

Содержание:

Введение

В современном мире во многих отраслях возможности производства и предложения (товаров, работ, услуг) стали значительно опережать спрос, поэтому для предприятий жизненно необходимым становится повышение уровня конкурентоспособности для поиска новых путей привлечения и удержания потребителей. Трудности, возникающие перед компаниями в связи с работой в условиях конкуренции, во многом связаны с тем, что менеджмент компаний не знает законов рынка и механизмов его действия. Ситуация ставит перед менеджментом новые задачи: рационально планировать свою деятельность, поднять качество и конкурентоспособность товаров и фирмы, как обеспечить эффективный сбыт продукции. Наиболее успешные организации разрабатывают ориентированные на потребителей маркетинговые программы, а потребитель становится главным звеном в создании новой системы, которая получила название системы спроса.

В этих условиях маркетинговый инструментарий многих предприятий требует дальнейшего развития и совершенствования. При этом многие предприятия выступают как сложная организационно-экономическая система, взаимодействующая как с внешней средой, так и имеющую источники самостоятельного внутреннего развития.

Разработка взвешенной политики в области повышения уровня конкурентоспособности особенно важна, когда компаниям предстоит адаптироваться к новым, постоянно меняющимся условиям экономики, и решать задачи, ранее никогда не возникавшие или возникавшие, но не получившие должного внимания. Во многом это касается предприятий сферы туризма, деятельность которых зависит от внутренних и внешних факторов. Именно этим обусловлена актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы.

Актуальность темы исследования также связана с тем, что эффективность повышения уровня конкурентоспособности приводит к привлечению и удержанию клиентов, способствует росту выручки и прибыльности, позволяет выходить на новые рынки и целевые аудитории, создавать новые виды туристских продуктов и услуг. Значимость темы исследования заключается в том, что повышение уровня

конкурентоспособности является одной из важных задач для предприятия, таким образом, данная тема является актуальной.

Цель курсовой работы: развить навыки и умения в области анализа конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности предприятия.

Задачи курсовой работы: изучить экономическую сущность и основные понятия конкурентоспособности; рассмотреть критерии и факторы конкурентоспособности предприятия; охарактеризовать особенности конкурентоспособности в туризме и гостеприимстве; провести анализ конкурентоспособности туроператора «Корал Трэвел».

Предметом исследования в данной работе является анализ конкурентов на рынке и определение собственной конкурентоспособности предприятия.

Объектом исследования является туроператор «Корал Трэвел».

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных исследователей, таких как: Александрова А.Ю., Биржаков М.Б., Гончаров А.Г., Горбашко Е.А., Киперман Г.Я., Кусков А.С., Олейник И.С., Портер М., Сухов Р.И., Тютюнников А.С., Фатхутдинов Р.А., Чудновский А.Д. и др.

Структура исследования обусловлена его целью и задачами. Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, библиографии.

Глава 1. Теоретические и методологические основы анализа конкурентов на рынке и оценки конкурентоспособности организации

1.1. Экономическая сущность и основные понятия конкурентоспособности

Конкуренция, как необходимый элемент рыночной экономики обуславливает мотивацию исследования деятельности конкурентов с целью повышения конкурентоспособности предприятия, эффективности ее деятельности и обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ на рынке [43, с. 63].

В условиях рыночной экономики на первое место выдвигается способность каждого предприятия к эффективному осуществлению конкурентной политики, которая в рамках теории конкурентной рациональности предполагает нахождение оптимального сочетания основных элементов маркетинга-mix. Это, в свою очередь, позволит оперативно реагировать на требования потребителей для того, чтобы превратить их в своих покупателей и таким образом обеспечить фирме долгосрочное процветание [15, с. 237–239].

Конкуренция - (от лат. *concurrere* - сталкиваться) - борьба независимых экономических субъектов за ограниченные экономические ресурсы [26, с. 29]. Это экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своих услуг, удовлетворяя разнообразные потребности покупателей. На мировом рынке постоянно существует острая конкуренция услугодателей.

Понятие конкуренции настолько многозначно, что оно не охватывается каким-либо универсальным определением. Это и способ хозяйствования, и такой способ существования капитала, когда один капитал соперничает с другим капиталом. В конкуренции усматривается как главная сущностная черта, свойство производства, так и способ развития. В любой отрасли, конкуренция определяется силами:

- угрозой появления новых конкурентов;
- угрозой появления услуг-заменителей;
- рыночной властью поставщиков;
- рыночной властью потребителей;
- соперничеством конкурентов одной отрасли;

Значение каждой из пяти сил меняется и предопределяет, в конечном счете, результативность. При этом, предприятию необходимо преодолевать негативные, и использовать позитивные воздействия конкурентных сил для экономического роста.

Киперман Г.Л. определяет конкуренцию как процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта [11, с. 23].

Макконнел К.Р. и Брю С.Л. определяют ее как наличие на рынке большего числа независимых покупателей и продавцов и возможность для покупателей и

продавцов свободно входить на рынок и покидать его [14, с. 456].

Фатхутдинов Р.А. рассматривает конкуренцию как процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами для достижения победы или других целей в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства либо в естественных условиях [40, с. 29].

Следствием конкуренции является, с одной стороны, обострение производственных и рыночных отношений, а с другой - повышение эффективности хозяйственной деятельности, ускорение НТП.

Конкуренция базируется на двух процессах:

- соперничество;
- удовлетворение потребностей.

Цель конкуренции – получение наиболее выгодных условий и наибольшей прибыли от реализации услуг. Адам Смит характеризовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные условия продажи и покупки услуг [36, с. 23].

Конкуренция является фактором, обеспечивающим взаимодействие спроса и предложения, уравнивающим рыночные цены.

В результате соперничества продавцов и покупателей устанавливается общая цена на однородные услуги, объем спроса и предложения.

Конкуренция обеспечивает функционирование механизма ценообразования и регулирует пропорции общественного производства.

Конкуренция, как экономический процесс может быть представлена в виде совокупности определенных действий субъектов хозяйствования. Эти действия аккумулируются в виде:

- формирование материально-вещественных элементов производства и трудового коллектива;
- организация производства, снабжение его сырьем, материалами, полуфабрикатами, а также взаимодействие с производственными, кредитно-финансовыми и проектными организациями на возмездной основе;
- создание конкурентоспособной услуг;
- сбыт услуг, включающий меры по определению объемов, времени и места ее реализации;

- создание за счет прибыли инвестиционного фонда и его использование для расширения производства [24, с. 24].

Конкурирующими фирмами называются фирмы, имеющие полностью или частично совпадающую фундаментальную нишу [36, с. 29].

Большие размеры фундаментальных ниш превращают в конкурентов даже производителей достаточно несхожих товаров. То есть конкурируют все продукты, которые в принципе могут быть использованы для одних и тех же целей. И когда современный российский студент перекусывает на перемене пакетиком арахиса, конкуренты фактически наносят удар по по-прежнему неповоротливому отечественному общепиту, хотя орешки и горячая еда, разумеется, не одно и то же.

Отметим также, что нельзя ограничивать конкурентную политику предприятия разработкой программы маркетинга-mix, поскольку необходимо рассмотреть на удовлетворение каких конкретных потребностей направлена деятельность предприятия, насколько правильно понимает фирма запросы и желания своих покупателей, насколько стратегия предприятия учитывает реалии сложившейся конкурентной ситуации, и наконец, какие преимущества на рынке имеет предприятие по сравнению со своими основными конкурентами [40, с. 49].

Важный шаг в ходе анализа конкурентов – это изучение положения на рынке конкурирующих предприятий. С этой целью используется метод составления карты стратегических групп - проведение своего рода двойной сегментации.

Стратегическая группа – это определённое количество предприятий, занимающих близкие позиции на рынке и конкурирующих на основе одних и тех же конкурентных преимуществ и одинаковыми методами [12, с. 60].

Существуют различные точки зрения к выделению стратегических групп конкурентов (см. Приложение 1).

Завершающей стадией формирования сегментных групп является критериальная оценка выделенных сегментов, в рамках которых рассматривается их соответствие ряду маркетинговых критериев успешности позиционирования на них [12, с. 61].

Основными критериями оценки могут выступать:

- измеримость, т.е. предприятие должно иметь возможность использовать способы и средства измерения размера, покупательной способности, а также профилей

сегментов;

- соответствие емкости сегмента - положительным параметром можно считать возможность направить все возможности предприятия на работу в данном сегменте, т.е. емкость сегмента должна быть больше или равна мощности предприятия;
- критерий доступности сегмента. Предприятие должно иметь возможность на данном сегменте внедрить свою маркетинговую программу, т.е. предложить целевым покупателям свой вариант маркетинга-микс.
- критерий существенности сегмента - это оценка того, насколько эта группа потребителей устойчива по своим основным объединяющим признакам;
- критерий стабильности предполагает оценку краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной жизнеспособности сегмента, особенно в условиях изменчивой конкурентной среды. Сегменты редко когда остаются неизменными в течение долгого времени, что говорит о необходимости взвесить степень и влияние вероятных перемен;
- по критерию совместимости сегмента с рынком основных конкурентов руководство предприятия должно получить ответ на вопрос, в какой степени основные конкуренты готовы поступиться выбранным сегментом рынка [40, с. 31].



Рис. 1. Структура целевого рынка предприятия [35, с. 129].

Основной целью конкурентной сегментации выступает определение целевого рынка предприятий. В структуре целевого рынка предприятия следует различать целевые сегменты и входящие в них сегменты ценности.

Таким образом, целевые сегменты формируют потенциальные и реальные потребители, характеристики которых имеют значительную степень привлекательности для текущих и стратегических маркетинговых задач

предприятия [12, с. 61]. Привлекательные потребители - это потребители, поведение которых предприятие более или менее понимает и может на них влиять.

1.2. Критерии и факторы конкурентоспособности предприятия

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику его приспособления к условиям рыночной конкуренции.

В современной теории управления принято выделять четыре уровня или стадии конкурентоспособности предприятия сферы услуг. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления [40, с. 64].

При первом уровне конкурентоспособности предприятий сферы услуг менеджеры предприятий рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Они считают, что раз уж регулярный менеджмент в их компаниях был когда-то поставлен, то больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы оказывать услуги, не заботясь о потребителях.

Такой подход может принести компании успех, если она сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого предприятия или фирмы, ориентирующейся на нишу рынка [43, с. 65].

Компании второго уровня конкурентоспособности предприятия сферы услуг, стремятся сделать свои производственные и управленческие системы «внешне нейтральными».

Это означает, что такие предприятия должны полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рынке. Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих предприятий отрасли, приобретать сырье и материалы, полуфабрикаты и комплектующие изделия из тех же источников, что и их главные конкуренты.

Отличительные черты компаний третьего уровня конкурентоспособности предприятий проявляются в следующем - в компаниях в центре внимания оказываются нужды и запросы потребителя, исповедуется концепция маркетинга,

ориентированного на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем.

Для того чтобы определить конкурентоспособность предприятия необходимо определить критерии для ее анализа и факторы, влияющие на нее.

Конкурентоспособность продукции – способность продукции отвечать требованиям данного рынка в рассматриваемый период [8, с. 9].

Уровень конкурентоспособности продукции – это количественная относительная характеристика способности продукции удовлетворять требования конкретного рынка в сравнении с продукцией конкурентов.

Используемые при оценке конкурентоспособности характеристики могут быть качественными (соответствие товара моде, отсутствие или наличие дефекта и др.) и количественными (производительность мясорубки, потребляемая мощность холодильника и др.). Следовательно, критерий конкурентоспособности – это качественная и (или) количественная характеристика продукции, служащая основанием для оценки ее конкурентоспособности.

Обобщенный критерий конкурентоспособности – это комплексный критерий конкурентоспособности, по которому принимают решение о результатах оценки конкурентоспособности продукции. Примером являются уровень конкурентоспособности продукции, рейтинг товара [23, с. 76].

Анализ ряда источников показал наличие большого количества различных классификаций критериев конкурентоспособности. Рассмотрим наиболее характерные из них.

А.М. Коротков и Ю.Я. Еленева [12] предлагают следующие основные принципы концепции обеспечения конкурентоспособности предприятия (рис. 1.2)

Данный подход, претендуя на попытку системного и комплексного описания критериев конкурентоспособности компании, рассматривает только внутреннюю среду компании, не уделяя должного внимания внешним составляющим.

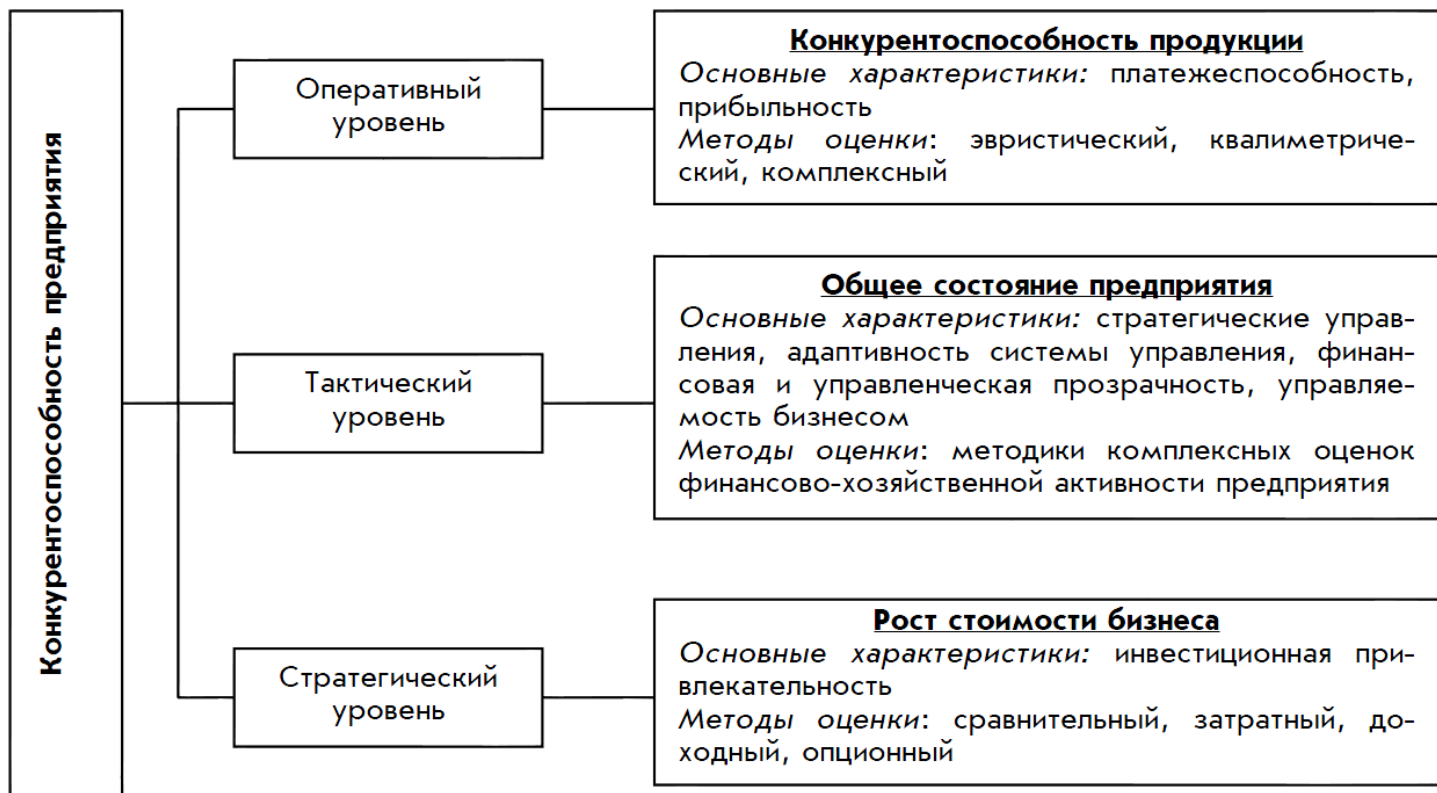


Рис. 1.2. Критерии конкурентоспособности [12, с. 61]

Интересен подход определения критериев конкурентоспособности предприятия для различных заинтересованных лиц, предложенный С.Н. Буториным [7] (рис. 1.3).

Однако в описании критериев конкурентоспособности компании, связанных с работниками, автор подхода остановился лишь на мотивации и стабильности, оставив без внимания влияние корпоративной среды (культуры), интеллектуального потенциала и пр.

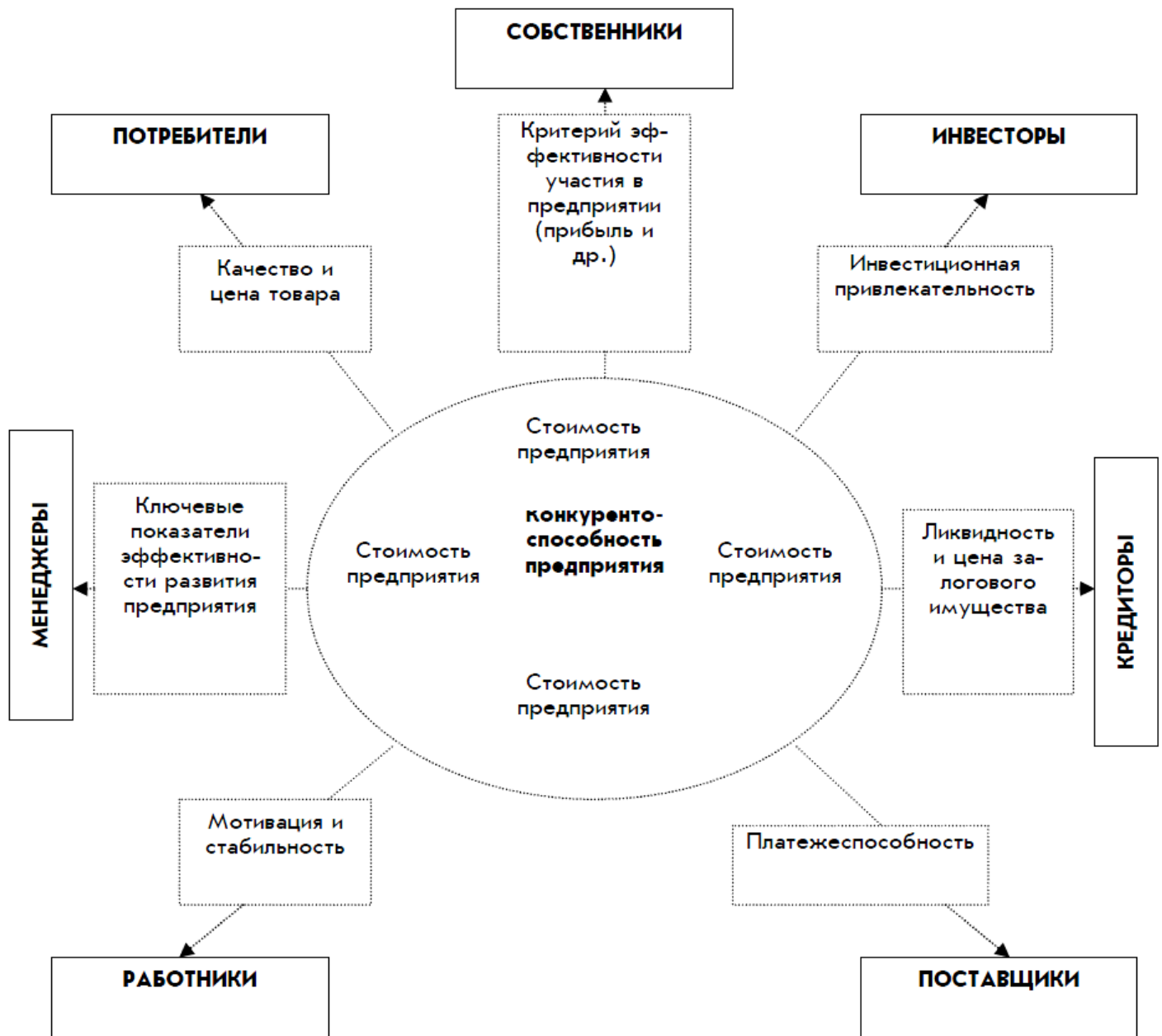


Рис. 1.3. Критерии конкурентоспособности [7, с. 49]

Другой вариант классификации критериев конкурентоспособности экономической системы предлагает А.Г. Гончаров [8] (рис. 1.4).

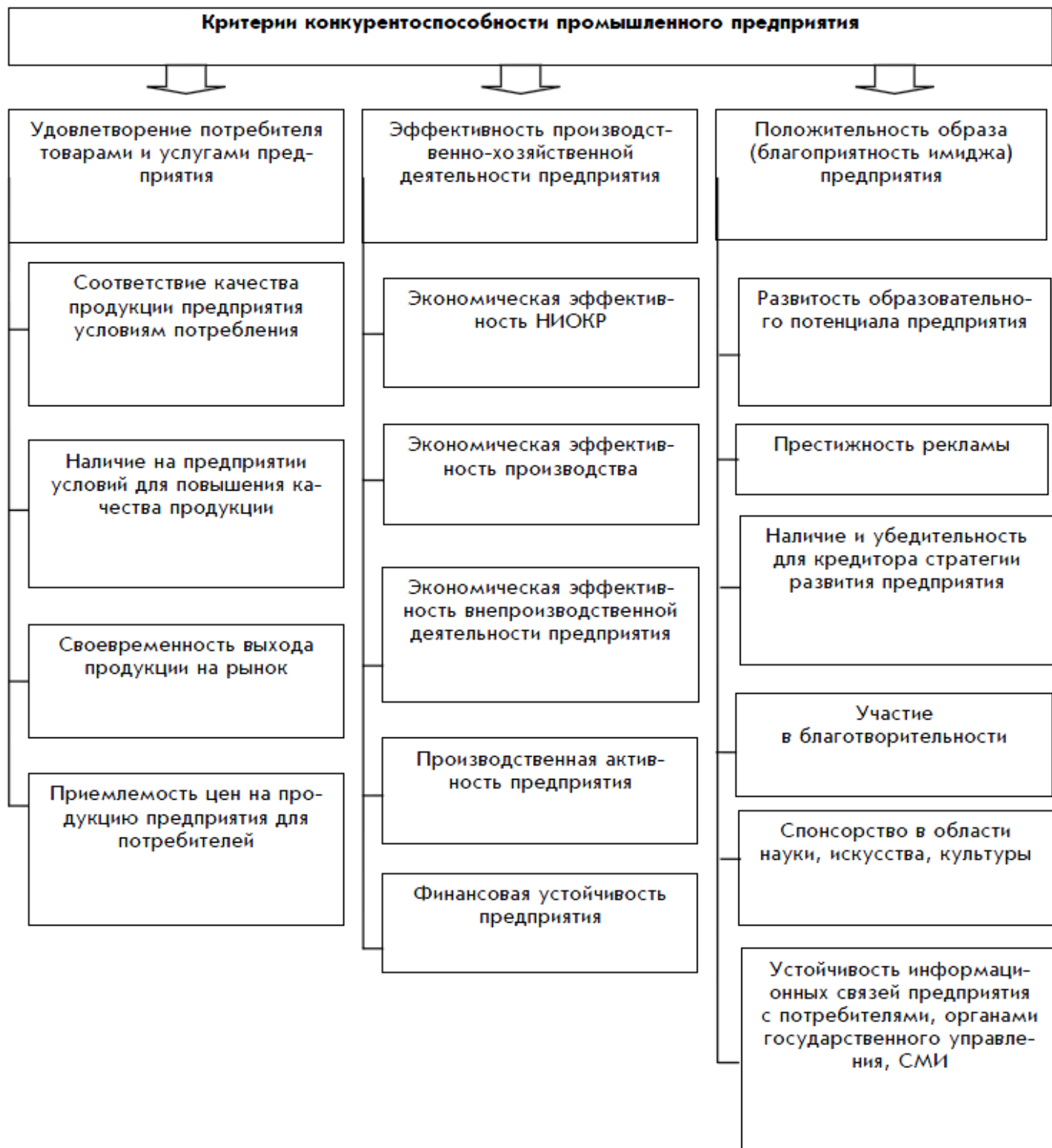


Рис. 1.4. Критерии конкурентоспособности [8, с. 10]

Положительной стороной является то, что автор вводит в критерии конкурентоспособности новый термин - «образовательный потенциал». Под ним он предлагает понимать располагаемую в настоящее время и предвидимую в будущем совокупность ресурсов, определяющих возможности развития и

использования знаний, способностей, просвещенности персонала предприятия, необходимых для определения проблем, стоящих перед предприятием с целью их эффективного решения.

Таким образом, основными направлениями, обеспечивающими повышение конкурентоспособности продукции, работ или услуг являются:

- применение новых более современных технологий и оборудования;
- повышение квалификации персонала;
- повышение качества менеджмента;
- эффективная работа с поставщиками и контрагентами;
- оптимизация затрат;
- повышение уровня безопасности;
- улучшение характеристик производимой продукции, оказываемых услуг и выполняемых работ;
- формирование маркетинговой стратегии;
- повышение привлекательности ценового предложения;
- повышение имиджа предприятия в целом [40, с. 89].

1.3. Особенности конкурентоспособности в туризме и гостеприимстве

Главная цель любой фирмы в условиях рыночной экономики – это сохранение и расширение своих позиций на рынке, рост прибыли от основной деятельности [36, с. 19].

В современных условиях рыночной экономики в сфере туризма, при динамизме и развитости рынков, а также большом количестве туристических фирм, на сохранение и расширение своих позиций на рынке, рост прибыли от основной деятельности может рассчитывать только конкурентоспособная фирма.

Оказание и реализация конкурентоспособных услуг в сфере туризма и гостеприимства – это обобщающий индикатор эффективности предприятия, его способность оптимально использовать финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы [35, с. 45].

Другими словами, индикатор конкурентоспособности в сфере туризма и гостеприимства отражает результаты работы практически всех его служб, отделов и подразделений и также его реакцию и поведение на изменения внешних факторов влияния.

В то же время также особенно важна способность предприятия сферы туризма и гостеприимства быстро реагировать на изменения в поведении покупателей, их вкусов и предпочтений, учитывать мезонные колебания и многообразие туристических услуг [1, с. 77].

Туризм – это важная сфера экономики, где услуги играют ведущую роль. Существенный признак услуг состоит в том, что производство и потребление в данном случае совпадает во времени. Услуги при этом непередаваемы, несохраняемы и не могут транспортироваться.

Конкурентоспособность состоит из трех компонентов [40, с. 44]. Первый компонент связан с предоставлением услуги, второй – с продажей и сервисом туристического продукта, третий компонент – с экономическими потенциалами и ограничениями.

Схема отличий объектов исследования при классическом подходе к оценке конкурентоспособности и рефлексивном подходе к оценке конкурентоспособности туристических предприятий приведена на рис.1.5.

Конкурентные преимущества туристической организации – это уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет организация, а также стратегически важные для данной организации сферы бизнеса, которые позволяют ей побеждать в конкурентной борьбе.

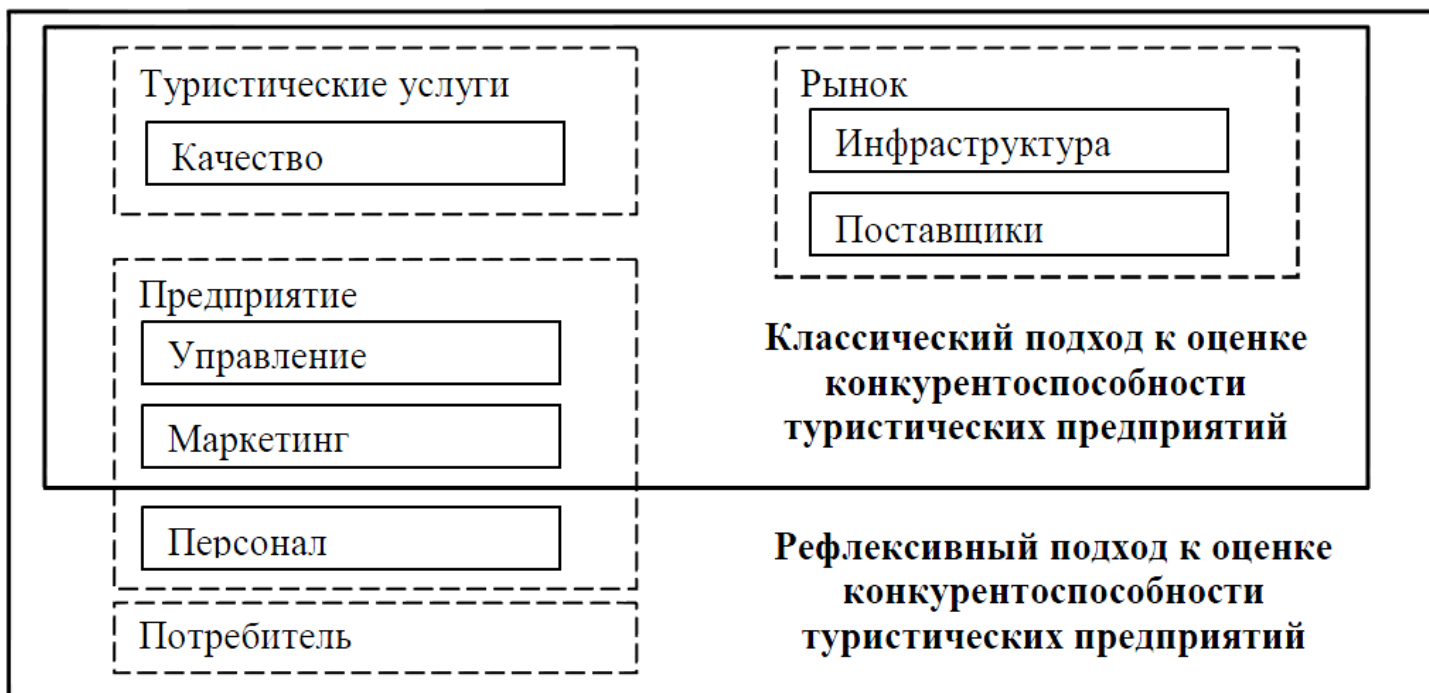


Рис. 1.5. Объекты исследования при классическом подходе и рефлексивном подходе к оценке конкурентоспособности туристических предприятий [1, с. 156]

Конкурентные преимущества представляют высокую компетентность организация в туристическом бизнесе, которая дает ей наилучшие возможности конкурировать, привлекать потребителей и поддерживать их лояльность к ее услугам и торговой маркой [37, с. 56].

Для оценки конкурентоспособности туристического предприятия можно выделить номенклатуру показателей внутренней среды предприятия (микросреды) и показателей непосредственного окружения предприятия (макросреды), которые представлены на рис.1.6.

Ключевыми факторами успеха туристической фирмы могут быть:

- устойчивая репутация;
- развитый определенный круг постоянных клиентов;
- тщательный выбор отелей на всех направлениях, куда фирма посылает туристов;
- поддержка клиента на всех стадиях заказа и использования туристического продукта;
- отлаженные прямые контакты с известными отелями;

- отлаженная координация связей с поставщиками туристических услуг,
- поддержка стабильных цен везде на всем протяжении туристического сезона;
- постоянный поиск новых туристических направлений туристических услуг и т.д.;
- клиентоориентированность [1, с. 29].



Рис. 1.6. Основные показатели конкурентоспособности туристического предприятия как системы [37, с. 68].

Важным является оказание и реализация законченного комплексного туристического продукта, который включает:

- обслуживание в офисе, по телефону и электронной почте;

- оказание качественных транспортных услуг (перелет, перевоз и прочий трансфер.);
- своевременное предоставление места в отеле в соответствии с условиями бронирования;
- экскурсии и дополнительные услуги.

Важным фактором привлекательности и конкурентоспособности турфирмы является местоположением и график работы офиса, его дизайн, оборудование рабочих мест, вежливость и квалификация персонала [37, с. 79].

Также важнейшим фактором конкурентоспособности турфирмы является клиентоориентированность.

Глава 2. Анализ положения конкурентов на рынке и определение конкурентоспособности туроператора «Корал Трэвел»

2.1. Общая характеристика предприятия

Бренд Coral Travel представлен на рынке с 1995 года. Сегодня оператор предлагает лучшие курорты и отели во многих странах мира, среди которых Австрия, Андорра, Болгария, Вьетнам, Греция, Грузия, Доминиканская Республика, Израиль, Индия, Индонезия, Иордания, Испания, Италия, Кипр, Китай, Куба, Маврикий, Мальдивы, Марокко, Мексика, ОАЭ, Россия, Сейшелы, Сингапур, Таиланд, Танзания, Тунис, Турция, Хорватия, Черногория, Шри-Ланка. Идет постоянная работа по открытию новых направлений. Туроператор организует групповые и индивидуальные туры FIT на базе собственных чартерных программ и регулярных рейсов, занимается развитием инсентив-, конгресс-, спортивного и других видов туризма, а также активно продает авиабилеты в онлайн [44].

Программы авиаперевозок осуществляются на чартерной и регулярной основе из всех аэропортов Москвы и более чем из 40 городов Российской Федерации.

В компании уделяют огромное внимание системе управления качеством и человеческим ресурсам. Бренд Coral Travel позиционируется на российском рынке

как марка надежности и качества, что накладывает особую ответственность на деятельность компании и является стимулом для дальнейшего развития и совершенствования.

Миссия Coral Travel заключается в том, чтобы максимально способствовать созданию цивилизованного туристского рынка, где отношения в цепочке клиент - агент - оператор основаны на взаимном доверии и уважении. Конечная цель деятельности компании - сделать качественный отдых доступным для всех категорий населения страны.

Основная цель Coral Travel - дальнейшее повышение эффективности деятельности компании и ее конкурентоспособности на рынке.

Главной финансовой целью деятельности туроператора Coral Travel является получение прибыли.

В дальнейших планах Coral Travel - увеличение доли, занимаемой компанией на рынке, расширение бизнеса за счет повышения качества, развития новых направлений и расширения ассортимента предоставляемых услуг.

Главными составляющими успеха CORAL TRAVEL были и остаются гибкость политики компании, восприимчивость к инновациям и открытость для новых, прогрессивных методик и технологий.

2.2. Анализ конкурентоспособности туроператора «Корал Трэвел»

Основными прямыми конкурентами туроператора «Корал Трэвел» являются компании «Анекс», «Библио-глобус», а также «Sunmar», «Tez Tour», «Pegas Touristik». Все названные туристские агентства занимаются выездным туризмом в Турцию, Тунис, Египет, Таиланд, ОАЭ, Грецию, Финляндию и другие страны и ориентированы на один и тот же сегмент рынка: покупатели среднего возраста, ведущие активный образ жизни, любящие путешествовать, со средним или высоким доходом. Рассмотрим более подробно основных конкурентов.

По основным показателям конкурентоспособности туроператор «Корал Трэвел» занимает первое место (Таблица 1). Рейтинг был оценены по 10 критериям, в число которых входят: размер активов, количество предложений, длительность работы на рынке, надежность и, конечно, отзывы покупателей. Рейтинг был проведен

среди 24 крупнейших туроператоров России за 2017 г., среди которых: Coral Travel, TUI, Tez Tour, Sunmar, NTK-Intourist, Pegas Touristik, Biblio Globus, AnexTour, Mouzenidis Travel, VediTour, PacGroup, ICSGroup, Danko, SapceTravel, Amigo-S и другие. По итогам рейтинга по каждому критерию были выбраны лучшие 10 туроператоров.

Таблица 1

Рейтинг надежности 2017 года

Рейтинг	Туроператор	Направления	Претензии	Надёжность	Общий индекс
1	Coral Travel	28	1,66%	A++	98/100
2	TUI	20	1,95%	A+	94/100
3	Tez Tour	20	1,07%	A++	92/100
4	Sunmar	14	4,12%	A++	90/100
5	NTK-Intourist	23	7,14%	A++	88/100
6	ICSGroup	30	5%	A++	88/100
7	Pegas Touristik	22	5,62%	A++	88/100
8	Biblio Globus	53	4,9%	A++	86/100
9	AnexTour	23	7,25%	A+	86/100
10	Mouzenidis Travel	7	2,37%	B	84/100

Высокий рейтинг Coral Travel обеспечило не только разнообразие направлений, но и сервис, вроде наличия собственных принимающих компаний, надежной страховки, договоренности с авиакомпаниями и так далее. Число довольных клиентов – 98,34%.

Проведем далее более детальный анализ конкурентоспособности туроператор «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами по различным критериям.

1. Количество направлений.

Количество направлений туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами приведено в таблице 2.

Таблица 2

Количество направлений туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Направления	Рейтинг, в баллах	
1	Biblio Globus	53	10/10
2	ICSGroup	>40	10/10
3	Coral Travel	28	8/10
4	ICS Travel Group	>30	8/10
5	TUI	>20	6/10
6	Tez Tour	20	6/10
7	Pegas Touristik	22	6/10
8	NTK-Intourist	23	6/10

9	AnexTour	23	6/10
10	VediTour	20	6/10

Таким образом, по количеству направлений туроператор «Корал Трэвел» занимает третье место. В случае кризиса на одном из направлений, туроператор может стабильно работать за счет остальных, если они есть.

2. Наличие собственных принимающих компаний.

Таблица 3

Наличие собственных принимающих компаний туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Наличие собственных принимающих компаний	Рейтинг, в баллах	
1	Coral Travel	+	10/10
2	TUI	+	10/10
3	Tez Tour	+	10/10
4	Sunmar	+	10/10
5	NTK-Intourist	+	10/10
6	ICS Travel Group	+	10/10
7	Pegas Touristik	+	10/10
8	Biblio Globus	+	10/10

9	AnexTour	+	10/10
10	Mouzenidis Travel	+	10/10

Наличие собственных принимающих компаний у туроператоров гарантирует заселение туристов в отель, даже в случае если тур не был оплачен туроператором. К тому, туроператоры могут зарабатывать на клиентах из других стран, что минимизирует их риски. Таким образом, все крупнейшие 10 туроператоров (в том числе и туроператор «Корал Трэвел») имеют собственные принимающие компании. Следует отметить, что из всех 24 крупнейших туроператоров России в 2017 г. только Amigo-S не имел собственных принимающих компаний.

3. Отели на гарантии.

Отели на гарантии туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами отражены в таблице 4.

Таблица 4

Отели на гарантии туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Наличие собственных принимающих компаний	Рейтинг, в баллах	
1	Coral Travel	Собственные отели	10/10
2	TUI	Много	10/10
3	Tez Tour	Много	10/10
4	Sunmar	Много	10/10

5	NTK-Intourist	Собственные отели	10/10
6	ICS Travel Group	Много	10/10
7	Pegas Touristik	Много	10/10
8	Biblio Globus	Много	10/10
9	AnexTour	Много	10/10
10	Mouzenidis Travel	Собственные отели	10/10

Туроператоры с прямыми, оплаченными перед сезоном контрактами с отелями предлагают более выгодные цены, моментальное подтверждение брони и гарантию заезда туриста даже в случае банкротства туроператора. Туроператор «Корал Трэвел», имея собственные отели, является лидером данного рейтинга. Кроме данного туроператора, только NTK-Intourist и Mouzenidis Travel имеют собственные отели из состава крупнейших 10 туроператоров.

4. Доля недовольных клиентов

Таблица 5

Доля недовольных клиентов туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг	Туроператор	Доля недовольных клиентов	Рейтинг, в баллах
1	Coral Travel	1,66%	10/10
2	TUI	1,95%	10/10

3	Tez Tour	1,07%	10/10
4	Sunmar	4,12%	8/10
5	PacGroup	4,53%	8/10
6	NTK-Intourist	5%	8/10
7	ICS Travel Group	4,17	8/10
8	Biblio Globus	4,9%	8/10
9	VediTour	3,18%	8/10
10	Mouzenidis Travel	2,37%	8/10

Большой процент претензий говорит о том, что туроператор не следит за качеством сервиса и, следовательно, фокусируется на быстром сборе прибыли, а не на долгосрочной работе на рынке. Таким образом, по минимальной доле недовольных клиентов (1,66%) туроператор «Корал Трэвел» входит в тройку лидеров.

5. Предлагаемый туроператором продукт

Таблица 6

Предлагаемый туроператором «Корал Трэвел» продукт в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Чей продукт предлагает туроператор	Рейтинг, в баллах
1	Coral Travel	Собственный турпродукт 10/10

2	TUI	Собственный турпродукт	10/10
3	Tez Tour	Собственный турпродукт	10/10
4	Sunmar	Собственный турпродукт	10/10
5	Pegas Touristik	Собственный турпродукт	10/10
6	ICS Travel Group	Собственный турпродукт	10/10
7	NTK-Intourist	Собственный турпродукт	10/10
8	Biblio Globus	Собственный турпродукт	10/10
9	AnexTour	Собственный турпродукт	10/10
10	Mouzenidis Travel	Собственный турпродукт	10/10

Следует отметить, что компания перекупщик чаще всего банкротится вслед за основной компанией, так как полностью зависит от 1-2 поставщиков. Также юридические отношения между туроператором перекупщиком, турагентом и туристом не всегда очень прозрачны, и в случае банкротства кого-либо из данной цепочки могут быть проблемы с возвратом средств от страховой компании. Таким образом, все крупнейшие 10 туроператоров (в том числе и туроператор «Корал Трэвел») предлагают собственный турпродукт.

6. Размер финансовых гарантий

Таблица 7

Размер финансовых гарантий туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг	Туроператор	Размер финансовых гарантий	Рейтинг, в баллах
1	Pegas Touristik	220 млн. руб.	10/10
2	TUI	121 млн. руб.	10/10
3	Coral Travel	110 млн. руб.	10/10
4	Sunmar	110 млн. руб.	10/10
5	Tez Tour	100 млн. руб.	8/10
6	AnexTour	100 млн. руб.	8/10
7	ICS Travel Group	100 млн. руб.	8/10
8	NTK-Intourist	46 млн. руб.	8/10
9	Biblio Globus	30 млн. руб.	6/10
10	Mouzenidis Travel	30 млн. руб.	6/10

В случае кризиса на одном из направлений, туроператор может стабильно работать за счет остальных, если они есть. По размеру финансовых гарантий туроператор «Корал Трэвел» входит в четверку лидеров среди основных туроператоров России.

7. Рейтинг надежности страховой компании туроператоров

Таблица 8

Рейтинг надежности страховой компании туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Рейтинг надежности страховой компании туроператоров	Рейтинг, в баллах	
1	Coral Travel	A++	10/10
2	Tez Tour	A++	10/10
3	Sunmar	A++	10/10
4	Danko	A++	10/10
5	NTK-Intourist	A++	10/10
6	Pegas Touristik	A++	10/10
7	Biblio Globus	A++	10/10
8	ICS Travel Group	A++	10/10
9	PacGroup	A++	10/10
10	TUI	A+	8/10
10	Mouzenidis Travel	B	6/10

Чем выше уровень страховой компании, тем меньше вероятность отзыва лицензии, что гарантирует, что туроператор будет постоянно застрахован. И тем быстрее и качественнее страховая компания работает при наступлении страхового случая (банкротства самого туроператора). Самым высоким является рейтинг A++, далее идут A+, A и т.д. Туроператор «Корал Трэвел» обслуживается у страховой компании

с наивысшим рейтингом надежности (A++), как и еще 8 наиболее крупных туроператоров России.

8. Агентская сеть под брендом туроператоров

Агентская сеть под брендом туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами отражена в таблице 9.

Таблица 9

Агентская сеть под брендом туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг	Туроператор	Агентская сеть под брендом туроператоров	Рейтинг, в баллах
1	Mouzenidis Travel	1057	10/10
2	Coral Travel	>500	10/10
3	Pegas Touristik	>500	10/10
4	TUI	>500	10/10
5	Tez Tour	394	8/10
6	AnexTour	309	8/10
7	Sunmar	290	8/10
8	ICS Travel Group	>100	8/10
9	NTK-Intourist	135	8/10

Чем больше у туроператора агентств, работающих под его брендом, тем выше узнаваемость бренда у туристов и тем больший объем продаж проходит через канал продаж, которым можно управлять. Туроператор «Корал Трэвел» входит в тройку лидеров с наибольшей агентской сетью под собственным брендом.

9. Принадлежность к крупному международному холдингу.

Принадлежность к крупному международному холдингу туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами приведена в таблице 10.

Таблица 10

Принадлежность к крупному международному холдингу туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Принадлежность к крупному международному холдингу	Рейтинг, в баллах
1 Coral Travel	+	10/10
2 TUI	+	10/10
3 Tez Tour	+	10/10
4 Sunmar	+	10/10
5 NTK-Intourist	+	10/10
6 ICS Travel Group	-	6/10
7 Pegas Touristik	-	6/10

8	Biblio Globus	-	6/10
9	AnexTour	+	10/10
10	Mouzenidis Travel	+	10/10

В случае кризиса на одном из направлений, туроператор может стабильно работать за счет остальных, если они есть. Туроператор «Корал Трэвел» и еще 6 основных туроператоров России принадлежат к тому или иному крупному международному холдингу.

10. Договоренности с авиакомпаниями.

Оценка договоренностей с авиакомпаниями туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами приведена в таблице 11.

Таблица 11

Договоренности с авиакомпаниями туроператора «Корал Трэвел» в сравнении с конкурентами

Рейтинг Туроператор	Договоренности с авиакомпаниями	Рейтинг, в баллах
1	ICS Travel Group	30 10/10
2	Sunmar	26 10/10
3	Tez Tour	25 10/10
4	NTK-Intourist	20 10/10
5	Coral Travel	14 10/10

6	Danko	14	10/10
7	Mouzenidis Travel	13	10/10
8	Pegas Touristik	9	10/10
9	VediTour	9	10/10
10	TUI	8	10/10

Наличие собственных бортов или блоков мест дает гарантию полетной программы туроператора, так же, как и сотрудничество с большим числом авиакомпаний. Туроператор «Корал Трэвел» входит в тройку лидеров по объему договоренностей с авиакомпаниями, имеет свою авиакомпанию Royal Flight. Это чартерная авиакомпания, выполняющая чартерные пассажирские авиаперевозки для туроператоров Coral Travel и Sunmar.

Следует отметить, что наличие собственной авиакомпании Royal Flight является существенным конкурентным преимуществом туроператора «Корал Трэвел». При этом следует отметить, что у других крупных туроператоров также есть свои авиакомпании (Таблица 12), более мелкие заключают длительные договоры с другими авиаперевозчиками.

Таблица 12

Туроператоры и их авиакомпании

Туроператор	Авиакомпания	Количество самолетов январь 2017	Возраст самолетов (средний лет)	Самые старые самолеты
-------------	--------------	----------------------------------	---------------------------------	-----------------------

Pegas Touristik	Собственная авиакомпания NordWind, Pegas Fly, Turkish Airlines	14	15,4	Boeing 767-300 возраст 18,1
TEZ TOUR	Собственная авиакомпания I Fly	3	22,1	Boeing 757-200 - возраст 23,6
Coral Travel	Собственная авиакомпания Royal Flight	10	18,1	Boeing 767-300 возраст 18,4 в количестве 2
Anex Tour	Azur Air	16	20,2	Боинг 767-300 со сроком 21,8 в количестве 8 штук
Biblio Globus	Россия (группа Аэрофлот)	60	12,8	Boeing 777-300 возраст 18 лет в количестве 5 единиц
TUI	Ямал	27	13,3	Boeing 737-400 возраст 19,2
Sunmar	Договор с Utair и Royal Flight	-	-	-
ICS Travel Group	S7 Airlines	65	9,8	Boeing 767-300 возраст 20,8
Mouzenidis Travel	Собственная авиакомпания Ellinair	6	20	Boeing 737 возраст 28,4

Таким образом, только три туроператора имеют собственные авиакомпании, что является для них дополнительным конкурентным преимуществом. Средний возраст авиакомпании Royal Flight составляет 16,9 лет, уступая только авиакомпании NordWind туроператора Pegas Touristik. Клиенты авиакомпании отмечают нормальное состояние воздушных судов, ухоженность и чистоту салона. Несмотря на солидный возраст лайнеров, их состояние поддерживается в оптимальной форме. При этом даже в разгар финансового кризиса туроператор «Корал Трэвел» покупал самолеты и использовал для перевозки туристов из Китая, тем самым не давая самолетам простаивать, а зарабатывать деньги, в то время пока у многих туроператоров воздушный флот простаивал.

Для более детального анализа конкурентоспособности туроператора «Корал Трэвел» был также проведен SWOT-анализ. Матрица SWOT- анализа представлена в таблице 13.

Таблица 13

SWOT-анализ туроператора «Корал Трэвел»

Возможности

1. Расширение туроператора
2. Открытие офисов и филиалов в других городах
3. Заключение новых партнерских соглашений

Угрозы

1. Серьезная, растущая конкуренция
2. Изменяющаяся законодательная база в сфере туризма
3. Частичное влияние санкций

Сильные стороны

1. Эффективная система маркетинга
2. Высокое качество обслуживания
3. Динамичная система обучения персонала
4. Большой опыт работы
5. Широкий спектр предоставляемых услуг
6. Положительный имидж
7. Узнаваемость предприятия на рынке
8. Хорошая подобранность туристских продуктов
9. Привлекательная ценовая политика
10. Наличие собственной авиакомпании Royal Flight

Слабые стороны

1. Слаборазвитая система наставничества
2. Слабая система внутрифирменного отчета и планирования
3. Отсутствие новых уникальных туристских продуктов

Таким образом, сильные стороны и возможности туроператора «Корал Трэвел» позволяют работать над рядом следующих направлений:

1. Эффективная система маркетинга способствует открытию новых филиалов в других городах.
2. Большой опыт работы позволит заключить новые партнерские отношения.
3. Большой спектр предоставляемых услуг благоприятствует расширению предприятия.
4. Так же заключению новых партнерских соглашений способствует хорошая узнаваемость на рынке, Наличие собственной авиакомпании Royal Flight.

Слабые стороны и угрозы туроператора «Корал Трэвел» говорят о следующем:

1. Серьезная растущая конкуренция может помешать узнаваемости на рынке.
2. Изменяющаяся законодательная база в сфере туризма мешает расширить спектр предоставляемых услуг. Так, например одним из следствий коллапса с авиакомпанией «ВИМ-Авиа» стало создание Росавиацией нового регламента чартерных перевозок, вступившего в силу 4 декабря 2017 г. Теперь запрос на допуск к выполнению трех и более оборотных рейсов нужно направить не позднее, чем за две недели до начала полетов (до 4 декабря 2017 г., как правило, окончательный слот в аэропорту может быть утвержден за сутки до вылета). При этом запрос на рейсы в одну сторону рассматриваться не будет.

Время вылета, на которое получено разрешение, считается окончательным. Если авиакомпания (не из-за форс-мажора) переносит время вылета, то это считается задержкой рейса. Порог задержек для чартеров снижен до 10%, количество задержек будет считаться ежемесячно. По итогам подсчета перевозчику может быть отказано в выдаче разрешений на последующие чартерные полеты.

3. Изменение законов в сфере туризма помешают иметь предприятию стабильную ценовую политику

Слабые стороны и возможности туроператора «Корал Трэвел» говорят о следующем:

1. Слабая система наставничества помешает расширению предприятия.
2. Слабая система внутрифирменной отчетности и планирования помешает открытию офисов и филиалов в других городах
3. Отсутствие новых уникальных туристских продуктов не позволяет выйти на новые целевые аудитории.

Слабые стороны и угрозы туроператора «Корал Трэвел» говорят о следующем:

1. Слабая система внутрифирменного отчета и планирования способствует развитию конкуренции
2. Слабая система наставничества оставляет работников некомпетентными в вопросе изменения в законодательстве в сфере туризма.

Сильными сторонами предприятия являются эффективная система маркетинга, высокое качество обслуживания клиентов, соблюдение стандартов и законов, адекватная политика

Туроператор «Корал Трэвел» также имеет и недостатки, такие, например, как слаборазвитая система наставничества, слабая система внутрифирменной отчетности и планирования, отсутствие новых уникальных туристских продуктов.

Заключение

По итогам проведенного исследования можно сделать следующие выводы.

Конкурентоспособность – это сравнительная характеристика товара (работу, услуги), содержащая комплексную оценку всей совокупности производственных, коммерческих, организационных и экономических показателей. Это комплекс потребительских и стоимостных характеристик товара, работы, услуги, которые определяют их успех на рынке.

Бренд Coral Travel представлен на рынке с 1995 года. Основная цель Coral Travel - дальнейшее повышение эффективности деятельности компании и ее конкурентоспособности на рынке, что предполагает целенаправленную работу по четырем направлениям:

- управление ожиданиями рынка посредством укрепления лояльности к продукту компании и проведения эффективных мероприятий по дальнейшему повышению узнаваемости бренда Coral;
- улучшение показателей деятельности компании за счет более высоких объемов продаж и дифференциации турпродукта, постоянного мониторинга текущего положения дел на рынке и оперативной корректировки планов;
- повышение качества управления компанией путем эффективного планирования и повышения точности прогнозов результатов деятельности;
- работа по самым высоким мировым стандартам, внедрение инновационных туристских технологий, без которых невозможно поступательное движение вперед.

Были выделены три основных составляющих конкурентоспособности инициативного туроператора «Корал Трэвел», влияющие на успех развития данной

компании:

1. Продукт
2. Технологии
3. Контроль качества на всех этапах обслуживания

Важнейшим направлением развития конкурентоспособности в компании считают продвижение франчайзинговых агентств.

Основными прямыми конкурентами туроператора «Корал Трэвел» являются компании «Натали Турс», «Tez Tour», «Pegas Touristik». Было отмечено, что по основным показателям конкурентоспособности туроператор «Корал Трэвел» занимает первое место. Высокий рейтинг Coral Travel обеспечило не только разнообразие направлений, но и сервис, вроде наличия собственных принимающих компаний, надежной страховки, договоренности с авиакомпаниями и так далее. Число довольных клиентов – 98,34%.

Одной из основных слабых сторон конкурентоспособности туроператора «Корал Трэвел» является отсутствие новых уникальных туристских продуктов, что не позволяет выйти на новые целевые аудитории, высокая доля недовольных клиентов по сравнению с ближайшим конкурентом Tez Tour.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова А.Ю. Международный туризм. – М., Аспект Пресс, 2012. – 470 с.
2. Андреев Ю.С., Пивень А.В. Конкурентоспособность туристического предприятия // Научное сообщество студентов XXI столетия. Экономические науки: сб. ст. по мат. XXXI междунар. студ. науч.-практ. конф. № 4(31). URL: [http://sibac.info/archive/economy/4\(31\).pdf](http://sibac.info/archive/economy/4(31).pdf) (дата обращения: 19.04.2018)
3. Баталова Л.В. Из истории развития туризма // Социально-политическое развитие России: проблемы, поиски, решения. Сб. научных статей. Вып. 2. – Ижевск, 2017. – 148 с.
4. Биржаков М.Б. Введение в туризм. – М.: Герда, 2009. – 294с.
5. Биржаков М.Б., Никифиров В.И. Состояние и проблемы туризма в Российской Федерации // Под ред. Биржаков М.Б., Никифирова В.И. – СПб.: Невский фонд, 2014. – 82с.

6. Биржаков М.Б., Никифоров В.И. Индустрия туризма. – СПб.: Питер, 2015. – 346с.
7. Буторин С.Н., Пахтусов З.Е. Экономическая природа предприятия и его конкурентоспособность в современных условиях хозяйствования // Экономика АПК. – 2017. - №6. – С. 48–51.
8. Гончаров А.Г. Повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на основе развития его образовательного потенциала. Автореферат дисс. на соиск. уч. ст. к.э.н., Челябинск, 2010. - 22с.
9. Горбашко Е. А. Управление конкурентоспособностью: теория и практика. Учебник для вузов. – М.: Юрайт, 2015. – 447 с.
10. Жуков А.А. Технология и организация операторских и агентских услуг : учебник для студ. учреждений высш. проф. образования /А.А. Жуков, С.О. Дерябина. - 2-е изд., стер. - М.: Издательский центр «Академия», 2014. - 208 с.
11. Киперман Г.Я. Экономика предприятия: Словарь. - М.: Юристъ, 2010. – 589 с.
12. Коротков А.М., Еленева Ю.Я. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки // Маркетинг в России и за рубежом. - 2011. - № 6. - С. 59-68.
13. Кусков А.С. Основы туризма. Учебник. - М.: КНОРУС, 2018. - 400с.
14. Макконнелл К.Р., Брю С.Л. Экономикс.- М.: ИНФРА-М, 2003. – 675 с.
15. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: -Вильямс, 2011. – 672 с.
16. Михайлова Т. В. Анализ развития туризма в мире и в России / Т. В. Михайлова // Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России: Материалы международной научно-практической конференции, 9-10 марта 2017 г.. – М.: РГУФКСМиТ. – 2017. – С. 11-15.
17. Михайлова Т. В. Анализ развития туризма в мире и в России / Т. В. Михайлова // Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России: Материалы международной научно-практической конференции, 9-10 марта 2017 г.. – М.: РГУФКСМиТ. – 2017. – С. 11-15.
18. Морозова Н. С. Предпринимательство и конкуренция в туризме: монография / Н.С. Морозова, М.А. Морозов. - М.: Рос. новый ун-т, 2010. - 136 с.
19. Морозова Н.С., Морозов М.А., Чудновский А.Д., Жукова М.А., Родигин Л.А. Информационное обеспечение туризма. Учебник (грифы УМО, Федерального агентства по туризму). М.:Федеральное агентство по туризму, 2014. - 288 с.
20. Николаев Е. М. Принципы выявления пригодности регионов России для развития различных видов туризма // Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России: Материалы

- международной научно- практической конференции, 9-10 марта 2017 г.. – М.: РГУФКСМиТ. – 2017. – С. 83-93.
21. Олейник И.С. Конкурентоспособное предприятие. - Обнинск.: БИ, 2016. – 132 с.
 22. Основы туризма: учебник / коллектив авторов; под ред. Е.Л. Писаревского. - М. : Федеральное агентство по туризму, 2014. - 384 с.
 23. Петрухина Е.В. Инновационные методы сервисной деятельности в туризме // Теор. и прикл. вопр. экономики и сферы услуг. - 2013. - № 7. - С. 61-71
 24. Печенкин А., Фомин В. Об оценке конкурентоспособности товаров и товаропроизводителей // Маркетинг. - №2. - 2016. - С. 23- 28.
 25. Поляничкин Ю.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятий // Бизнес в законе. - 2012. - № 3. - С. 191-194.
 26. Портер М. Конкуренция. - М.: Инфра-М, 2016. – 711 с.
 27. Портер М. Международная конкуренция: / Под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Междунар. отношения, 2009. - 896 с.
 28. Родигин Л.А., Наймарк К.В Экономическая эффективность интернет-проектов в туризме (монография). М., Советский спорт, 2011. - 408 с.
 29. Родигин Л.А., Родигин Е.Л. Интернет-технологии в туризме и гостеприимстве. Учебное пособие. М.: Советский спорт, 2014. - 208 с.
 30. Сайт турфирмы «Максимум» <https://maximumtour.ru/>
 31. Смирнов Ю. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли. – М.: Флинта, 2013. – 174 с.
 32. Современные тенденции и актуальные вопросы развития туризма и гостиничного бизнеса в России: Материалы международной научно-практической конференции, 9-10 марта 2017 г./ под ред. С.В. Дусенко, Н.Л. Авиловой; РГУФКСМиТ. – М., 2017. – 613 с.
 33. Современный туризм: актуальные проблемы и перспективы. [Коллективная монография под общей редакцией Дусенко С.В.]. -М.: РГУФКСМиТ, 2016. - 238 стр.
 34. Старков А.С. Методические подходы к повышению конкурентоспособности туристских продуктов // Экономика и предпринимательство. - 2012. - № 1 (24). - С. 270-275.
 35. Сухов Р. И. Технологии и организация продаж в туристском агентстве: учебное пособие. – Ростов н/Д : МарТ : Феникс , 2010. - 366 с.
 36. Тарануха Ю. Конкуренция и конкурентоспособность. – М.: КноРус Медиа, 2015. – 318 с.
 37. Тютюнников А. С. Формирование механизма обеспечения конкурентоспособности организаций туристско-рекреационной сферы : дис. ... канд. экон. наук. - Краснодар, 2013. - 155 с.

38. Тютюнников А. С. Формирование механизма обеспечения конкурентоспособности организаций туристско-рекреационной сферы : дис. ... канд. экон. наук / Тютюнников А.С. - Краснодар, 2013. - 155 с.
39. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Дело, 2008. – 448 с.
40. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – М.: Маркет ДС, 2013.- 208 с.
41. Чернышев М.А., Солдатова И.Ю, Бортник Е.М. и др. Стратегический менеджмент Учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2017. – 265 с..
42. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма. - М.: КНОРУС, 2015. - 448 с.
43. Яшин Н.С. К вопросу о конкурентоспособности предприятия. // Экономика & Бизнес. - 2011. - №2. - С. 63-66.

Приложение

Признаки выделения стратегических групп конкурентов [29, с. 98]

Признак	Характеристика типов конкурентов
	Ближайшие конкуренты
	Наиболее мощные конкуренты
Конкурентная позиция	Предприятия, обладающие наибольшей суммарной долей
	Все действующие конкуренты в рамках географических единиц рынка
	Все возможные конкуренты
Функциональный признак	Конкуренты по продукции – имеют одинаковый продукт и (или) проводят одинаковую (схожую) производственную политику (виды продукции и ассортимент) Конкуренты по сбыту. Для них характерна особенно острая конкуренция по товарам широкого потребления
	Конкуренты по цене: товары определенного класса конкурируют между собой (при этом скрываются различия в эффективности)

Конкуренты, имеющие сравнимый ассортимент продукции

Конкуренты, использующие одинаковые типы каналов распределения

Конкуренты, вступившие в интеграцию в одинаковой степени

Конкуренты, предлагающие покупателю одинаковые сервис и техническую помощь

Стиль конкурентной активности

Конкуренты, имеющие одинаковый тип покупателей

Конкуренты, старающиеся удовлетворить покупательские потребности с помощью одинакового набора свойств продукта

Конкуренты, интенсивно использующие рекламу в средствах массовой информации

Конкуренты, находящиеся в зависимости от использования одинаковых технических достижений

Конкуренты, продающие товар в одинаковом ценовом диапазоне

Лидер – 40 % доля на рынке

Претендент на лидерство – 30 %

Ролевая функция

Последователи – 20%

Новички – до 10%

Виоленты – крупные высокоустойчивые компании, осуществляющие массовое производство

Пациенты – специализированные компании, закрепляющиеся в определенных нишах

Содержательная функция

Эксилеренты мелкие и средние фирмы, осуществляющие массовое производство, благодаря чему опережают соперников

Коммутанты – мелкие универсальные фирмы, использующие эффект гибкости и высокоманевренности в конкуренции с другими компаниями

Предприятия, ориентированные на удовлетворение всего комплекса потребностей и требований, предъявляемых потребителем к товару или услуге

Предприятия, специализированные на удовлетворении специфических потребностей отдельного сегмента («нишевая направленность»)

Потребности покупателей

Новые конкуренты, планирующие выход на рынок со своей аналогичной продукцией

Возможные конкуренты, в настоящий момент обслуживающие другие рынка аналогичной продукцией, однако, пока не планирующие осваивать исследуемый рынок

Производитель товаров-заменителей, имеющие возможность вытеснить основные продукты с рынка