путевок. Размер скидок может варьироваться от 5 до 20%.

Для того, чтобы проведение мероприятий было целесообразно, рассчитаем экономическую эффективность от предложенных мероприятий.

### **3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий**

Экономическая эффективность, а именно прирост прибыли может быть достигнут за счет совершенствования маркетинговых стратегий: усиления рекламной деятельности, наиболее полного изучения потребительских предпочтений, расширения ассортимента предоставляемых туров, внедрения системы скидок и стимулирования продаж, повышения качества обслуживания клиентов.

Для совершенствования маркетинговых мероприятий, требуются затраты на усиление рекламной деятельности. Так как предприятие имеет достаточные прибыли, а именно в 2010 г. прибыль организации составляла 1100 тыс. руб., то затраты на проведение рекламных мероприятий (а именно на размещение рекламы в СМИ) будут минимальными. При таких прибылях компания может позволить себе расходы на рекламную деятельность в пределах 10% от прибылей.

Расчет экономической эффективности от совершенствования маркетинговых стратегий является прогнозным, на практике прирост прибыли может быть больше или меньше прогнозируемых значений. Точно рассчитать экономическую эффективность от данных мероприятий, не представляется возможным, так как прирост прибыли будет зависеть от сложившейся ситуации на рынке, изменений спроса и предпочтений потребителей, появление новых конкурентов, правильной разработки программ туров и др. факторы, которые могут снизить желаемые экономические результаты.

Но так или иначе, проведение любых маркетинговых действий в худшем случае позволят увеличить прибыль организации на 5%.

Рассчитаем, экономическую эффективность после совершенствования маркетинговых стратегий:  $(1100 \text{ тыс. руб.}/100) \times 5\% = 55 \text{ тыс. руб.}$  Таким образом, если исходить из самого худшего сценария развития предприятия, прирост прибыли от совершенствования маркетинговых стратегий составит 55 тыс. руб.

Таким образом, рассмотренный выше анализ показал, что за счет проведения мероприятий, будет достигнута экономическая эффективность. А это следует оценить положительно, следовательно, проведение данных мероприятий целесообразно, так как это позволит повысить конкурентоспособность деятельности организации и выйти на новый уровень управленческого развития.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех туристической фирмы зависит от правильно разработанной стратегии организации, эффективного распределения всех ресурсов компании, оптимального распределения целей и задач между структурными подразделениями и работниками организации.

Объектом исследования в работе является -туристическое предприятие ООО "Диалог". Туристическая компания "Диалог" - предоставляет туры по всем основным туристическим направлениям: отдых на море, отдых на юге, отдых за границей, путевки в Египет, ОАЭ, Таиланд, на Мальдивы, в Израиль, в Турцию, в Доминикану, во Вьетнам, Австрию, Китай, в Финляндию и многое другое.

Проведенный анализ экономических показателей с 2008-2010 г.г. в целом по компании ООО «Диалог» показал, что предприятие является успешным, динамично развивающимся, наблюдается ежегодный рост прибыли и рентабельности, произошло улучшение финансовой устойчивости. Структура капитала сформирована в основном за счет собственных источников финансирования, т.е. предприятие не является финансово зависимым.

Организация трудовой деятельности на предприятии ООО «Диалог» осуществляется по принципу линейной структуры управления. Основой для планирования на предприятии ООО «Диалог» является обоснованный выбор целей. Основная цель организации- это получение прибыли и ежегодное увеличение в среднем на 15%. На предприятии предусмотрены следующие виды планов: организационный, маркетинговый, производственный, финансовый. Процессу контроля подвергаются следующие показатели функционирования турфирмы: количество разработанных и реализованных туров, качество обслуживания, количество повторно обращенных клиентов, степень удовлетворенности туристов предоставленными услугами, контроль

за ходом работы персонала и за изменениями маркетинговой среды, финансовый контроль и др. В организации ООО «Диалог» применяют следующие виды мотивации работников: социальная(система переподготовки кадров для руководящих работников; применяется демократический стиль руководства); материальная(применение повышающего поправочного коэффициента к заработной плате, премии); и моральная (награждение ценными подарками; объявление благодарности; похвала, просьба и др.)

Проведенный анализ стратегии развития турфирмы ООО «Диалог» показал, что предприятие специализируется в основном на туристических поездках за границу и предоставляет автобусные, городские, пляжные, комбинированные, дайвинг-туры. Все туры являются индивидуальными. Качество предоставления туристических услуг достаточно высокое, для этого создаются определенные условия, а именно: изучаются предпочтения потребителей с помощью телефонного опроса, имеется книга жалоб и предложений, достаточно высокий уровень работников. В своей деятельности организация ООО «Диалог» применяет среднюю стратегию ценообразования, рекламирование туристических услуг осуществляется через сеть Интернет, также имеются различные брошюры, буклеты о новых видах туров, с которыми клиент может ознакомиться в офисе компании.

Несмотря на достоинства работы компании, можно выделить основные недостатки, как в реализации основных функций менеджмента, так и в формировании стратегических направлений. А именно: Организация учета автоматизирована старой версией программы 1С: Бухгалтерия (версия 7.7), наблюдается высокая текучесть кадров, слабая мотивация персонала, слабый контроль за изменениями маркетинговой среды; за ходом работы персонала; за качеством обслуживания и степени удовлетворенности туристов. Плохо развит туризм внутри страны; оздоровительные, горнолыжные и бизнес-туры предприятие не предоставляет; слабая сбытовая

стратегия, не осуществляется стимулирование продаж туристических продуктов.

Основными мероприятиями, направленными на совершенствование деятельности организации ООО «Диалог» являются:

1. Увеличение услуг: предоставление лечебных туров, туров на горнолыжные курорты, бизнес- туры, разработка групповых туров.

2. Усиление рекламной деятельности (размещение рекламы в средствах массовой информации).

3. Повышение мотивации работников: надбавки за стаж работы, премии по результатам работы, внедрить систему наставничества, для вновь принятых работников.

4. Усилить повышение квалификации руководящих работников.

5. Замена старой автоматизированной программы 1С:Бухгалтерия 7.7. на новую 1С.Бухгалтерия 8.0.

6. Усилить контроль за изменениями маркетинговой среды организации, усилить контроль за уровнем удовлетворенности потребителей(проводить опросы, анкетирование).

7.Осуществлять стимулирование продаж туров: скидки для постоянных клиентов, скидки в период падения спроса, скидки от объема закупаемых туров.

8. Разработать новые программы туров, составить план по маркетинговым мероприятиям.

Рассмотренные выше мероприятия, позволят предприятию ООО «Диалог» добиться экономической эффективности труда и повысит свою конкурентоспособность.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью» от 8 февраля 1998 г. N 14-ФЗ (принят ГД ФС РФ 14.01.1998)//с изменениями от 28 декабря 2010 г. N 409-ФЗ.
2. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий» Савицкая Г.: Учебник- 2 –е изд., испр.-Мн.:ИП «Экоперспектива», 2008 г.-494 с.
3. Аристов О. В. Конкуренция и конкурентоспособность. Учебное пособие / ГУУ. — М.: ЗАО "Финстатинформ", 2008. – 174 с.
4. Дмитриев М.Н., Забаева М.Н. Экономика и предпринимательство в социально культурном сервисе и туризме. Учебник - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.- 399 с.
5. Дурович А.П. Реклама в туризме: Учебное пособие, 4-е издание, стереотипное, Минск «Новое знание», 2008,254 с.
6. Дурович А.П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. — Минск.: НПЖ «Финансы, учет, аудит», 2008. – 206 с.
7. Дурович А.П. Конкурентоспособность товаров в системе маркетинга. - Минск.: БГЭУ, 2007.- 158 с.
8. Дурович А.П. Маркетинговые исследования в туризме.— Минск.: БРЭУ, 2007. – 174 с.
9. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации / М.А. Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 199 с.
10. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации: теория и практика деятельности туристических фирм. — М.: Мастерство, 2008. – 189 с.
11. Игнатъев А. В. Российский туризм в эпоху глобализации: стратегия, конкурентоспособность, перспективы — М.: Издательство «Палеотип», 2007. — 280 с.

- 12.Квартальнов В.А. Туризм: теория и практика. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 312 с.
- 13.Крейнина М.Н. «Финансовое состояние предприятия. Методы оценки», 2008 г.
- 14.Котлер Ф. «Основы маркетинга». Москва. «ПРОГРЕСС», 2006 г.-736 с.
- 15.Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс 2-е издание, - СПб.: Питер, 2008г. — 464 с.
- 16.Кусков А.С. Основы туризма. Учебник / А. С. Кусков, Ю. А. Джаладян. - М.: КНОРУС, 2009 - 400с.
- 17.Кириллов А.Т., Волкова Л.А. Маркетинг в туризме. — СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского университета, 1996. - 110 с.
- 18.Ковалев А.И., Войленко В.В. Маркетинговый анализ. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1997. – 279 с.
- 19.Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг. Гостеприимство и туризм. - М.: ЮНИТИ, 1998. – 1063 с.
- 20.Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. — М.: Юрайт, 2001.- 246 с.
- 21.Михайлов О. В. Основы мировой конкурентоспособности. — М.: Познавательная книга плюс, 1999, 591 с.
22. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: - Вильямс, 2011 г. – 672 с.
- 23.Маркетинг: учебник/А.Н. Романов, Ю.Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др. под ред. А.Н. Романова.-М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005 г.-560 с.
- 24.«Менеджмент»/ И.Н. Герчикова: Учебник, третье издание, Москва «Банки и биржи» Издательское объединение «Юнити» 2009г.
- 25.Милкович Джордж. Система вознаграждений и методы стимулирования персонала: пер. с англ./ Джордж Т. Милкович, Джерри М. Ньюман. - М.: Вершина, 2005. – 759

26. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса): Учебник/под ред. В.И. Кошкина.-М., 2008 г.
27. Пшеничных Ю. А., Саак А. Э. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие 2010 г. – 512 с.
28. Песоцкая Е.В. Маркетинг услуг. — СПб.: Питер, 2000. – 157 с.
29. Портер М. Конкуренция. — СПб.: Вильямс, 2000. – 286 с.
30. Портер М. Международная конкуренция. — М.: Международные отношения, 2000. – 178 с.
31. Романов А. Н. - Маркетинг: учебник. - М.: «Банки и биржи», Издательское объединение «ЮНИТИ», 2008. - 97 с
32. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции: Учебник для вузов Изд. 7-е, перераб., доп. Серия: Университетская серия Издательство: Маркет ДС (2008 г.) Мягкая обложка, 608 стр.
33. Соловьев Б.А. Управление маркетингом. — М.: ИНФРА-М, 2000. – 305 с.
34. Томпсон А.Л., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 273 с.
35. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Серия: Университетская серия. Издательство: Маркет ДС, 2008 г.- 208 с.
36. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 9-е издание, исправленное и дополненное. Издательство: Дело, 2008 г – 448 с.
37. Чернышев М.А., Солдатова И.Ю., Бортник Е.М. и др. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. Под ред. М. А. Чернышева. Ростов, 2009. – 265.
38. Шеремет А.Д., Д.Е. Сейфулин «Методика финансового анализа предприятия». М., 2010 г.

39. Щиборщ К.В. Сравнительный анализ конкурентоспособности и финансового состояния предприятий //Маркетинг в России и за рубежом, № 9. - 2008. – 347 с.
40. Экономика и статистика фирм: Учебник/ В.Е.Адамов, С.Д. Ильенкова, Т.П. Сиротина и др.; Под ред. Проф. С.Д. Ильенковой. - 2-е изд. - М.: Финансы и статистика, 2008г.
41. Экономика предприятия: Учебник для вузов/ Под ред. Проф. В.Я. Горфинкеля. - М.:Банки и биржи, Юнити, 2009г.
42. «Экономический анализ хозяйственной деятельности» /под ред. А.Д. Шеремета, М.: «Экономика», 2009 г.

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**