

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы «Менеджмент
организации»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Зав. кафедрой
- А. Васильева А.В. Васильева
« 19 » 06 2020 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на
рынке

Исполнитель
студент группы 672- об 19.06.2020 - [подпись] Л.С. Петросян
(дата, подпись)

Руководитель
заведующая кафедрой, к.э.н. 19.06.2020 - А. Васильева А.В. Васильева
(дата, подпись)

Консультант
по экономической части
доцент, к.э.н. 19.06.2020 - А. Васильева А.В. Васильева
(дата, подпись)

Нормоконтроль 19.06.2020 Н. Николаева Н.А. Николаева
(дата, подпись)

Благовещенск 2020

ООО «Гранд Тур»
675000 Амурская область
г. Благовещенск, ул. Зейская, 156/2, оф. 204
тел./факс: (4162) 22-55-48

Зав. кафедрой экономики и менеджмента
организации ФГБОУ ВО «Амурский
государственный университет»
А.В. Васильевой

675027, г. Благовещенск, Игнатьевское
шоссе, 21

Заявка на выполнение выпускной квалификационной работы

Предприятие Общество с ограниченной ответственностью «Гранд Тур»

просит поручить студенту 672-об группы направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет» Петросян Лауре Сениковне

(фамилия, имя, отчество)

разработать выпускную квалификационную работу на тему: «Разработка стратегии
усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке»

Обоснованием заявленной темы является необходимость решения имеющихся проблем на
предприятии путем изменения стратегии

Руководителем работы от предприятия назначается руководитель офиса Малько Евгения
Владимировна

(должность, фамилия, имя, отчество)

Руководитель организации _____

(подпись)

Печать

генеральный директор

Н.С. Самохвалова

(должность, фамилия, имя, отчество)

ООО «Гранд Тур»
675000 Амурская область
г. Благовещенск, ул. Зейская, 156/2, оф. 204
тел./факс: (4162) 22-55-48

Зав. кафедрой экономики и менеджмента
организации ФГБОУ ВО «Амурский
государственный университет»
А.В. Васильевой

675027, г. Благовещенск, Игнатьевское
шоссе, 21

А К Т

о внедрении результатов выпускной квалификационной работы

Петросян Лауры Сениковны

(фамилия, имя, отчество студента)

студента направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
ФГБОУ ВО «Амурский государственный университет»

В работе над ВКР по теме «Разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik»
на рынке»

студент Петросян Лауры Сениковна принял непосредственное участие в разработке
мероприятий в рамках стратегии усиления позиций на рынке: упрощение системы
использования сайта; усовершенствование маркетинговой деятельности в социальных
сетях YouTube и Twitter, по телевидению и наружная реклама; разработка анкеты для
подбора индивидуального тура «Тур-Конструктор»

(перечень разработанных вопросов)

Полученные им результаты нашли отражение в *(разработанной стратегии, методических
разработках, в докладных и аналитических записках)* юридическом лице ООО «Pegas Touristik»
на рынке г. Благовещенска – ООО «Гранд Тур»

(наименование органа организации, предприятия)

В настоящее время *методические* разработки, включающие результаты данной выпускной
квалификационной работы включены в инструктивные материалы

(находятся в стадии внедрения, включены в инструктивные материалы)

Руководитель организации _____

(подпись)

Печать

генеральный директор

Н.С. Самохвалова

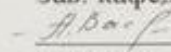
(должность, фамилия, имя, отчество)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

Факультет экономический
Кафедра экономики и менеджмента организации

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

 А.В. Васильева
« 09 » 04 2020 г.

ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Петросян Лауры Сениковны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке
 2. Срок сдачи студентом законченной работы (проекта): 19.06.2020
 3. Исходные данные к выпускной квалификационной работе: научная и учебная литература, отечественная и зарубежная, научные статьи и публикации, характеристика ООО «Pegas Touristik» на официальном сайте, финансовая (бухгалтерская) отчетность.
 4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1. Теоретические основы разработки стратегии усиления позиций на рынке. 2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска. 3. Разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска.
 5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): А – Свидетельство о государственной регистрации ООО «Гранд Тур». Б – Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе. В – Устав ООО «Гранд Тур». Г – Формулы для расчета показателей. Д – Финансовая отчетность ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг. Е – SWOT - анализ «Гранд Тур». Ж – Анкета для заказа индивидуального тура на сайте ООО «Pegas Touristik». З – Стратегический план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур». И – Финансовый план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур».
 6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): доцент, к.э.н., Васильева Анжелика Валерьевна
 7. Дата выдачи задания: 09.04.2020
- Руководитель выпускной квалификационной работы: Васильева Анжелика Валерьевна, доцент, к.э.н., заведующая кафедрой экономики и менеджмента организации

(фамилия, имя, отчество, должность, ученая степень, ученое звание)

Задание принял к исполнению (дата): 09.04.2020

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа содержит 128 с., 64 источника, 34 таблицы, 9 приложений.

СТРАТЕГИЯ УСИЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ, ТУРИСТИЧЕСКИЕ УСЛУГИ, ЭТАПЫ, ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, ПЛАН, МАРКЕТИНГ, «ТУР-КОНСТРУКТОР», ЭФФЕКТИВНОСТЬ И ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ

Объектом исследования в данной работе является филиал московской туристической фирмы «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска – общество с ограниченной ответственностью «Гранд Тур».

Предметом исследования данной работы является стратегическое управление организацией.

Целью данной работы является разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска.

Задачами данной работы являются следующие:

1) изучение теоретических основ разработки корпоративных стратегий, в частности, рассмотрение их классификации, этапов разработки, а также особенностей разработки стратегии усиления позиций на рынке;

2) проведение анализа внешней и внутренней среды, конкурентной стратегии и оценка конкурентоспособности «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска;

3) разработка плана реализации и экономическое обоснование стратегии усиления позиций «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска;

Основным результатом данной работы является разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска в целях повышения спроса на туристические услуги.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы разработки стратегии усиления позиций на рынке	9
1.1 Понятие, сущность и факторы разработки корпоративной стратегии организации	9
1.2 Классификация корпоративных стратегий организации	15
1.3 Этапы и алгоритм разработки корпоративной стратегии	26
1.4 Особенности разработки стратегии усиления позиций на рынке	31
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска	36
2.1 Краткая характеристика ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска	36
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска	39
2.3 Анализ внешней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска	59
2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ существующей стратегии ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска	78
3 Разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска	89
3.1 Обоснование и выбор стратегии усиления ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска	89
3.2 Разработка механизма реализации стратегии усиления ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска	96
3.3 Экономическое обоснование разработки стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска	105
Заключение	117

Библиографический список	123
Приложение А Свидетельство о государственной регистрации ООО «Гранд Тур»	129
Приложение Б Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе	131
Приложение В Устав ООО «Гранд Тур»	133
Приложение Г Формулы для расчета показателей	140
Приложение Д Финансовая отчетность ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.	147
Приложение Е SWOT - анализ «Гранд Тур»	150
Приложение Ж Анкета для заказа индивидуального тура на сайте ООО «Pegas Touristik»	152
Приложение З Стратегический план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур»	154
Приложение И Финансовый план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур»	158

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность данной работы состоит в том, что в настоящее время туристская отрасль развивается быстрыми темпами и внешняя среда характеризуется высоким уровнем конкуренции. В целях развития организации и размещения на лидирующих позициях, руководство организации должно знать и использовать эталонные стратегии развития бизнеса. На сегодняшний день для рынка характерна высокая степень неопределенности, что является предпосылкой для разработки стратегий развития компаний.

В современных условиях руководству организации необходимо уделять достаточное внимание разработке стратегии усиления позиций на рынке для завоевания лидирующих позиций, повышения конкурентоспособности, сохранения устойчивости финансового положения, удержания и привлечения новых покупателей. Кроме того, в целях принятия рациональных управленческих решений, устранения статичности и развития предприятия необходимо применять статистических подход, в частности, поддерживать стратегию усиления позиций на рынке.

Актуальность данной работы также обусловлена снижением спроса на туристические услуги ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска. По данным финансовой отчетности на предприятии наблюдается снижение чистой прибыли, что связано со снижением выручки, основу которой составляет спрос. В настоящее время туризм является распространенным видом отдыха, развлечений, работы. В связи с этим предприятию необходимо решить проблему снижения выручки, которая формируется за счёт продажи туров, билетов и дополнительных услуг. Рост спроса на туристические услуги является необходимым условием для достижения высокой прибыли.

Объектом исследования в данной работе является филиал московской туристической фирмы «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска – общество с ограниченной ответственностью «Гранд Тур».

Предметом исследования данной работы является стратегическое

управление организацией.

Целью данной работы является разработка стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска.

Для достижения поставленных целей необходимо решение следующих задач:

1) изучение теоретических основ разработки корпоративных стратегий, в частности, рассмотрение их классификации, этапов разработки, а также особенностей разработки стратегии усиления позиций на рынке;

2) определение особенности разработки стратегии усиления позиций на рынке;

3) проведение анализа внешней и внутренней среды «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска;

4) проведение оценки конкурентоспособности и анализ конкурентной стратегии «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска;

5) осуществление выбора стратегии и обоснование необходимости внедрения стратегии усиления позиций «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска;

6) разработка плана реализации стратегии усиления позиций «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска;

7) осуществление экономического обоснования стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска.

В данной работе использованы следующие методы: матрица БКГ, ABC – анализ, анализ финансово-экономических показателей, в т.ч. методика Э. Альтмана, комплекс маркетинга «4P», PEST-анализ, модель пяти сил Майкла Портера, SWOT-анализ, рейтинговая методика оценки конкурентоспособности, метод многокритериальных взвешенных оценок, метод подбора определения внутренней нормы доходности.

Информационной базой для написания данной работы послужила научная и учебная литература, отечественная и зарубежная, научные статьи и публикации, характеристика предприятия на официальном сайте, финансовая

(бухгалтерская) отчетность.

В первой главе были изложены теоретические основы разработки корпоративной стратегии, а также стратегии усиления позиций на рынке, а именно определена значимость стратегии для предприятия, ее сущность и понятие, особенности. Кроме того, рассмотрена классификация стратегий в зависимости от уровня принятия решений, классификация корпоративных стратегий и классификация стратегий, согласно матрице И. Ансоффа. Также рассмотрены этапы разработки корпоративной стратегии.

Во второй главе была рассмотрена краткая характеристика «Pegas Touristik», проведен анализ внутренней среды (анализ предлагаемых услуг, анализ маркетинга, финансово-экономический анализ), внешней среды (анализ туристической отрасли в мире, в России, в Амурской области, анализ макроокружения, микроокружения) предприятия. Кроме того, определены факторы внешней и внутренней среды, на основные которых проведен SWOT-анализ. Также проведена оценка конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска и анализ имеющейся стратегии «Pegas Touristik».

В третьей главе сделан выбор стратегии среди предложенных альтернативных вариантов стратегий для предприятия, также определена необходимость внедрения стратегии усиления позиций «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска. Кроме того, разработан стратегический план предприятия, а также проведено экономическое обоснование разработки стратегии усиления позиций на рынке.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ УСИЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ

1.1 Понятие, сущность и факторы разработки корпоративной стратегии организации

Для отлаженной работы и роста компании в условиях рыночной экономики необходим основательный подход к разработке ее корпоративной стратегии. Целевое ориентирование разработки стратегии подразумевает значимость определения роли и важности стратегии в компании, учета экономического содержания концепции стратегии.

Одним из первых классических является определение, данное А. Чандлером: «Стратегия – определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и согласование действий и распределения ресурсов таким образом, чтобы достичь поставленных целей».¹

С.А. Ореховым было дано следующее определение стратегии. Стратегия – это долгосрочное, качественно определенное направление развития, касающееся сферы деятельности организации, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, ее позиции в окружающей среде, приводящее к намеченным целям.²

И.И. Лобынцева предлагает такое определение стратегии в своей научной работе: «Стратегия организации – это совокупность ее главных целей и основных способов их достижения».³

В научной статье Идиговой Л.Н. сформулировано следующее определение стратегии. Стратегия организации – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, затрагивающее её сферы, средств и формы её деятельности, порядка отношений изнутри организации, а

¹ Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и магистратуры / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 2020. — 177 с.

² Орехов, С.А. Корпоративное управление : учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 312 с.

³ Лобынцева, И.И. Стратегическое развитие организации // Политика, экономика и инновации. – 2018. - № 2. – С.1-8

кроме того позиции организации в окружающей среде, которое приводит к формированию к её целям.⁴

Можно сделать вывод о том, что во всех определениях, сформулированных научными деятелями, понятие стратегии обязательно включает в себя два аспекта: долгосрочная направленность и достижение целей. Стратегия обеспечивает основу для выявления и оценки изменений во внешних и внутренних условиях развития системы и необходимости улучшения в связи с этими изменениями. Для разработки стратегии компании необходимо определить общие области развития для достижения долгосрочных конкурентных преимуществ и других бизнес-идей. Как правило, стратегия разрабатывается на долговременный период времени и направлена на будущее с поэтапным процессом реализации.

Хорошо разработанная стратегия позволяет компании воспользоваться неэффективностью рынка, которая имеет место из-за неполных конкурентных условий, и в связи с этим способна сыграть важную роль в максимизации прибыли. В данной ситуации формирование стратегии преследует две значимые цели.

Первая связана с внешним позиционированием компании по отношению к ее конкурентам в отрасли. Эффективно применяя сильные и слабые стороны компании, а также правильно реагируя на рыночные угрозы и возможности, правильно подобранная стратегия имеет возможность сформировать конкурентоспособное превосходство, которое позволит компании получить прибыль выше среднего по отрасли. Поэтому при разработке стратегии очень важно понимать среду, в которой компания конкурирует.

Следующая цель – внутреннее координирование целой работы, а также вложений фирмы. Стратегия предполагает подбор позиции на товарном рынке не учитывая эффективность, с которой был сделан этот выбор. В тот момент, как рыночная позиция компании установлена, все виды деятельности должны

⁴ Идигова, Л. М., Галаев М. М. Система управления процессом формирования стратегии в организации // Вестник научных конференций. - 2016. - № 7-1 (11). - С. 65-67.

соответствовать этой позиции и друг другу.

В целом стратегия представляет собой ряд решений и мер для создания стабильного конкурентного положения, а также набора инструментов анализа, позволяющих понять положение компании на рынке и ее влияние.

Стратегия компании постоянно развивается, так как не всегда возможно переосмыслить все нюансы заблаговременно, а затем долговременно действовать без корректировки. При разработке стратегии всегда возникает необходимость реагировать на изменения внутри или вне предприятия. Постоянно изменяющееся и часто непредсказуемое поведение конкуренции, цикличный рост и снижение цен, реструктуризация основных конкурентов, устранение или появление барьеров торговли и неограниченное количество иных событий влияют на стратегию и способствуют потере ее функциональности.

В связи с тем, что непрерывно многое изменяется, компании должны разработать стратегию, которая может характеризовать общую направленность, то есть разработать корпоративную стратегию для компании.

Имеется много определений корпоративной стратегии. Это понятие применяется с целью отображения набора решений, которые устанавливают цели компании, разрабатывают основные руководящие принципы, необходимые для достижения этих целей, и создают список компаний, к которым компания должна стремиться принадлежать.

Каждый научный деятель в своих трудах рассматривает понятие корпоративной стратегии по-разному. Например, А.А. Томпсоном было выделено следующее: «корпоративная стратегия является общим планом управления для компании».⁵ Главным аспектом в данном определении является то, что корпоративная стратегия – это, прежде всего, план управления.

Ружанская Л.С. дает следующее определение корпоративной стратегии: «корпоративная стратегия – это общий план управления компанией (фирмой),

⁵ Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с.

который направлен на нахождение способов и методов утверждения компанией своих деловых принципов в различных отраслях, а также действий и подходов, способствующих улучшению деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания».⁶ Основными элементами в данном определении являются то, что корпоративная стратегия тождественна плану управления, а также включает мероприятия по усовершенствованию деятельности.

Н.Н. Панкратов в своей научной статье упоминает следующее: «термин буквально означает, что корпоративная стратегия должна решить любую стратегическую проблему, которая может встретиться в деятельности данной компании».⁷ В данном случае, автор выделяет то, что корпоративная стратегия борется со слабыми сторонами компании и предотвращает потенциальные угрозы.

Автором научной статьи Абуевой Н.А. сформулировано следующее определение корпоративной стратегии. Корпоративная стратегия – это стратегия, которая представляет общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.⁸ Основным элементом в данном определении автор выделяет рост и развитие компании.

Определения корпоративных стратегий, предложенные авторами научных трудов, объединяет то, что корпоративная стратегия является планом развития компании, включает в себя способы улучшения деятельности и роста организации, а также направлена на решение имеющихся проблем.

Кроме того, корпоративная стратегия – это метод, с помощью которого предприятие формирует цену, планируя и формируя собственные действия на

⁶ Ружанская, Л. С. Р83 Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2019. — 112 с.

⁷ Панкратов, Н.Н. Корпоративная стратеги фирмы // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2016.

⁸ Абуева, Н. А. Стратегия корпоративного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2018. – С: 14 – 18.

разных рынках. Корпоративная стратегия относится ко всей организации и охватывает все сферы деятельности, в которой она работает. Она включает меры, шаги, принятые для упрочения своих позиций в различных секторах экономики, и методы, применяемые для регулирования действий организации.

Роль корпоративной стратегии состоит в том, что она является управлением принятия согласованных действий, поскольку она может удовлетворить потребности клиентов в конкурентной борьбе и имеет ведущее преимущество, то есть она может помочь компании добиться успеха на рынке. Постановка стратегий является основной задачей членов исполнительного уровня организации, ответственность за внедрение этой стратегии в деятельность организации лежит на менеджерах среднего звена и менеджерах проектов.

В настоящее время, благодаря созданию крупных компаний, каждая компания является самостоятельной экономической единицей, что расширяет логику стратегического существования компании. Основной целью реализации корпоративной стратегии компании является распределение имеющихся ресурсов между подразделениями, обеспечении согласованности действий различных отделов, эффективно-функционирующей политики кадров и группировка некоторого количества подразделений в единую стратегию с использованием общих базовых навыков, в том числе тех, которые не принадлежат ни к одному отделу. Задачей корпоративной стратегии компании также является максимальное обеспечение интересов акционеров или владельцев, обеспечение мониторинга результатов, реализация диверсифицированной стратегии и выход из кризиса.

На разработку корпоративной стратегии оказывают влияние различные факторы.

К основным факторам, формирующим корпоративную стратегию, можно отнести следующие:

- социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- привлекательность сферы, а также обстоятельства конкурентной

борьбы;

- возможности и угрозы на рынке;
- сильные и слабые стороны предприятия;
- собственные амбиции, философия бизнеса, а также моральные взгляды

управленцев;

- ценности, а также уровень культуры предприятия;
- структура отрасли;
- особенности взаимодействия участников;
- уровень воздействия субъектов отрасли на компанию и др.⁹

Выделяет еще одна группа факторов, с помощью которых определяется корпоративная стратегия:¹⁰

1) экономия с помощью масштабов на региональном и глобальном уровне,

2) возможность обогнать соперников, а также отыскать продуктивные методы исполнения работы с позиции издержек;

3) сближение предпочтений потребителей;

4) тенденции для появления, а также устранения барьеров импорта;

5) использование создающихся технологических возможностей.

Совокупность перечисленных выше факторов способствует формулировке корпоративной стратегии для предприятия.

Корпоративная стратегия отражает свою необходимость для достижения общего позиционирования компании и связана с планом управления конкуренцией. Важность маркетинга базисных стратегий состоит в том, что они помогают увеличить или сохранить положение компании среди остальных конкурирующих компаний на рынке. Конкуренция с клиентами продолжается, и отсутствие правильно сформулированных стратегий конкуренции может привести к тому, что организации потеряют долю рынка.

⁹ Дементьева, А.Г., Соколова М.И. Корпоративный центр в системе стратегического управления глобальным бизнесом // Управленец. – 2018. - № 4. – С. 66-73

¹⁰ Корпоративная стратегия [Электронный ресурс]. – URL: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/ekonomika/korporativnaya-strategiya/>. – (Дата обращения: 29.03.2020)

Корпоративные стратегии необходимы для предприятия в целях определения способов выполнения задач и решения проблем.

Кроме того, разработка корпоративных стратегий находит свою значимость в оптимизировании распределения ресурсов среди подразделений, обеспечении кооперативной работы подразделений, налаживании кадровой политики компании, учете интересов партнеров компании.

Корпоративная стратегия также значима для компании в целях реализации оценки и контроля результатов деятельности компании и, в случае неэффективной деятельности, выхода из кризисного положения.

Генеральные стратегии также позволяют организации найти необходимые способы в целях усовершенствования деятельности и закрепления предприятием своего положения среди иных сфер деятельности, помимо той, в которой функционирует организация.

Итак, корпоративная стратегия – стратегический план руководства предприятия, который описывает способы и подходы для достижения целей, основанных на принципах бизнеса компании, и описывает меры и методы, которые помогают усовершенствовать деятельность компании.

В данном подразделе рассмотрено понятие стратегии предприятия в целом. Также определена сущность корпоративных стратегий для предприятия. Кроме того, изучена необходимость, значимость корпоративных стратегий для предприятия, а также роль существования данной стратегии и факторы ее разработки.

1.2 Классификация корпоративных стратегий

Все стратегии предприятия подразделяются на четыре типа стратегий согласно уровню принятия решений (по П. Лоранжу). В данной классификации выделяются следующие стратегии:¹¹

- 1) корпоративные стратегии;
- 2) деловые стратегии;

¹¹ Левин, А.А. Классификация стратегий развития компаний // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2019. – № 6 – С: 115-120.

3) функциональные стратегии;

4) операционные стратегии.

Рассмотрим данные типы стратегии подробно.

Первый уровень – корпоративные стратегии. Кроме того, встречаются названия общие стратегии, генеральные, базовые. Данный уровень стратегий формирует общую организацию, поведение отделов или бизнес-единиц, продуктовую линейку и их сочетание, что дает возможность рассматривать организацию как единство и позволяет определить, в какой сфере деятельности функционирует организация. Для базисного уровня стратегий характерно управление высшим руководством (владелец, генеральный директор), советом директоров и прочими высокопоставленными сотрудниками, которые принимают решения компании в долгосрочной перспективе. Как правило, в обязанности этих руководителей входит: формирование видения, миссии, задач и целей компании, определение основных сфер деятельности, распределение ресурсов среди подразделений и разработка стратегий, которые включают в себя деятельность компании.

Вторым уровнем являются деловые стратегии. Также имеют название бизнес-стратегии или конкурентной стратегии. Данные стратегии направлены на решение основной задачи – определение способов конкуренции и создания конкурентных преимуществ на рынке товаров и услуг. На уровне деловых стратегий руководство осуществляют руководители различных подразделений компании и сотрудников, которые предоставляют им услуги. Основная задача менеджеров заключается в том, чтобы обладать общей информацией о направлении роста и мероприятиях, исходящих из базисных стратегий, в целях конкретизации стратегий.

Третий уровень – функциональные стратегии. Суть таких стратегий заключается в том, чтобы определять, как повлияют различные мероприятия на функциональном уровне на базисные и деловые стратегии. Менеджеры не могут оценить всю картину, но они несут ответственность за разработку стратегий функционального уровня, которые адаптируются к задачам в

долгосрочной перспективе, решаемым менеджерами на базисных и деловых уровнях. Отдел финансирования предоставляет необходимые сведения в целях формулирования стратегии и предоставляют средства для оценки степени реализации.

Операционные стратегии – это четвертый уровень стратегий, который наделен наибольшей степенью конкретики. Данные стратегии позволяют сформировать способы управления основными организационными единицами (фабриками, отделами продаж, распределительными центрами) методы по обеспечению выполнения оперативных задач, являющихся наиболее важными (поставка сырья и материалов, ремонтные работы, рекламная деятельность).

Стратегии операционного уровня менее масштабны в сравнении со стратегиями базового, делового и функционального уровня, однако они помогают улучшить и доработать план развития организации. При разработке данных стратегий обязанности ложатся на менеджеров среднего звена, и их рекомендации должны подлежать рассмотрению и принятию старшим руководством (руководителем службы или функциональным отделом).

Корпоративные стратегии, как стратегии первого уровня, включают в себя интеграцию стратегий роста компании, которые используются в целях достижения современной степени развития организации.

Для классифицирования корпоративных стратегий предприятия выделяют следующие подходы к росту предприятия генеральных стратегий:¹²

- изменение продукта;
- изменение рынка;
- изменение отрасли;
- изменение технологий;
- положение предприятия внутри отрасли.

Согласно данным подходам все корпоративные стратегии

¹² Аблякимова, Л.Р. Специфика стратегий развития предприятия // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты. – 2020. – С: 58-60.

классифицируются на четыре основные группы (по Ф. Котлеру):¹³

- 1) стратегии концентрированного роста;
- 2) стратегии интегрированного роста;
- 3) стратегии диверсифицированного роста;
- 4) стратегия ограниченного роста;
- 5) стратегии сокращения.

Каждая из данных групп подразделяется на более конкретные стратегии.

Виды корпоративных стратегий изображены на рисунке 1.

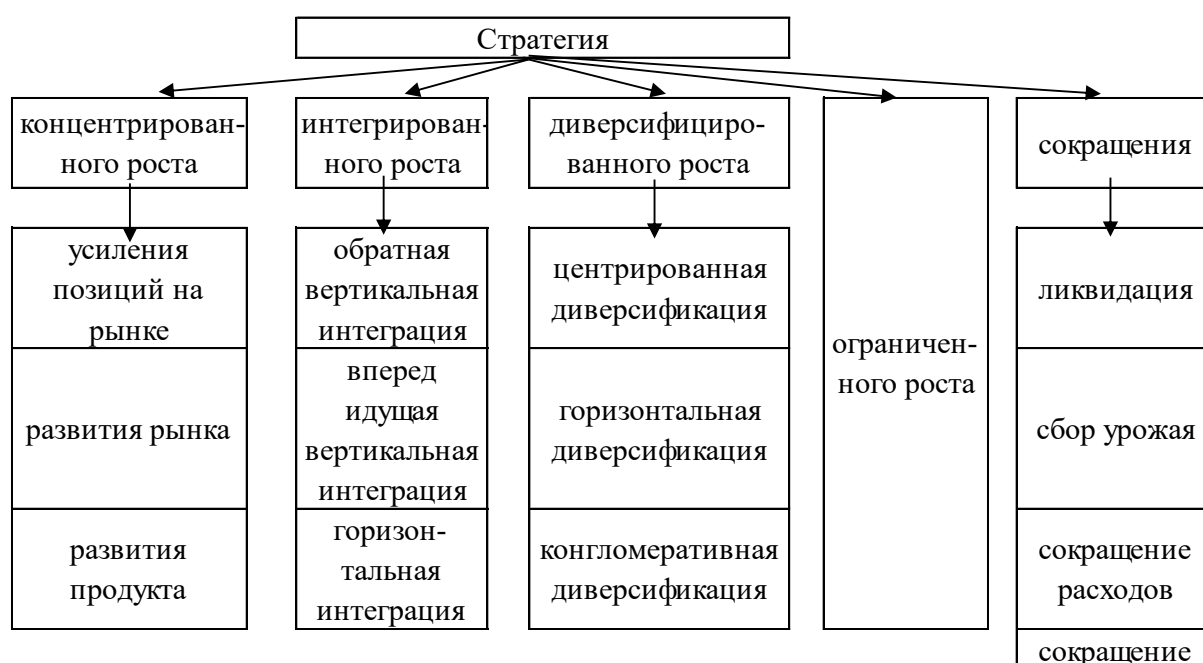


Рисунок 1 – Классификация корпоративных стратегий

Рассмотрим каждую группу корпоративных стратегий из рисунка 1 подробно.

Первая группа стратегий – стратегии концентрированного роста. Отличительная черта стратегий концентрированного роста заключается в том, что они влияют только на продукты и (или) рынки. Поэтому, если рассматривается способность предприятия с точки зрения товара, то или расширяются существующие возможности, или начинают выпускаться новые продукты. Если рынок является центральным звеном для изменений, то

¹³ Мельник, Н.А. Оценка стратегий роста российских страховых компаний в условиях жесткой конкуренции // Экономика строительства и природопользования. – 2018. – № 4. – С: 93-98.

компания рассмотрит или попытается выйти на новый рынок, или создаст наиболее благоприятные условия для укрепления своей позиции на развитом рынке.

Стратегии концентрированного роста подразделяются на:

– **стратегия усиления позиций на рынке** – стратегия, при которой компания прилагает максимальные усилия для завоевания наилучших позиций с имеющимся продуктом на текущем развивающемся рынке;

– стратегия развития рынка – стратегия, при которой компания стремится найти новые рынки для имеющегося продукта;

– стратегия развития продукта – стратегия, которая предполагает, что рост компании осуществляется при создании и реализации нового продукта на текущем существующем рынке.

Вторая группа стратегий – стратегии интегрированного роста. Стратегии интегрированного роста – это стратегии, которые ведут к развитию предприятия путем присоединения новой структуры, нацеленной на управление ресурсами ввода или корректировку каналов сбыта продукции. Кроме того, в обеих ситуациях положение компании в отрасли изменится. Все стратегии интегрированного роста связаны с корректировкой организационного плана предприятия. Рекомендуется применять эту стратегию, когда финансовое положение компании стабильно. Основное преимущество, которое компания получает в случае применения интегрированной стратегии роста, заключается в уменьшении зависимости от поставщиков или потребителей и может регулировать производственные затраты за счет снижения затрат на покупку необходимых материалов и их комплектующих, или сокращения затрат на их внедрение.

Стратегии интегрированного роста подразделяются на:

– Стратегия обратной вертикальной интеграции – суть данной стратегии заключается в том, что фирма увеличивает свою деятельность путем покупки или усиления мониторинга над поставляющими компаниями, а также путем формирования дочерних структур, которые осуществляют снабжение. При

использовании данного вида стратегии фирма имеет возможность в достижении устойчивого финансового состояния в связи со снижением зависимости от стоимости. В то же время в случае обратной вертикальной интеграции материалы, которые являются центрами затрат компании, могут стать центрами доходов.

– Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции – стратегия, которая заключается в расширении компании за счет покупки или укрепления контроля над структурами, которые находятся между компанией и конечным клиентом, то есть над системами распределения и реализации. Этот тип интеграции полезен в ситуациях, когда посреднические услуги расширяются в большом количестве или компании не могут найти посредников с более высоким уровнем работы.

– Стратегия горизонтальной интеграции – стратегия, которая подразумевает развитие предприятия путем объединения компаний, функционирующих в одной отрасли и реализующих одинаковые товары или услуги, а также путем мониторинга над компаниями. Данная стратегия находит свое отражение в случае, если у предприятия возникает необходимость поиска посредников, имеющих более длительный опыт ведения бизнеса.

Третья группа стратегий – стратегии диверсифицированного роста.

Стратегии, входящие в данную группу, используются предприятием в том случае, если требуется создание нового товара или услуги и переход на новый рынок. Когда у предприятия есть финансовые возможности в целях продажи создающихся проектов, рекомендуется принять диверсифицированную стратегию роста, которая обеспечит синергизм за счет применения доступных ресурсов или, когда потребность в существующей продукции имеет тенденцию к снижению.

К стратегиям диверсифицированного роста относятся стратегии:

– Стратегия центрированной диверсификации – стратегия, подразумевающая создания новой продукции, которая уже известна на рынке или которая требует новых технологий. В то же время имеющееся

производство по-прежнему является центром бизнеса, и новое производство появляется на основе возможностей, существующих на развитых рынках, используемой технологии или других различных преимуществ деятельности компании.

– Стратегия горизонтальной диверсификации – стратегия, при выборе которых организация не использует старые товары, а создает новые с учетом новых технологий, но при этом не переходит на новый рынок. Использование данной стратегии подразумевает, что фирме следует сконцентрироваться на производстве товаров и услуг, которые не зависят от технологических возможностей рынка, но зависят от возможностей фирмы. Товар или услуга должны отличаться надлежащим качеством так как производство осуществляется непосредственно для потребителя. Одной из основных идей также является то, что перед непосредственной реализацией продукцией, руководство предприятия осуществляет проверку.

– Стратегия конгломеративной диверсификации – данный вид стратегии характеризуется ростом своей деятельности путем создания новых товаров или услуг с использованием новых или инновационных технологий, отличающихся от уже существующих на данном предприятии, при этом производство переходит на новый рынок. Это сложный вид стратегий, которые нужно реализовать, так как ее успешная реализация зависима от разных факторов, особенно от возможностей существующих сотрудников (особенно менеджеров), сезонности жизненного цикла рынка, степени доступности денежных средств и т.д.

Следующий вид стратегии – стратегия ограниченного роста. Для данного вида стратегий характерен вариант «ничего не менять». Компания придерживается такой стратегии в случае, когда текущее положение на рынке устраивает руководство компании. В данном случае компания не стремится занять лидирующие позиции на рынке, а функционирует на существующем рынке с постоянным товаром или услугой, не применяя при этом новейших технологий. Данная стратегия характеризуется наименьшей вероятностью

риска и низкими временными и финансовыми издержками, так как деятельность организации происходит без изменений.¹⁴

Пятая группа корпоративных стратегий – стратегии сокращения. Возникают ситуации, когда с используемой стратегией нет возможности сохранить или улучшить положение на рынке, что сопровождается появлением финансовых убытков. Для предотвращения возникновения кризисного состояния или для ликвидации деятельности руководство компании применяет стратегии сокращения.

К стратегиям сокращения относятся следующие стратегии:

– Стратегия ликвидации – стратегия, которая отличается самым жестким вариантом стратегии сокращения и применяется в случае, если компания не имеет возможности продолжать существующий бизнес.

– Стратегия «сбора урожая» - суть данной стратегии состоит в том, чтобы отказаться от деятельности в будущем, чтобы получить высокие результаты сейчас. Возникают ситуации, когда финансовое состояние предприятия ухудшается, руководству организации необходимо приложить усилия для максимизации прибыли в период «сбора урожая», в таком случае используется данный вид стратегии. При использовании данной стратегии сокращаются расходы на закупку, персонал, а финансовые результаты при этом увеличиваются путем реализации товаров или услуг, актуальных в данный период. Основной аспект стратегии «сбора урожая» состоит в том, чтобы максимизировать финансовые результаты и улучшить финансовое положение в тот период, когда наблюдаются убытки и ухудшается финансовая устойчивость.

– Стратегия сокращения – стратегия, которая состоит в том, что компания закрывает или продает один из своих отделов или предприятий для достижения долгосрочных изменений в сфере бизнеса. Обычно, когда одна из отраслей недостаточно интегрирована с другими отраслями, стратегию

¹⁴ Пигунова, О. В. Стратегия организации торговли: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Коммерческая деятельность" / О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко. – Минск: Вышэйшая школа. – 2017. – 173 с.

реализуют диверсифицированные компании. Возможность использования данной стратегии состоит в получении инвестиций от более опытных и прибыльных компаний.

– Стратегия сокращения расходов – стратегия, помогающая определить возможности, которые позволяют снизить затраты и расходы. Кроме того, данная стратегия находит свое отражение в краткосрочном периоде, в отличие от других стратегий. Данная стратегия также имеет преимущества, заключающиеся в сокращении производственных издержек, повышении производительности, сокращении числа сотрудников (включая увольнения), ликвидации перспективных товаров и закрытии прибыльных мощностей.

Корпоративные стратегии также классифицируются в зависимости от рынка и продукта в виде матрицы И. Ансоффа. Ключевая идея матрицы Ансоффа заключается в том, что между производимыми (реализуемыми) товарами предприятия и рынками сбыта, как текущими (старыми), так и будущими (новыми), существует взаимосвязь.¹⁵

Матрицу И. Ансоффа изобразим на рисунке 2.

		Описание продукта	
		<i>Существующий продукт</i>	<i>Новый продукт</i>
Описание рынка	<i>Существующий рынок</i>	Стратегия проникновения	Стратегия развития продукта
	<i>Новый рынок</i>	Стратегия развития рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 2 – Матрица И. Ансоффа

Рассмотрим каждую группу стратегий, предложенных в матрице И. Ансоффа, из рисунка 2 подробно.

Стратегии проникновения на рынок являются простейшими и наиболее

¹⁵ Муленко, О.В. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / О.В. Муленко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 129 с.

распространенными стратегиями. Для данной стратегии характерно, что компания уже существует на рынке с любыми имеющимися продуктами, производство которых полностью налажено. Целью этой стратегии является увеличение объема продаж и сбыта.

При стратегии проникновения путем сохранения или увеличения рыночной доли происходит сохранение или рост выручки и прибыли компании. В то же время, в связи с тем, что компания функционирует в известном и обычном для нее рынке и работает с продукцией, с которой достаточно хорошо разбирается, риски сводятся к минимуму.

Содержание и цели разработки стратегии проникновения на рынок характерны и для такой стратегии концентрированного роста, как стратегия усиления позиций на рынке.

Стратегия развития рынка или рыночная экспансия более всего предназначена для фирм с маркетинговыми возможностями, иными словами для фирм, наделенными навыками и способностями заниматься эффективной рекламной деятельностью, сотрудничать с потребителями, а также устанавливать и находить каналы распространения.

Целью этой стратегии является адаптация и продвижение своей уже имеющейся продукции на неопознанных для нее рынков (поиск новых сегментов потребителей, открытие филиалов в иных географических районах).

Сущность и цель разработки стратегии рыночной экспансии приравнивают данную стратегию к стратегии развития рынка, входящую в группу стратегий концентрированного роста.

Стратегия развития продукта или товарная экспансия более всего предназначена для фирм, функционирующих с технологиями и техническими областями (телевизионные коммуникации, бытовое и компьютерное оборудование, товары автоиндустрии).

Цель состоит в том, чтобы предоставить новые, неизвестные для данного рынка продукты с новыми и более востребованными современными функциями для имеющихся рынков (существующих потребителей).

Содержание и цели разработки стратегии товарной экспансии присущи для стратегии развития продукта, относящейся к стратегиям концентрированного роста.

Стратегия диверсификации является наиболее сложной и имеет наивысший коммерческий риск, но может стать наиболее эффективной. Высокая вероятность риска объясняется тем, что фирме необходимо создавать совершенно новые товары или услуги и при этом функционировать не на привычном ей рынке, а переходить на новый, неизвестный для фирмы и продукции рынок. В случае успешного проникновения на новый рынок с новой продукцией возможно достичь высоких результатов благодаря спросу на новые товары или услуги.

Целью данной стратегии является разработка новых товаров и услуг на новом рынке.

Далее целесообразно отобразить с помощью рисунка 3, какова будет сумма расходов и вероятность успешной деятельности, при реализации той или иной стратегии, предложенной в матрице И. Ансоффа.¹⁶

Стратегии по матрице Ансоффа	Увеличение затрат	Вероятность успеха
Проникновение на рынок	-	50%
Расширение рынка	в 4 раза	20%
Развитие товара	в 8 раз	33%
Диверсификация	в 12-16 раз	5%

Рисунок 3 – Вероятность успеха и увеличение расходов при разработке стратегии матрицы И. Ансоффа

Согласно рисунку 3, наиболее высокую вероятность успеха (50 %) и, соответственно, наиболее низкую величину риска (50 %) имеет стратегия

¹⁶ Галяутдинов, Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии // Сайт преподавателя экономики. – 2015.

проникновения на рынок. Также следует отметить, что для стратегии проникновения на рынок характерно отсутствие или минимальное преувеличение затрат. Этим объясняется то, что данная стратегия является наиболее распространенной. Кроме того, наибольшее преувеличение затрат характерно для стратегии диверсификации. Также данная стратегия характеризуется самой низкой вероятностью успеха (5 %) и самой высокой величиной риска (95 %). Также следует отметить, что вероятность успеха для данной стратегии может быть значительно выше в случае высокой востребованности на продукцию на новом рынке.

Смысловое значение стратегии проникновения на рынок тождественно стратегии усиления позиций на рынке, входящей в группу стратегий концентрированного роста. Таким образом, матрица И. Ансоффа позволяет показать место стратегии усиления позиций на рынке, откуда следует, что данная стратегия также отличается наибольшей вероятностью успеха и наименьшими затратами.

Таким образом, в данном параграфе рассмотрена классификация корпоративных (базисных) стратегий предприятия по признакам роста (стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста) и по признакам сокращения (стратегии сокращения). Также рассмотрены стратегии, предложенные Игорем Ансоффом, где следует отметить, что стратегия проникновения на рынок является менее рискованной и наиболее успешной.

1.3 Этапы и алгоритм разработки корпоративной стратегии

Любое предприятие, которое стремится успешно развивать или поддерживать стабильные позиции в своей профессиональной сфере, должна понимать, что происходит на рынке товаров и услуг: потребительские предпочтения, цены, конкуренция и другие факторы, влияющие на торговлю товарами компании. Все это маркетинговые возможности. Успех и прибыльность компании зависят от соответствующих стратегий развития. Для формирования адекватной стратегии необходимо основательно подойти к

разработке каждого этапа.

Разработка корпоративной стратегии состоит из следующих основных этапов,¹⁷ которые можно представить схематически в виде рисунка 4.



Рисунок 4 – Этапы разработки корпоративной стратегии

Охарактеризуем каждый этап разработки стратегии подробно.

Первый этап – проведение анализа внутренней и внешней среды – является одним из наиболее важных, так как способствует определению сильных и слабых сторон коммерческих организаций, кроме того, угроз со стороны внешней среды и создания мер для их устранения.

Схематически содержание анализа внешней и внутренней среды можно представить в виде рисунка 5.¹⁸

¹⁷ Оценка рыночных тенденций на основе количественных методов анализа как инструмента разработки стратегии развития предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/ocenka-rynnochnyx-tendencij-na-osnove-kolichestvennyx-metodov-analiza-kak-instrumenta-razrabotki-strategii-razvitiya-predpriyatiya.html>. – (Дата обращения: 31.03.2020)

¹⁸ Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>. – (Дата обращения: 31.03.2020)

компании с точки зрения экономики и находится на высшей ступени в иерархии целей предприятия. Иными словами, миссия отражает основную направленность роста предприятия в целом.¹⁹ Правильно сформулированная миссия помогает компании отличаться от конкурирующих предприятий и завоевать доверие клиентов.

Формулировка миссии является одной из самых важных этапов в любой компании. В процессе принятия решений необходимо обращать внимание на воздействие следующих факторов: история создания компании, имеющиеся предпочтения руководства и менеджеров, рынок, ресурсы, некоторые навыки и возможности для бизнеса. Миссия должна быть полностью приспособлена к рынку и основана на задаче, которую компания может выполнить лучше всего, также она обязана быть реальной.

В течение всего стратегического планирования миссия более постоянна. Как правило, миссия формируется один раз, в то время, когда компания находится на стадии зарождения, и определяет предназначение компании.

На этапе постановки целей миссия организации преобразуется в определенные результаты и итоги, которые являются желаемыми для компании. Постановка целей и контроль их достижения позволяет выявлять признаки развития в деятельности компании.²⁰

Целью организации является конкретное состояние различных параметров компании, реализация которых является желаемой для компании и является достижением, намеченным деятельностью организации. Четко определенные цели помогают разрабатывать эффективные стратегии и помогают превращать миссию в конкретные действия.

Компания может следовать либо одной основополагающей цели, либо определить наиболее важные цели для организации и стремиться их достижению.

¹⁹ Курзанцева, Е. Г. Роль видения и миссии организации // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5. — С. 165-168.

²⁰ Макрушина, Н.Н. Роль миссии и видения организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». - 2016. - №11. - С. 108-110.

Следующим этапом разработки стратегии организации является разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии. На данном этапе формулируются альтернативные варианты разработки различных стратегий деятельности организации. Кроме того, среди предложенных стратегий осуществляется выбор наилучшей стратегии, позволяющей достичь цели и повысить эффективность деятельности организации.

Следующий этап разработки стратегии организации – выбор и внедрение стратегии в организацию. Этот этап включает в себя не только разработку политики, но также мероприятия и разработку мер и способов для достижения целей, что является залогом для принятия долговременных будущих решений. Реализация стратегии производится путем составления планов, бюджетов и процедур, которые можно изучать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии.

Завершающим этапом процесса разработки корпоративной стратегии является этап оценки и контроля. Стратегический контроль позволяет понять, каким образом и по каким причинам были изменены первоначальные предпосылки и основные аспекты выбранной стратегии, а также какое воздействие они оказывают на реализацию стратегического плана. Этот процесс гарантирует стабильную обратную связь между процессом достижения целей и задачами самой организации. К базовым задачам этапа контроля относятся следующие:

- 1) поиск показателей для проверки;
- 2) диагностика положения анализируемого объекта с учетом норм и стандартов;
- 3) в случае обнаружения отклонений, выявление их причин;
- 4) исправление в результате анализа в случае его необходимости.

Таким образом, в данном подразделе рассмотрены основные этапы разработки корпоративной стратегии. Определены основные шесть этапов, каждый из которых необходим для разработки каждой стратегии, относящейся к группе корпоративных стратегий.

1.4 Особенности разработки стратегии усиления позиций на рынке

Все многообразие стратегий отличается разного рода особенностями, преимуществами и недостатками. Рассмотрим отличительные особенности применительно к стратегии усиления позиций на рынке.

Автор научной публикации А.В. Гришков дает следующее определение: «Стратегия усиления позиций на рынке – это стратегия, которая предполагает улучшение положения компании при сохранении производимого продукта и существующего рынка сбыта. Для реализации данной стратегии требуются значительные маркетинговые усилия».²¹

Стратегия усиления позиций на рынке – это стратегия, которая ориентирована на работу с производимой продукцией на определенных рынках постоянных продаж.²² Стратегия характеризуется практически отсутствием рисков. Так как не происходит кардинальных изменений, ведь рынок и продукты остаются неизменными. Единственным отрицательным результатом является то, что применение данной стратегии может оказаться неэффективным и не принесет положительного результата. Значит, текущая деятельность компании останется неизменной.

Стратегии по укреплению позиций компании значима для предприятия, так как ее реализация помогает увеличить продажи и повысить конкурентоспособность. Однако стратегии, ориентированные на укрепление позиций на рынке, нуждаются в больших усилиях и инвестициях в маркетинговую деятельность. Если рынок сбыта имеет тенденцию к развитию, и компания имеет хорошую репутацию, то эта компания может использовать эту стратегию для укрепления своих позиций на рынке.

Деятельность каждой компании нацелена на завоевание лидирующих позиций, повышение конкурентоспособности и чистой прибыли. Стратегия усиления позиций на рынке значима для предприятия, так как она способна объединить в себе заранее подготовленные варианты решений различных

²¹ Гришков, А. В. Разработка стратегий развития бизнеса // Молодой ученый. — 2017. — №38. — С. 53-55.

²² Виды стратегий, направленные на рост компании [Электронный ресурс]. – URL: <https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/vidyi-strategiy-napravlennyie-na-rost-kompanii.html>. – (Дата обращения: 01.04.2020)

ситуаций в компании, а также способна разрешить непредвиденные ситуации, то есть умеет реагировать на изменения.

Стратегия усиления позиций на рынке отражает свою значимость для предприятия, так как она стремится к достижению целей компании, к завоеванию лидирующих позиций, к устранению конкурентов, к формированию стратегического положения.

Стратегия усиления позиций на рынке имеет несколько особенностей, которые можно представить в следующем виде:²³

- развитие, как наиболее приоритетная задача;
- постоянный отбор наиболее результативных направлений производства;
- стремление завоевать большую долю имеющегося рынка при применении данного продукта;
- яркое применение рекламных мероприятий в целях привлечения дополнительных клиентов, кроме того в целях улучшения уровня использования существующих;
- захват доли потребителей и рынка у конкурентов.

Наиболее благоприятными условиями для реализации стратегии усиления позиций на рынке являются:

- развивающийся, подающий большие надежды рынок;
- устойчивое положение компании и хороший имидж;
- слабый или умеренный уровень конкуренции.

Для реализации стратегии укрепления позиций на рынке компания может использовать следующие способы:²⁴

- изменение размеров упаковки товаров, изменение может быть в сторону увеличения (потребитель признает некоторую экономию), а также в

²³ Стратегия укрепления позиций на рынке. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта [Электронный ресурс]. – URL: <https://stavklass.ru/ekonomika/strategiya-ukrepleniya-pozicii-na-rynke-strategii-koncentrirovannogo-rosta-strategiya-usileniya-pozic.html> /. – (Дата обращения: 01.04.2020)

²⁴ Виды стратегий, направленные на рост компании [Электронный ресурс]. – URL: <https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/vidyi-strategiy-napravlennyie-na-rost-kompanii.html>. – (Дата обращения: 01.04.2020)

сторону уменьшения (потребитель будет покупать товар намного чаще);

- использование акций, розыгрышей, выставок с использованием активной яркой рекламы;

- гибкая политика ценообразования;

- приобретение основных средств компаний, так или иначе связанных с исследуемым объектом;

- концентрация на современных, наиболее интересных для настоящего времени отраслей;

- материальные и нематериальные способы вознаграждения наиболее активных сотрудников.

Стратегия усиления позиции на рынке для продукта, как было сказано ранее, применяется на уже имеющихся рынках, но при этом может быть использован новый вид продуктов, который был получен вследствие промышленных исследований или изменений (улучшений). Данный вариант применения стратегии усиления позиций объясняется следующими причинами:

- это способствует появлению новых потребителей и повышает уровень конкурентоспособности компании;

- жизненный цикл продукта увеличивается;

- способствует получению положительных результатов в таких сферах высококлассных умений, как исследование и изучение;

- быстрая адаптация компании в случае появления товаро-заменителей или при возникновении новых потребностей;

- позволяет компании не перейти на стадию спада;

- помогает компании дифференцировать свой ассортимент;

- улучшение финансовых показателей на стадии спада, так как при модификации продукта повышается спрос;

- возможно получение косвенных положительных результатов с производственной точки зрения, этим может быть улучшенный уровень качества, рост скорости заставки, сокращение себестоимости продукции);

– применяется для продукции с небольшим жизненным циклом в целях роста и развития компании.

Наряду с особенностями, стратегия усиления позиций на рынке имеет свои преимущества и недостатки.²⁵

К преимуществам стратегии усиления позиций на рынке можно отнести следующие:

1) в процессе разработки стратегии используются сильные стороны и возможности предприятия;

2) стратегия способна оказать эффективное воздействия в целях занятия лидирующих позиций за счет имеющихся способностей и навыков;

3) способна быстро и своевременно реагировать на изменяющиеся потребности рынка, вследствие чего компания может обойти конкурентов

4) минимальная вероятность коммерческого риска;

5) простота управления постепенно нарастающего уровня развития;

6) разработка стратегии усиления позиций на рынке не оказывает резкого влияния на компанию, а лишь постепенно приводит к ее изменениям;

Недостатками стратегии усиления позиций на рынке являются следующие:

1) сфера, в которой может функционировать данная стратегия, часто имеет ограничения, иными словами, стратегию усиления позиций на рынке в некоторых ситуациях компания поддерживает в том случае, если товары или услуги находятся на стадиях зарождения или роста;

2) стратегия должна отвечать возникающим потребностям рынка и экономическим изменениям;

3) усложняет проблему фирмы в проблеме наблюдения операций соперников;

4) накладывает обязанность в случае задержки возможности введения

²⁵ Стратегия укрепления позиций на рынке. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта [Электронный ресурс]. – URL: <https://stavklass.ru/ekonomika/strategiya-ukrepleniya-pozicii-na-rynke-strategii-koncentrirovannogo-rosta-strategiya-usileniya-pozic.html> /. – (Дата обращения: 01.04.2020)

инноваций в сферы своих товаров;

5) требует существенных экономических затрат на рекламную деятельность и продвижение продукции.

В данном подразделе была рассмотрена сущность стратегии усиления позиций на рынке, а также определена значимость данной стратегии для организации. Кроме того, рассмотрены основные преимущества и недостатки применения стратегии усиления позиций на рынке, а также особенности ее использования.

В данной главе рассмотрены теоретические основы корпоративных (базисных) стратегий предприятия. Корпоративные стратегии необходимы для определения общих направлений роста деятельности предприятия.

Кроме того, изучена классификация корпоративных стратегий, где было выявлено, что все базисные стратегии подразделяются на четыре общие группы стратегий (стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного, ограниченного роста и стратегии сокращения), каждая из которых также классифицируется на стратегии, применяемые в конкретных ситуациях на предприятии. Также рассмотрены стратегии, предложенные в матрице И. Ансоффа и сделан вывод о том, что стратегия проникновения на рынок отличается своей простотой, распространенностью, низкой величиной риска, что также характерно для стратегии усиления позиций на рынке.

Также определены этапы разработки стратегии, состоящий из анализа внешней и внутренней среды, определения миссии, постановки цели, выбора и внедрения стратегии, оценки и контроля).

Кроме того, рассмотрены теоретические основы стратегии усиления позиций на рынке. Стратегия усиления позиций на рынке базируется на различных способностях и возможностях организации. Применяя ее, можно эффективно развивать имеющиеся навыки для того, чтобы занять лидирующие позиции на рынке, учитывая ее преимущества и недостатки.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «PEGAS TOURISTIK» НА РЫНКЕ Г. БЛАГОВЕЩЕНСКА

2.1 Краткая характеристика ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска

Объектом исследования данной работы является туристическая организация ООО «Pegas Touristik».

Общество с ограниченной ответственностью «Pegas Touristik» было образовано в 1994 году и до сих пор функционирует на туристском рынке. В настоящее время эта туристическая фирма достаточно известна и имеет множество офисов по всей России.²⁶

Руководителем фирмы является генеральный директор Букрей Каринэ Витальевна.

Центральный офис компании расположен в Москве.

Организация имеет франшизу в городе Благовещенске по адресу: ул. Зейская 156/2. Организация имеет юридическое лицо ООО «Гранд Тур».

ИНН: 2801135074.

КПП: 280101001.

ОГРН: 1082801007387.

Генеральным директором юридического лица ООО «Гранд Тур» является Самохвалова Наталья Сергеевна.

ООО «Гранд Тур» имеет такие документы, как заявление о государственной регистрации (Приложение А), свидетельство о постановке на учет в налоговый орган (Приложение Б), Устав (Приложение В).

Фирма предоставляет такие услуги, как:

Основным видом деятельности «Гранд Тур», согласно Уставу, является деятельность туристических агентств.

Дополнительные виды деятельности «Гранд Тур»:

1) организация комплексного туристического обслуживания;

²⁶ Официальный сайт ООО «Pegas Touristik» [Электронный ресурс]. – URL: <https://pegast.ru>. – (Дата обращения: 03.04.2020)

2) обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными средствами;

3) предоставление туристических информационных услуг;

4) предоставление туристических экскурсионных услуг;

5) найм рабочей силы и подбор персонала;

6) деятельность гостиниц;

7) деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания;

8) деятельность ресторанов и кафе с полным ресторанным обслуживанием, кафетериев, ресторанов быстрого питания и самообслуживания;

9) деятельность ресторанов и баров по обеспечению питанием в железнодорожных вагонах-ресторанах и на судах;

10) оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе);

11) розничная торговля в неспециализированных магазинах;

12) организация перевозок грузов;

13) предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества.

Фирма предоставляет такие услуги, как:

– отправление на отдых из 50 городов РФ;

– предложение отдыха на лучших курортах и отелях;

– организация групповых, корпоративных, спортивных и VIP туров;

– предложение 7 дней в неделю, 24 часа в сутки онлайн заказ туров и билетов на регулярные рейсы по всему миру;

– оказание качественного обслуживания в более чем 570 фирменных офисах продаж в 256 городах.

ООО «Гранд Тур» предлагает отправиться в путешествие в такие страны, как Вьетнам, Таиланд, Китай, Турция, Бали, Кипр, ОАЭ, Египет, Мальдивы, Испания, Израиль, Тунис, Доминикана, Греция, Азербайджан, Армения, Болгария, Грузия, Индия, Иордания, Куба, Маврикий, Мексика, Россия,

Сейшелы, Танзания, Узбекистан, Шри-ланка, Ямайка.

Потребителями туристических услуг «Гранд Тур» являются лица, желающие отправиться в путешествие и отдохнуть.

Миссией «Пегас Туристик» является стремление предприятия стать наилучшей туристической компанией для потребителей услуг.

В течение всей деятельности «Пегас Туристик» придерживается девиза: «Гость – прежде всего».

В сеть «Пегас Туристик» входит около 10 000 агентств. Компания имеет собственные принимающие офисы в странах: Турция, Египет, Таиланд, Китай и Израиль.

ООО «Пегас Туристик» имеет такие сильные стороны, как:

- высокие возможности в подборе необходимого тура;
- рейсы на комфортабельных лайнерах;
- современный, а также подходящий с целью путешествия парк на предлагаемых курортах;
- лучшая организация путешествия и подготовленный сервис;
- комфортное, а также безопасное пребывание в гостиницах;
- гарантированно высококачественные, а также лучшие виды путешествия.

Компания является одним из признанных лидеров в туристской индустрии, о чем свидетельствует большое количество наград:

- PEGAS Touristik – лидирующая туристская организация во Вьетнаме, VIETNAM TOURISM AWARDS 2018;
- награда «Золотой Жасмин» среди лидирующих туристических фирм Туниса. 28 февраля 2017, Центр Международной торговли, Москва;
- награда второй степени за лучшего туристического оператора по продажам Emirates в РФ 2013/2014». 7 сентября 2014, Дубай;
- награда в номинации «Выездной туризм» XIV Туристическая премия «Путеводная звезда». Декабрь 2013 года;
- награждение за наивысший результат объема продаж в Barcelo Maya

Beach Resort (Мексика). 17 сентября 2013 г. Москва;

– получение сертификата «Марка доверия 2013», согласно которой завоевывается наивысшее потребительское доверие в результате исследования Ридерз Дайджест;

– ЭНИТ - Национальное Агентство по Туризму (Италия). Награждение за активную деятельность в результате улучшения и роста итальянских туристских услуг. Екатеринбург, 2013 и др.

Таким образом, в данном подразделе рассмотрена краткая характеристика «Гранд Тур», а также его цели и миссия. Кроме того, рассмотрены основные и дополнительные виды деятельности организации.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска

Анализ внутренней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска проводится для его юридического лица ООО «Гранд Тур». Данный анализ подразумевает анализ ассортимента, анализ финансового положения, анализ маркетинговой деятельности, анализ логистики.

Анализ ассортимента ООО «Гранд Тур» подразумевает анализ предлагаемых услуг в различные направления мира и выделение из них наиболее и наименее привлекательных.

К анализируемым направлениям, предлагаемым ООО «Гранд Тур» относятся Вьетнам, Таиланд, Китай, Турция, Бали, Кипр, ОАЭ, Египет, Мальдивы, Испания, Израиль, Тунис, Доминикана, Греция. Рассмотрим некоторые направления подробнее.

Вьетнам – государство с древней историей и культурным наследием, имеет большое число ценных исторических памятников, красивейший ландшафт и 3260 км побережья Южно-Китайского моря. Во Вьетнаме круглый год можно попасть в «теплый сезон». Путешествующие могут посетить места с архитектурными памятниками. Туристы имеют доступ к теплым и красивым пляжам Южно-Китайского моря, к богатому подводному миру, комбинируя с дайвингом. В некоторых отелях Вьетнама имеются кабинеты массажа и SPA,

процедуры в которых проходят с использованием лечебной глины. Также можно насладиться горными курортами, свежим воздухом и загадочными лесами.

Таиланд считается страной с самым высоким уровнем экзотики в Азии. Путешествуя в Таиланде, невозможно не познакомиться с буддийскими храмами, коралловыми рифами, фермами, где держат крокодилов. Каждому туристу обязательно стоит попробовать тайский массаж и блюда азиатской кухни. В Таиланде везде встречаются тропические растения, мягкие и теплые пляжи, таинственные джунгли.

Китай – это страна, где можно столкнуться, с чем угодно: от гор до равнин, от жарких пляжей до морозной погоды, от городов до тропических лесов. В Китае сохраняются древнейшие памятники, постройки, история создания которых удивительна и интересна. Архитектура Китая отличается необычными и сложными в построении зданиями, которые также включают в себя элементы современности.

Турция славится своей жаркой погодой, теплым морем, интересными экскурсиями, дискотеками и вечеринками. На бананах, катерах можно объехать все море и наслаждаться окружающим видом и теплым воздухом. Путешествие в Турции отличается тем, что дает возможность отдохнуть семье с детьми, так как жители Турции очень радушно, тепло и с любовью относятся к детям и часто организуют для них развлекательные игры.

Бали отличается своими видами на зеленые рисовые террасы, которые плавно опускаются по горам, на насаждения кокосовых пальм. Бали завораживают своими потухшими вулканами, таинственными джунглями и тропическими растениями. В течение всего года море на Бали очень теплое, а температура воздуха не опускает ниже 25 градусов по Цельсию.

Кипр находится на самой теплой территории моря – восточной. На Кипре, больше, чем на всех остальных направлениях, можно поплавать в море, так как оно сохраняет свою теплую температуру с мая по ноябрь, а зимой даже предоставляется возможность покататься на лыжах. Пляжи Кипра отличаются

своей экологически чистотой.

Объединенные Арабские Эмираты захватывают своими экзотическими восточными видами, при этом с современным обслуживанием на высшем уровне. Здесь обязательно встретятся магазины по продаже ювелирных изделий, огромные торговые и развлекательные центры, магазины одежды и обуви, отвечающие последним пискам моды. Для ОАЭ характерны наилучшие отели во всем мире. Для каждого Эмирата характерен теплый песок с различными оттенками белого цвета. Удивительным является то, что в пустынях можно встретить красивые сады. Жители ОАЭ всегда рады туристам и встречают их на уровне первоклассного обслуживания.

Египет – страна, встречающая палящим солнцем и жарой круглый год. Красоты Египта представляются древнейшими пирамидами, красивыми видами на кораллы, чистейшим Красным морем, приключением на сафари. Гостиницы Египта снабжены специализированным оборудованием, позволяющим заниматься дайвингом и другими видами отдыха.

Анализ туристических услуг целесообразно провести с помощью матрицы БКГ и ABC-анализа.

Матрица БКГ позволяет распределить предлагаемые направления по квадрантам, в каждом из которых предлагаются мероприятия для эффективного функционирования предприятия. Вспомогательные данные для построения матрицы БКГ отразим в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные для построения модифицированной матрицы БКГ для ООО «Гранд Тур»

Направление услуги	Цена за 2019 год, тыс. руб.	Объем продаж за 2019 год, заявки	Выручка, тыс. руб.		Доля сбыта в 2019 году	Доля сбыта в 2018 году	Темп роста доли, %	Доля рынка по отношению к наибольшему удельному весу
			2019 год	2018 год				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Вьетнам	90	295	26550	30533	0,447	0,473	94,50	1,00
Таиланд	90	265	23850	27428	0,401	0,425	94,35	0,90
Китай	70	70	4900	2450	0,082	0,038	215,79	0,18

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Турция	80	20	1600	1280	0,027	0,02	135,00	0,06
Бали	110	5	550	616	0,009	0,01	90,00	0,02
Кипр	85	6	510	571	0,009	0,009	100,00	0,02
ОАЭ	110	3	330	367	0,006	0,006	100,00	0,01
Египет	90	3	270	302	0,005	0,005	100,00	0,01
Мальдивы	100	2	200	224	0,003	0,003	100,00	0,01
Испания	90	2	180	202	0,003	0,003	100,00	0,01
Израиль	80	2	160	179	0,003	0,003	100,00	0,01
Тунис	80	2	160	179	0,003	0,003	100,00	0,01
Доминикана	85	1	85	95	0,001	0,001	100,00	0,00
Греция	80	1	80	90	0,001	0,001	100,00	0,00
Итого	-	-	59425	64518	1,00	1,00	-	-

Согласно таблице 1, наибольший объем продаж за 2019 год характерен для туров во Вьетнам и Таиланд с долей сбыта 44,7 % и 40,1 % соответственно. Туры в Китай и Турцию имеют долю сбыта ниже, чем Вьетнам и Таиланд – 8,2 % и 2,7 % соответственно. Остальные туры в такие направления, как Бали, Кипр, ОАЭ, Египет, Мальдивы, Испания, Израиль, Тунис, Доминикана, Греция имеют низкую долю сбыта, не превышающую 1 % каждый. Темп роста доли, превышающий 100 %, наблюдается в турах в Китай и Турцию, что означает, что к 2019 году выручка от реализации услуг в данные направления возросла, следовательно, возрос и спрос на данные направления. Туры во Вьетнам, Таиланд и Бали характеризуются снижением темпа роста доли рынка и не превышают 100 %, что указывает на снижение спроса на данные направления. Темп роста доли, равный 100 % в Кипре, ОАЭ, Египте, Мальдивах, Испании, Израиле, Тунисе, Доминикане, Греции означает, что доля сбыта данных направлений осталась неизменна с 2018 по 2019 гг. и спрос на путешествия в данные направления также остался неизменным.

Используя данные таблицы 1, отразим модифицированную матрицу БКГ с помощью пузырьковой диаграммы на рисунке 6.

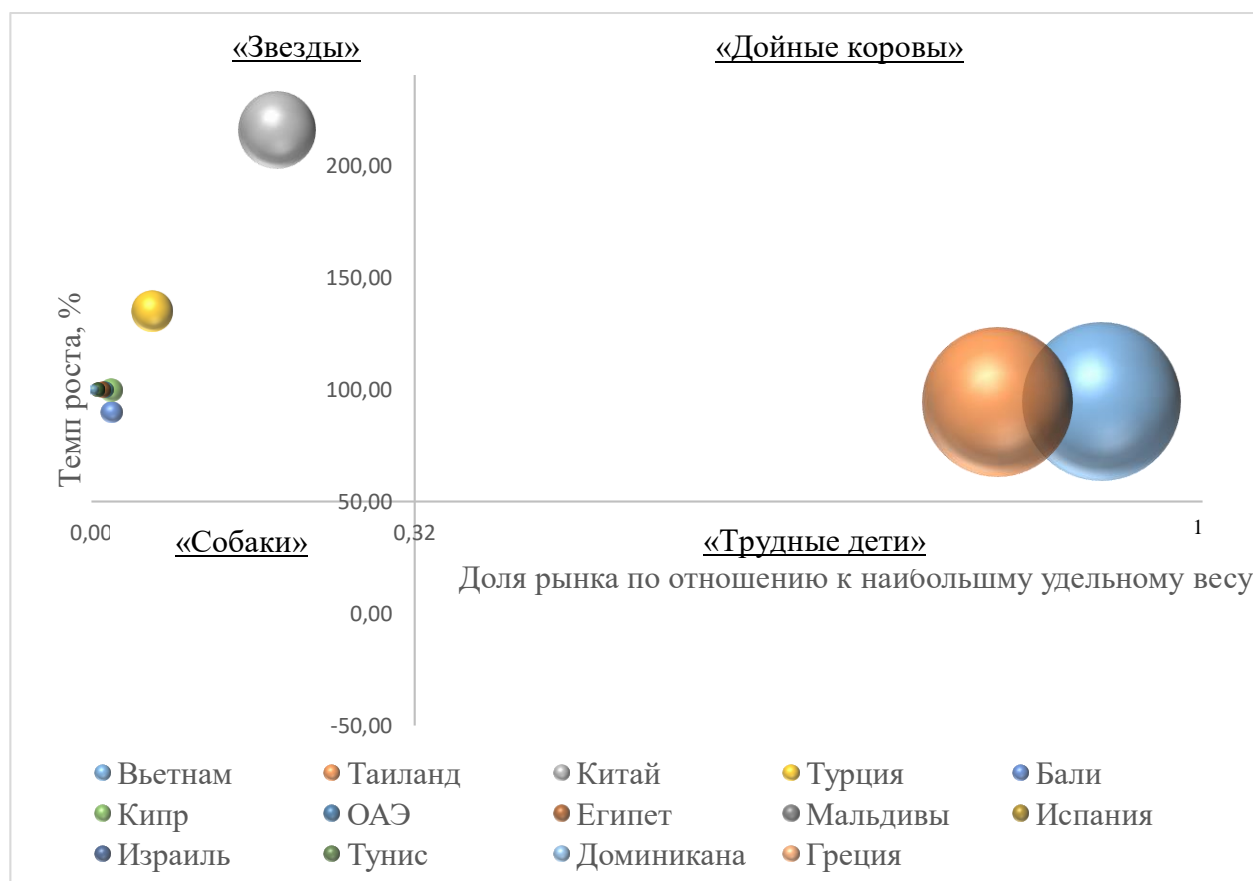


Рисунок 6 – Модифицированная матрицы БКГ для ООО «Гранд Тур»

Согласно рисунку 6, туристические услуги, предлагаемые ООО «Гранд Тур» можно разделить на следующие направления:

1) Направления «Звезды» имеют высокую относительную долю рынка (более 0,32) и высокий темп роста (более 50 %). К данной группе относятся Вьетнам и Таиланд. Эти направления приносят наибольшую прибыль среди других направлений. Нужно сохранить имеющееся положение данных услуг, а также поддерживать их развитие в целях предотвращения потери прибыли.

2) Направления «Дойные коровы» имеют низкую относительную долю рынка (ниже 0,32) и высокий темп роста (ниже 50 %). К данной группе относятся такие направления, как Бали, Кипр, ОАЭ, Египет, Мальдивы, Испания, Израиль, Тунис, Доминикана, Греция, отличающиеся своей стабильностью, но достаточно низким объемом продаж. Данные услуги также стоит развивать, но снижение спроса на них не окажет столь негативного влияния на финансовые результаты ООО «Гранд Тур». Также следует учесть

положение Китая, приближенного к группе «Звезд». Это свидетельствует о том, что доля Китая возрастает и необходимо предотвратить ее падение.

Также в ООО «Гранд Тур» отсутствуют направления группы «Трудные дети» и «Собаки», что благоприятно сказывается на деятельности турагента, так как услуги, оказавшиеся к группе «Трудные дети», требуют высоких финансовых затрат для восстановления эффективной деятельности, но не гарантируют повышения выручки турагенту, а услугам группы «Собаки» рекомендуется прекращение их реализации.

Помимо матрицы БКГ, анализ ассортимента целесообразно провести с помощью ABC-анализа. Данный анализ позволяет также определить наиболее перспективные направления с учетом объема продаж. ABC-анализ для ООО «Гранд Тур» представим в виде таблицы 2.

Таблица 2 – ABC-анализ услуг, предоставляемых ООО «Гранд Тур»

Направление услуги	Цена за 2019 год, руб.	Объем продаж за 2019 год	Выручка за 2019 год, руб.	Удельный вес, %	Удельный вес нарастающим итогом, %	Группа
Вьетнам	90 000	295	26 550 000	44,68	44,68	А
Таиланд	90 000	265	23 850 000	40,13	84,81	В
Китай	70 000	70	4 900 000	8,25	93,06	
Турция	80 000	20	1 600 000	2,69	95,75	С
Бали	110 000	5	550 000	0,93	96,68	
Кипр	85 000	6	510 000	0,86	97,54	
ОАЭ	110 000	3	330 000	0,56	98,1	
Египет	90 000	3	270 000	0,45	98,55	
Мальдивы	100 000	2	200 000	0,34	98,89	
Испания	90 000	2	180 000	0,3	99,19	
Израиль	80 000	2	160 000	0,27	99,46	
Тунис	80 000	2	160 000	0,27	99,73	
Доминикана	85 000	1	85 000	0,14	99,87	
Греция	80 000	1	80 000	0,13	100	
Итого			59 425 000	100	-	-

Согласно таблице 2, можно выделить следующие группы направлений «Гранд Тур» по степени важности:

- 1) Направление группы А – Вьетнам – является наиболее доходным

направлением, приносящим высокую долю прибыли. Направление группы А должно всегда поддаваться четкому контролю, мониторингу и поддерживать уровень конкурентоспособности. Снижение спроса на тур, входящий в группу А (Вьетнам) приведет к потере прибыли. ООО «Гранд Тур» необходимо принять меры в целях предотвращения снижения спроса на данное направление.

2) К направлениям группы В относятся Таиланд и Китай. Данные страны являются также высоко эффективными, приносящими стабильный доход. Стоит учесть, что направление Таиланд близко сопряжено к группе А, что говорит о высокой доле доходности среди других направлений. Такое направление группы В, как Китай, также должно поддаваться контролю, но в случае снижения спроса не создаст резкой негативной реакции на эффективность деятельности ООО «Гранд Тур».

3) Направления группы С, такие как Турция, Бали, Кипр, ОАЭ, Египет, Мальдивы, Испания, Израиль, Тунис, Доминикана, Греция являются наименее прибыльными направлениями, в некоторых случаях крайне мало востребованными клиентами. К данной группе относятся все остальные анализируемые направления. Направления группы С не оказывают негативного влияния на деятельность ООО «Гранд Тур» в случае низкого спроса на них. Следовательно, альтернативным вариантом для них является сохранения без изменения.

Таким образом, в ходе анализа ассортимента ООО «Гранд Тур» можно выделить наиболее прибыльные и привлекательные направления такие, как Вьетнам, Таиланд и Китай. На четвертое место оценивается Турция. Остальные направления не являются популярными в «Гранд Тур».

Далее проведен анализ финансового состояния ООО «Гранд Тур». Анализ финансового состояния предприятия подразделяется на анализ ликвидности, платежеспособности, финансовой устойчивости, деловой активности и банкротства. Кроме того, целесообразно провести анализ рентабельности предприятия. Формулы для расчета показателей финансового состояния

приведены в приложении Г.

Анализ финансового состояния осуществляется по данным из выписки бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах ООО «Гранд Тур» (Приложение Д).

Согласно приложению Д, величина внеоборотных активов постоянна и равна 10 тыс. руб. Доля основных средств в сумме внеоборотных активов составляет 100 %. К 2018 году дебиторская задолженность возросла с 4 до 328 тыс. руб., а к 2019 году снова снизилась до величины 200 тыс. руб. Это говорит о том, что платежеспособность населения нестабильна и сумма задолженности дебиторов к 2018 году увеличилась. На следующий год уровень платежеспособности дебиторов вырос, и сумма задолженности снизилась на 128 тыс. руб. Сумма кредиторской задолженности с 2016 по 2017 гг. снизилась с 70 тыс. руб. до нуля и впоследствии равняется нулю, что означает, что на 2019 год «Гранд Тур» не имеет задолженности перед кредиторами. Значение выручки с каждым годом уменьшается, что говорит о снижении спроса на туристские услуги от «Гранд Тур». Себестоимость услуг также имеет тенденцию к уменьшению, что связано с падением объема продаж. Значение чистой прибыли к 2019 году снижается, что нежелательно для «Гранд Тур», так как основной целью турагента является получение прибыли, что подразумевает под собой и рост данной величины.

Используя данные из выписки бухгалтерского баланса (приложение Д) и формулы 1 – 8 приложения Г, проведем расчет показателей ликвидности ООО «Гранд Тур» за 2019 год:

– наиболее ликвидные активы:

$$A1 = 198 + 0 = 198 \text{ тыс. руб.}$$

– быстро реализуемые активы:

$$A2 = 200 \text{ тыс. руб.}$$

– медленно реализуемые активы:

$$A3 = 0 + 0 + 0 = 0 \text{ тыс. руб.}$$

– трудно реализуемые активы:

$A4 = 0$ тыс. руб.

– наиболее срочные обязательства:

$П1 = 0$ тыс. руб.

– краткосрочные пассивы:

$П2 = 0 + 0 + 0 = 0$ тыс. руб.

– долгосрочные пассивы:

$П3 = 0$ тыс. руб.

– постоянные пассивы:

$П4 = 0 + 408 = 408$ тыс. руб.

Аналогично рассчитаем остальные группы ликвидности «Гранд Тур» за 2015 – 2018 гг. Полученные данные отразим в таблице 3.

Таблица 3 – Показатели ликвидности ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

в тыс. руб.

Группа	Обозначение	2015	2016	2017	2018	2019
Наиболее ликвидные активы	A1	139	455	458	145	198
Быстро реализуемые активы	A2	341	132	4	328	200
Медленно реализуемые активы	A3	0	0	0	0	0
Трудно реализуемые активы	A4	0	0	0	0	0
Наиболее срочные обязательства	П1	47	70	0	0	0
Краткосрочные пассивы	П2	0	0	0	0	0
Долгосрочные пассивы	П3	0	0	0	0	0
Постоянные пассивы	П4	443	527	472	483	408

Согласно таблице 3, ООО «Гранд Тур» в течение всей деятельности имеет денежные средства и денежные эквиваленты и к 2019 году их величина увеличилась, согласно группе А1. Также турагент имеет финансовые вложения, которые к 2019 году снизились, согласно группе А2. Также в течение всей деятельности ООО «Гранд Тур» имеет капитал и резервы, согласно группе П4. Следует отметить, что у турагента отсутствуют запасы, налог на добавленную стоимость, прочие оборотные активы, согласно группе А3. Также величина нематериальных активов, согласно группе А4, равняется нулю. Кроме того, турагент не имеет кредиторской задолженности с 2017 года, согласно группе

П1. Заемные средства, оценочные обязательства и прочие краткосрочные обязательства также отсутствуют согласно группе П2. Равенство группы П3 нулю свидетельствует об отсутствии долгосрочных обязательств. Более глубокий вывод по данным таблицы 3 можно сделать, определив неравенства ликвидности ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг. в виде таблицы 4.

Таблица 4 – Анализ ликвидности ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

в тыс. руб.

Неравенство для абсолютно ликвидного баланса	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
$A4 \leq П4$	$0 \leq 443$	$0 \leq 257$	$0 \leq 472$	$0 \leq 483$	$0 \leq 408$
$A3 \geq П3$	$0 \geq 0$	$0 \geq 0$	$0 \geq 0$	$0 \geq 0$	$0 \geq 0$
$A2 \geq П2$	$341 \geq 0$	$132 \geq 0$	$4 \geq 0$	$328 \geq 0$	$200 \geq 0$
$A1 \geq П1$	$139 \geq 47$	$455 \geq 70$	$458 \geq 0$	$145 \geq 0$	$198 \geq 0$

Полученные данные в таблице 4 свидетельствуют о том, что баланс ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг. является абсолютно ликвидным. В данном случае $A1 \geq П1$, что говорит о том, что «Гранд Тур» является платежеспособной компанией. Компания имеет необходимую сумму абсолютных и наиболее ликвидных активов в целях покрытия группы П1. Также $A2 \geq П2$, что означает, что ООО «Гранд Тур» в среднесрочной перспективе также будет являться платежеспособной компанией. Кроме того, $A3 \geq П3$, что свидетельствует о том, что ООО «Гранд Тур» в долгосрочной перспективе также может быть платежеспособной компанией. Также $A4 \leq П4$, что говорит о наличии собственных оборотных средств ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Далее проведем анализ платежеспособности ООО «Гранд Тур» за 2016 год, используя данные бухгалтерского баланса приложения Д и формулы 9 – 12 приложения Г:

– коэффициент общей ликвидности:

$$K_{ол} = \frac{455 + 0,5 * 132 + 0,3 * 0}{70 + 0,5 * 0 + 0,3 * 0} \approx 7,44$$

– коэффициент текущей ликвидности:

$$K_{\text{тл}} = \frac{455 + 132 + 0}{70 + 0} \approx 8,39$$

– коэффициент промежуточной ликвидности:

$$K_{\text{пл}} = \frac{455 + 132}{70 + 0} \approx 8,39$$

– коэффициент абсолютной ликвидности:

$$K_{\text{ал}} = \frac{455}{70 + 0} \approx 6,50$$

Аналогично рассчитаем остальные показатели платежеспособности «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг. Полученные данные отразим в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ платежеспособности ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Показатели	2014 год	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Коэффициент общей ликвидности	5,48	6,59	7,44	-	-	-
Коэффициент абсолютной ликвидности	5,14	2,96	6,50	-	-	-
Коэффициент промежуточной ликвидности	5,82	10,21	8,39	-	-	-
Коэффициент текущей ликвидности	5,82	10,21	8,39	-	-	-

Согласно таблице 5, за 2017 – 2019 гг. данные об анализе платежеспособности «Гранд Тур» отсутствуют, так как группы П1, П2, П3 равняются нулю. Значение коэффициента общей ликвидности за 2014 – 2016 гг. больше единицы, что говорит об отсутствии финансового риска. Коэффициент общей ликвидности указывает на то, что ООО «Гранд Тур» может погашать все краткосрочные и долгосрочные финансовые обязательства перед кредиторами, используя активы. Коэффициент абсолютной ликвидности за 2014 – 2016 гг. больше 0,5, что говорит о нерациональной структуре капитала. Коэффициент абсолютной ликвидности свидетельствует о том, что все краткосрочные долговые обязательства будут погашены за счет денежных средств и их эквивалентов. Коэффициент промежуточной ликвидности за 2014 – 2016 гг. больше 1, что свидетельствует о платежеспособности «Гранд Тур». Превышение коэффициент единицы говорит о том, что турагент может погасить обязательства в случае критического состояния. Согласно

коэффициенту текущей ликвидности за 2014 – 2016 гг., можно сделать вывод о недостаточно активном использовании оборотных активов, так как значение коэффициента выходит за пределы нормативного ограничения, то есть превышает значение 2,5.

Далее рассчитаем показатели устойчивости ООО «Гранд Тур» за 2019 год, используя данные бухгалтерского баланса (приложение Д) и формулы 13 – 19 приложения Г:

– коэффициент автономии:

$$K_a = \frac{408}{408} = 1$$

– коэффициент зависимости:

$$K_z = \frac{0 + 0}{408} = 0$$

– коэффициент финансовой устойчивости:

$$K_{\text{фy}} = \frac{408 + 0}{408} = 1$$

– коэффициент финансового левериджа:

$$K_{\text{фл}} = \frac{0 + 0}{408} = 0$$

– коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами:

$$K_{\text{осос}} = \frac{408 - 10}{398} = 1$$

– коэффициент постоянного актива:

$$K_{\text{па}} = \frac{10}{408} \approx 0,02$$

– коэффициент маневренности собственного капитала:

$$K_{\text{мск}} = \frac{408 - 10}{408} \approx 0,98$$

Аналогично рассчитаем остальные показатели финансовой устойчивости «Гранд Тур» за 2015 – 2018 гг. Полученные данные отразим в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Коэффициент автономии	0,90	0,88	1,00	1,00	1,00
Коэффициент зависимости	0,10	0,12	0,00	0,00	0,00
Коэффициент финансовой устойчивости	0,90	0,88	1,00	1,00	1,00
Коэффициент финансового левериджа	0,11	0,13	0,00	0,00	0,00
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,90	0,88	1,00	1,00	1,00
Коэффициент постоянного актива	0,02	0,02	0,02	0,02	0,03
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,98	0,98	0,98	0,98	0,98

По полученным данным таблицы 6 можно сделать следующие выводы. Превышение коэффициента автономии в течение всего периода деятельности 0,5 свидетельствует о росте финансовой устойчивости «Гранд Тур». Коэффициент автономии за 2019 год, равный единицы, показывает, что турагент 100 % объема активов способен покрыть собственным капиталом. Снижение коэффициента зависимости к 2019 году указывает на благоприятное финансовое состояние «Гранд Тур». Коэффициент зависимости за 2019 год, равный нулю, указывает на то, что турагент не зависит от внешних источников финансирования и не привлекает никаких заемных средств. Предприятие является финансово независимым и платежеспособным за все время деятельности согласно коэффициенту финансовой устойчивости. Значение данного коэффициента с 2017 по 2019 гг. равняется единице, что говорит о том, что 100 % актива финансируется с использованием постоянных источников. Снижение коэффициента финансового левериджа к 2019 году свидетельствует о росте инвестиционной привлекательности и снижении риска предпринимательской деятельности. Значение данного коэффициента равняется нулю, что свидетельствует о независимости турагента от заемных средств. Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами с 2017 по 2019 гг. равняется единице, это свидетельствует о том, что 100 % оборотных активов ООО «Гранд Тур» финансируются собственными средствами. Рост данного коэффициента и стремление к единице указывает на

рост финансовой устойчивости «Гранд Тур». Коэффициент постоянного актива за весь период деятельности «Гранд Тур» показывает, что 2-3 % собственных средств используются на внеоборотные активы. Коэффициент постоянного актива за 2015-2019 гг. меньше 1, что говорит о финансировании «Гранд Тур» из постоянных источников. Коэффициент маневренности собственного капитала за 2015 – 2019 гг. показывает, что «Гранд Тур» на 98 % поддерживает уровень собственного оборотного капитала. Положительное значение и превышение коэффициента 0,1 свидетельствует наличие собственных средств для финансирования.

Далее определим тип финансовой устойчивости ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг. по данным Приложения Д и формулам 20 – 23 приложения Г в виде таблицы 7.

Таблица 7 – Определение типа финансовой устойчивости ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Наименование составляющей	Расчет, тыс. руб.	Значение, тыс. руб.	Неравенство	Обозначение
1	2	3	4	5
2015 год				
Запасы	0 + 0	0	-	-
Собственные оборотные средства	443 + 0 – 10	433	$433 \geq 0$	1
Основные источники	433 + 0	433	$433 \geq 433$	1
Общие источники	433 + 139	572	$572 \geq 433$	1
2016 год				
Запасы	0 + 0	0	-	-
Собственные оборотные средства	527 + 0 – 10	517	$517 \geq 0$	1
Основные источники	517 + 0	517	$517 \geq 517$	1
Общие источники	517 + 455	972	$972 \geq 517$	1
2017 год				
Запасы	0 + 0	0	-	-
Собственные оборотные средства	472 + 0 – 10	462	$462 \geq 0$	1
Основные источники	462 + 0	462	$462 \geq 462$	1
Общие источники	462 + 458	920	$920 \geq 462$	1
2018 год				
Запасы	0 + 0	0	-	-

Продолжение таблицы 7

1	2	3	4	5
Собственные оборотные средства	483 + 0 – 10	473	473 ≥ 0	1
Основные источники	473 + 0	473	473 ≥ 473	1
Общие источники	473 + 145	618	618 ≥ 473	1
2019 год				
Запасы	0 + 0	0	-	-
Собственные оборотные средства	408 + 0 – 10	398	398 ≥ 0	1
Основные источники	398 + 0	398	398 ≥ 398	1
Общие источники	398 + 198	596	596 ≥ 398	1

Согласно таблице 7, трехфакторная модель устойчивости ООО «Гранд Тур» имеет вид $M = (1,1,1)$, так как общие источники превышают основные источники, которые равняются собственным оборотным средствам, которые, в свою очередь, превышают запасы. Отсюда следует вывод о том, что за 2015 – 2019 год для ООО «Гранд Тур» характерен абсолютно устойчивый тип финансовой устойчивости.

Далее проведем анализ деловой активности «Гранд Тур» за 2019 год по данным приложения Д и формулам 24 – 27 приложения Г:

– коэффициент оборачиваемости активов:

$$K_{OA} = \frac{3\,634}{445,5} \approx 8,16$$

– коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

$$K_{OOC} = \frac{3\,634}{435,5} \approx 8,34$$

– коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{ODZ} = \frac{3\,634}{264} \approx 13,77$$

– коэффициент оборачиваемости собственного капитала:

$$K_{OSK} = \frac{3\,634}{445,5} \approx 8,16$$

Аналогично рассчитаем остальные показатели деловой активности «Гранд Тур» за 2015 – 2018 гг. Полученные данные отразим в таблице 8.

Таблица 8 – Анализ деловой активности ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Коэффициент оборачиваемости активов	9,16	10,64	9,53	9,08	8,16
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	9,30	10,84	9,72	9,27	8,34
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	27,85	24,45	74,94	26,11	13,77
Коэффициент оборачиваемости собственного капитала	10,68	11,92	10,20	9,08	8,16

Согласно таблице 8, можно сделать следующие выводы. Коэффициент оборачиваемости активов за 2019 год показывает, что 8,16 денежных единиц оказанных туристских услуг принесла каждая единица активов. Согласно снижению коэффициента оборачиваемости активов к 2019 году, на туристической фирме «Гранд Тур» наблюдается падение объема продаж. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, что в 2019 году оборотные средства турагента оборачивались 8,34 раза. Снижение коэффициента оборачиваемости оборотных средств свидетельствует о снижении спроса на туристические услуги «Гранд Тур» к 2019 году, но превышение данного коэффициента единицы свидетельствует о рентабельности компании. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности указывает на то, что в 2019 году «Гранд Тур» получило от дебиторов денежные средства 13,77 раза. Снижение коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности свидетельствует о снижении возможности покупателей вовремя и в полном объеме погашать задолженность. О неполном использовании собственных средств свидетельствует снижение показателя оборачиваемости собственного капитала к 2019 году. Коэффициент оборачиваемости собственного капитала в 2019 году свидетельствует о том, что «Гранд Тур» в 8,16 раз больше, чем сумма собственного капитала.

Далее проведем анализ банкротства «Гранд Тур» за 2016 год по двухфакторной модели Э. Альтмана, используя данные бухгалтерского баланса приложения Д и формулу 28 приложения Г:

– фактор X_1 (коэффициент текущей ликвидности):

$$X_1 = K_{ТЛ} = 8,39$$

– фактор X_2 :

$$X_2 = \frac{70}{597} \approx 0,12$$

– показатель вероятности банкротства по двухфакторной модели Э.Альтмана:

$$Z = - 0,3877 - 1,0736 * 8,39 + 0,579 * 0,12 \approx - 9,32$$

Аналогично рассчитаем показатель вероятности банкротства «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг. Полученные данные отразим в таблице 9.

Таблица 9 – Анализ банкротства ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
1	2	3	4	5	6
X1 - Коэффициент текущей ликвидности	10,21	8,39	-	-	-
X2 - Удельный вес заемного капитала в пассивах баланса	0,10	0,12	0,00	0,00	0,00
Z - показатель вероятности банкротства	-11,30	-9,32	-	-	-
Уровень вероятности банкротства	низкий (менее 50 %)	низкий (менее 50 %)	-	-	-

Согласно таблице 9, о вероятности банкротства «Гранд Тур» за 2017 – 2019 гг. не представляет возможности сделать вывод в связи с отсутствием возможности рассчитать коэффициент текущей ликвидности. Но отрицательное значение показателя вероятности банкротства по методике Э. Альтмана за 2015 – 2016 гг. свидетельствует о низкой вероятности банкротства. Можно предположить о низкой вероятности банкротства «Гранд Тур» и после 2019 года, так как заемные средства на данный период отсутствуют.

Далее рассчитаем показатели эффективности деятельности «Гранд Тур» за 2019 год, используя данные приложения Д и формулы 29 – 33 приложения Г:

– рентабельность продаж:

$$R_{OS} = \frac{468}{3\ 634} * 100 \% \approx 12,88 \%$$

– рентабельность продукции:

$$R_{OP} = \frac{468}{3\,166} * 100 \% \approx 14,78 \%$$

– рентабельность оборотных активов:

$$R_{CA} = \frac{398}{398} * 100 \% \approx 100 \%$$

– рентабельность активов:

$$R_A = \frac{398}{445,5} * 100 \% \approx 89,34 \%$$

– норма чистой прибыли:

$$N_{чп} = \frac{398}{3\,364} * 100 \% \approx 10,95 \%$$

Аналогично рассчитаем остальные показатели эффективности деятельности «Гранд Тур» за 2015 – 2018 гг. Полученные данные отразим в таблице 10.

Таблица 10 – Анализ эффективности деятельности ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Показатели	2015 год	2016 год	2017 год	2018 год	2019 год
Рентабельность продаж, %	8,36	10,51	10,66	12,83	12,88
Рентабельность продукции, %	9,12	11,75	11,93	14,72	14,78
Рентабельность оборотных активов, %	90,21	88,07	100,00	100,00	100,00
Рентабельность активов, %	65,02	95,12	86,44	99,06	89,34
Норма чистой прибыли, %	7,10	8,94	9,07	10,91	10,95

Согласно таблице 10, рентабельность продаж за 2019 год показывает, что 12,88 % прибыли ООО «Гранд Тур» получает с одного рубля реализованных услуг. Рост рентабельности продаж к 2019 году свидетельствует о снижении выручки «Гранд Тур», о сокращении объема продаж. Рентабельность продукции показывает, что 14,78 % прибыли получено с каждой единицы расходов в 2019 году. Рост рентабельности продукции указывает на снижение себестоимости туристических услуг. Рентабельность оборотных активов показывает, что 100 % прибыли приходится на каждый рубль с учетом вклада в

оборотные активы с 2017 по 2019 гг. Стопроцентная рентабельность оборотных активов с 2017 по 2019 гг. говорит о полном использовании оборотных средств за данный период. Значение рентабельности активов в 2019 году, равное 89,34 показывает, что «Гранд Тур» на 89 % использует активы. Снижение рентабельности активов к 2019 году свидетельствует о снижении значения чистой прибыли «Гранд Тур», но приближение к 100 %-ам говорит о высокой оборачиваемости активов. Значение нормы чистой прибыли в 2019 году, равное 10,95, показывает, что ООО «Гранд Тур» в одном рубле общих поступлений обладает около 11 копеек чистой прибыли. Положительное значение нормы чистой прибыли означает, что за период с 2015 по 2019 гг. в ООО «Гранд Тур» отсутствуют убытки и турагент ведет эффективную деятельность.

Таким образом, проведен анализ финансового положения ООО «Гранд Тур» с 2015 по 2019 гг. Основными результатами анализа является то, что турагент признается абсолютно устойчивым предприятием, платежеспособным и не имеет вероятности банкротства. Однако финансовое состояние отличается снижением выручки к 2019 году, согласно росту коэффициента рентабельности продаж.

Анализ маркетинговой деятельности «Гранд Тур» целесообразно провести с помощью комплекса маркетинга «4Р». Анализ маркетинговой деятельности «Гранд Тур» с помощью системы 4Р представлен в таблице 11.

Таблица 11 – Комплекс маркетинга 4Р «Гранд Тур»

Элемент	Соответствие элементу	Оценка
Product	В «Гранд Тур» имеется большое разнообразие предлагаемых услуг, различные варианты туров и экскурсий, наличием собственных отелей, но при этом отсутствует оригинальность предложения.	4
Place	В «Гранд» насчитывается два подразделения фирменных офисов в г. Благовещенске.	5
Price	Лояльность к потребителю проявлена довольно хорошо, для услуг «Гранд Тур» характерен средний уровень стоимости.	5
Promotion	Продвижение услуг выражено достаточно ярко, компания ведет яркую рекламу в сети Instagram, информация о турах имеется на официальном сайте, но не всем потребителям это доставляет удобство.	4
Средняя итоговая оценка		4,5

Согласно таблице 11, итоговая оценка маркетинговой деятельности «Гранд Тур» выше среднего, что объясняется высокой эффективностью элементов «Place» и «Price». Немного ниже оценена система элементов «Product» и «Promotion», что не позволяет оценить маркетинговую деятельность «Гранд Тур» на наивысшую оценку. Таким образом, для улучшения маркетинга «Гранд Тур» необходимо усовершенствовать систему предоставляемых услуг, а также способы передачи информации о услугах на официальном сайте. Кроме того, необходимо поддерживать имеющийся уровень продуктовой линии, ценовой политики и мест продвижения.

Итогом проведения анализа внутренней среды предприятия является выделение его сильных и слабых сторон. Сильные и слабые стороны ООО «Гранд Тур» представлены в виде таблицы 12.

Таблица 12 – Сильные и слабые стороны ООО «Гранд Тур»

Факторы внутренней среды	
Сильные стороны	Слабые стороны
1) наличие собственной сети отелей; 2) наличие двух подразделений в г. Благовещенске; 3) длительный опыт ведения бизнеса; 4) широкая отельная база; 5) раздел самобронирования на сайте туроператора; 6) предложения о сотрудничестве со стороны зарубежных партнеров; 7) <i>разнообразие экскурсионных программ и туров;</i> 8) продвижение услуг через социальную сеть Instagram.	1) отсутствие инновационных технологий; 2) <i>узкий ассортимент предлагаемых услуг;</i> 3) отсутствие ярко выраженной программы лояльности; 4) слабо налаженная транспортная система; 5) сложности поиска информации на официальном сайте.

В таблице 12 выделены слабые и сильные стороны деятельности ООО «Гранд Тур». Основной сильной стороной является разнообразие экскурсионных программ и туров. Основной слабой стороной является отсутствие оригинального предложения для потребителей ООО «Гранд Тур», что указывает на узкий ассортимент предлагаемых услуг.

В данном подразделе проведен анализ внутренней среды ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска. Анализ ассортимента, проведенный с

помощью матрицы БКГ и ABC-анализа, показал, что для турагента поездки во Вьетнам, Таиланд и Китай наиболее востребованы. Анализ маркетинговой деятельности показал, что у ООО «Гранд Тур» достаточно хорошо развита ценовая политика и географическая территория продвижения услуг. Анализ финансового состояния показал, что ООО «Гранд Тур» отличается ликвидностью, платежеспособностью, абсолютным типом финансовой устойчивости отсутствием вероятности банкротства, но снижением объема продаж. Кроме того, сформированы факторы внутренней среды для SWOT-анализа, к которым относятся сильные стороны (большое количество отелей, реклама в социальной сети, 3) длительный опыт ведения бизнеса, обилие экскурсионных программ и туров и др.) и слабые стороны (отсутствие инновационных технологий, слабо налаженный интерфейс официального сайта, отсутствие ярко выраженной программы лояльности и др.) ООО «Гранд Тур».

2.3 Анализ внешней среды ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска

Под анализом внешней среды турфирмы понимается анализ отрасли на мировом, федеральном и региональном уровне, выявление тенденций развития туристской индустрии, а также анализ макроокружения и анализ микроокружения.

Опыт мирового уровня свидетельствует о высокой роли туризма с экономической точки зрения. Туризм является одним из крупнейших, наиболее прибыльных и наиболее активных секторов экономики и сферы услуг, имеющих социальную значимость. Современная индустрия туризма является быстро развивающейся отраслью экономики и зоной развлечений для многих людей.

Рассмотрим, как развита туристическая отрасль в мире, в России и в Амурской области.

Самыми посещаемыми странами мира являются Франция и Испания. В 2018 году во Францию насчитывается 90,2 миллиона поездок, а в Испанию - 87,1 миллиона. Путешествия в Европу отличаются своей познавательной и

образовательной направленностью. В то же время падение интереса к уже имеющимся туристическим услугам приводит к сокращению доли Европы в туризме мирового уровня. Сравнительно новая туристская индустрия в Азиатско-Тихоокеанском регионе растет более быстрыми темпами по сравнению с Европой. Туризм в этом регионе привлекателен своими красивейшими природными пейзажами и благоприятными климатическими условиями, кроме того, различными архитектурными памятниками и предметами культа.

В 2014-2018 гг. число международных путешествий на мировом уровне из года в год возрастало в среднем на 5,6 % и дошло до отметки 1,66 млрд поездок на конец 2018 года. В связи с ростом мировой экономики, улучшением воздушного движения от страны к стране, упрощением визовых систем, развитию туристических тенденций возрастает рынок туризма на международном уровне.

Анализ туристической отрасли в России разделим на анализ въездного, выездного и внутреннего туризма

Объем въездного туризма в Россию за первые девять месяцев 2019 года в сопоставлении с 2018 годом немного сократилось. Число туристов из других стран снизилось на 0,9 % и достигло 19,1 миллиона, где менее половины (42,1 %) – это жители стран дальнего зарубежья (8 миллионов), и более половины (57,9 %) – это жители стран СНГ (11 миллионов).

Объем выездного туризма из России возрос на 7 %. За первые девять месяцев жители России осуществили 35,2 миллиона поездок в зарубежные страны, где большая часть (83,1 %) – это поездки в дальнее зарубежье, остальные (16,9 %) – поездки в страны СНГ.²⁷

В таблице 13 рассмотрим наиболее популярные страны, посещаемые россиянами, и страны, жители которых наиболее часто посещают Россию, за 2019 год.

²⁷ Статистика туристического рынка 2019 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mitt.ru/Stati/statistika2019>. – (Дата обращения: 09.04.2020)

Таблица 13 – Лидирующие страны въездного и выездного туризма России за 2019 год

Въездной туризм			Выездной туризм		
Страна	Количество человек, млн.	Абсолютное отклонение к 2018 г., %	Страна	Количество человек, млн.	Абсолютное отклонение к 2018 г., %
Украина	5,944	- 6,7	Турция	5,675	+ 15,7
Казахстан	2,716	+ 0,6	Абхазия	3,865	+ 6,5
Китай	1,594	+ 12,8	Финляндия	2,695	+ 7,9
Азербайджан	0,684	+ 2,8	Казахстан	2,471	+ 7
Финляндия	0,681	- 5,4	Украина	1,857	+ 3,5
Германия	0,592	+ 8	Китай	1,712	+ 18
Польша	0,497	- 5,5	Эстония	1,348	+ 0,3
Абхазия	0,453	+ 29	Италия	1,012	+ 19
Армения	0,420	- 3,9	Грузия	0,990	+ 1
Эстония	0,383	+ 8,2	Германия	0,977	+ 2,8

Согласно таблице 13, в тройке лидеров стран, из которых пребывают в Россию, входят Украина, Казахстан, Китай. Но при этом наибольший прирост посещений по отношению к 2018 году наблюдается от жителей Абхазии (число туристов увеличилось на 29 %). Наиболее посещаемыми российскими туристами странами являются Турция, Абхазия, Финляндия. Здесь наибольший прирост турпотока наблюдается в Китай и Турцию (18 % и 15,7 % соответственно).

Самыми популярными направлениями для внутреннего туризма в России являются следующие: Москва и Московская область, Сочи, Анапа, Санкт-Петербург, Южный берег Крыма (Ялта, Алушта, Судак), Геленджик, Западный берег Крыма (Евпатория, Оленевка, Саки), Туапсе, Восточный берег Крыма (Феодосия, Керчь), Казань.

Далее проведем анализ туристической отрасли Амурской области.

В 2017 году в Амурской области насчитывается 60 компаний, осуществляющих свою деятельность в туристской отрасли, что на 14 больше, по сравнению с 2016 годом, в числе данных компаний 3 компании занимались только туроператорской деятельностью, 15 - туроператорской и турагентской деятельностью, 42 – только продвижением туров.

На конец 2017 года туристическими компаниями Амурской области было

продано 45,0 тыс. турпакетов. В общей сложности численность туристов достигла 96,9 тысяч человек (в 2016 году – 74,3 тыс. чел.), менее половины (33 %) из которых являются жителями России и более половины (67 %) являются жителями других стран (в 2016 году – 40,1 % и 59,9 % соответственно).

В тройку лидеров стран, посещаемых жителями Амурской области, входит Китай, на который приходится около половины всех туристических поездок (45,3 %), далее Вьетнам (29,9 % поездок) и Таиланд (19,7 % поездок).

Таким образом, туризм достаточно популярная и доходная отрасль не только для отдельного региона, но и для всего мира.

Далее рассмотрим современные направления туризма. Основными тенденциями изменений туристической отрасли являются следующие:

1) персонализация предпочтений туристов: кулинарные фестивали, карнавалы электронной музыки, традиционные местные верования и ритуалы становятся главной идеей отправления в путешествия некоторых туристов;

2) лечебно-оздоровительный и медицинский туризм: смысл такого направления туризма заключается в получении медицинских консультаций от высококвалифицированных врачей и нахождение в госпиталях с новейшими оборудованьями;

3) волонтерство: желание туристов заниматься благотворительной деятельностью через оказание помощи жителям местности (предоставление услуг от квалифицированных специалистов, фармацевтов, педагогов) или физическая помощь;

4) охотничьи мероприятия и экскурсии в заповедники: сафари заключаются в посещении мест обитания животных и наблюдении за ними, а также помощь в сохранении естественной среды обитания животных;

5) посещение непопулярных туристических направлений: увеличивается количество туристов, которым нравится избегать места перенаселенности и посещать неизвестные места;

б) организация поездок по авторскому праву: у авторов блогов есть большое количество читателей, многие из которых делятся полезной

информацией на туристические темы, в данном случае можно сотрудничать с ними для разработки интересных программ;

7) организация персональных туров: предложение туристам самостоятельно выбрать параметры поездки, отличающиеся от стандартных турпакетов.

К анализу внешней среды относится анализ макроокружения и анализ микроокружения. Под анализом макроокружения понимается влияние экономики, правового регулирования и управления политических процессов, технологического развития общества, социальных составляющих и др. Для анализа макроокружения проводится PEST-анализ. Анализ микроокружения включает в себя влияние на анализируемое предприятие поставщиков, новых и имеющих конкурентов, покупателей, товаров-заменителей. Провести анализ микроокружения позволит модель пяти сил Майкла Портера.

Анализ макроокружения ООО «Гранд Тур» с помощью PEST-анализа отражен в таблице 14

Таблица 14 – PEST-анализ «Гранд Тур»

Политические факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – влияние государства на въезд и выезд из страны; – наличие стабильного правительства; – наличие безвизового режима для стран таможенного союза; – наличие субсидирования для авиаперелетов. 	<ul style="list-style-type: none"> – наличие налаженной туристской инфраструктуры; – повышение дохода населения способствует повышению спроса на туристические услуги; – рост развития туристической инфраструктуры за границей повышает спрос на оказанные услуги; – заметная разница цен на российский туристической услуги и зарубежные формирует структуру спроса.
Социальные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – небольшая емкость рынка Амурской области; – снижение численности населения уменьшает спрос на туристические услуги; – наличие граждан-патриотов предпочитающих отдых в России; – невозможность выехать за границу из-за занимаемой должности. 	<ul style="list-style-type: none"> – наличие современного оборудования; – развитая система бронирования; – наличие официального сайта; – публикации видео обзоров о турах в социальных сетях.

Согласно таблице 14, положительное влияние на деятельность туристической фирмы «Гранд Тур» оказывают экономические (наличие налаженной туристской инфраструктуры и др.), технологические (развитая система бронирования и др.) и политические (наличие безвизового режима для стран таможенного союза и др.) факторы. Отрицательное влияние оказывают социальные (снижение численности населения уменьшает спрос на туристические услуги и др.) и, в меньшей степени, политические (влияние государства на въезд и выезд из страны) факторы.

Анализ микроокружения «Гранд Тур» целесообразно провести с помощью модели пяти сил М.Портера. Оценивание каждого элемента осуществляется по 5-балльной шкале, где на балл «5» оценивается высокое влияние силы, на «1» – низкое влияние силы. Пять конкурентных сил – это угроза появления новых игроков, рыночная власть потребителей, рыночная власть поставщиков, угроза появления продуктов-заменителей и уровень конкурентной борьбы между действующими конкурентами.²⁸

Проведем оценку угрозы со стороны новых игроков в виде таблице 15.

Таблица 15 – Угроза появления новых конкурентов для «Гранд Тур»

Критерий	Оценка	Обоснование выставленной оценки
Издержки на разделение предложений	3	Разделение предложения значительное и увеличивается при росте взаимодействия с партнерами
Первоначальные издержки	1	При входе на рынке возникают финансовые барьеры, так как потребность в инвестициях высока из-за содержания самолетов, страхования потребителей, кроме того из-подписания договоров с поставщиками и партнерами.
Реакция действующих конкурентов	2	Насчитывается некоторое число компаний, которые являются опытными и известными операторами, так что новая компания при входе в туристскую отрасль не окажет влияние на действующие туристические фирмы.
Реакция покупателей	1	Появление новой туристической организации, неизвестной на начальном этапе, не вызовет доверия потребителей
Итоговая средняя оценка	1,75	Угроза со стороны новых игроков незначительна

²⁸ Мишин, Ю.Д. Оценка конкурентоспособности предприятия на рынке высокотехнологичной продукции / Фундаментальные исследования. – 2017. – № 10 (часть 3) – С. 605-610.

Согласно таблице 15, потенциальные конкуренты при входе на туристический рынок могут столкнуться с затратами на дифференциацию услуг, уровень которых оценивается как средний и имеет оценку «3». Стартовые затраты потенциальных конкурентов будут достаточно высокими, что может также не дать развиваться конкуренту и заставит его уйти с рынка, то есть влияние на «Гранд Тур» новые туристические фирмы по отношению к стартовым затратам не оказывают влияния и оцениваются на «1». Существующие туристические фирмы на рынке города Благовещенска имеют достаточно стабильное положение, поэтому появление новых конкурентов окажет на них слабое влияние, что оценивается на «2». Реакция потребителей имеет оценку «1», так как большинство клиентов выбирают услуги проверенных на собственном либо на чужом опыте туристических фирм, а потенциальным конкурентам необходимо большое количество времени для того, чтобы сформировать своих постоянных потребителей. Средняя итоговая оценка составляет 1,75 балла, это означает, что потенциальные конкуренты не оказывают высокой угрозы для «Гранд Тур». Данный результат связан со значительными стартовыми затратами и слабой реакцией существующих конкурентов и покупателей.

Далее проведем оценку конкуренции среди существующих конкурентов «Гранд Тур». Для начала проведем описание конкурентов ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска в виде таблицы 16.

Таблица 16 – Описание конкурентов ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска

Наименование конкурента	Направления	Месторасположение
1	2	3
Туристическое агентство «Моисей»	Россия, Таиланд, Вьетнам, Сингапур, Малайзия, Индонезия, Филиппины, Франция, Италия, Испания, Хорватия, Болгария, Нидерланды, Чехия, Австрия, Германия, Турция, Бразилия, Доминикана, Египет, Израиль, Индия, Иордания, Куба, Мальдивы, Марокко, Мексика, Маврикий, ОАЭ, Сайпан и Гуам, Сейшелы, Армения	Россия, г. Благовещенск, ул. Ленина, д. 183

1	2	3
Турбюро «Дальневосточный Феникс»	Китай, Вьетнам, Таиланд, Россия, Южная Корея, Япония, Болгария, Греция, Египет, Израиль, Индия, Индонезия, Испания, Италия, Кипр, Куба, Малайзия, Мальта, Марианские острова, Сингапур, Турция, Филиппины, Франция, Чехия	Россия, г. Благовещенск, ул. Горького, д. 174
Туристическое агентство «Апex Tour»	Азия, Арабские страны, Африка, Болгария, Греция, Европа, Египет, Испания, Италия, Кипр, Северная Америка, Турция, Финляндия, Черногория, Чехия, Южная Америка, Россия	Россия, г. Благовещенск, ул. Мухина, д. 114
Туристическая фирма «Амуртурист»	Китай, Вьетнам, Таиланд, Россия, Кипр, Куба, Малайзия, Турция, Южная Корея, Япония, Кавказ, ОАЭ, Марокко, Доминикана, Мексика	Россия, г. Благовещенск, ул. Кузнечная, д. 1
Туристическая фирма «Компас»	Китай, Вьетнам, Таиланд, Россия, Южная Корея, Япония, Болгария, Греция, Индия, Индонезия, Испания, Кипр, Куба, Марианские острова, Турция, ОАЭ, Доминикана, Черногория, Германия, Австрия, Армения	Россия, г. Благовещенск, ул. Ленина, д. 1
Туристическая фирма «Пилигрим Плюс»	Китай, Вьетнам, Таиланд, Россия, Южная Корея, Япония, Болгария, Греция, Египет, Израиль, Индия, Испания, Италия, Куба, Турция, Филиппины, Франция, Чехия, Азербайджан, Бразилия, Молдавия, Узбекистан, Грузия, Армения, Бали, Гоам, Доминикана, Тунис, Финляндия, Чехия, Беларусь, Абхазия	Россия, г. Благовещенск, ул. 50 лет Октября, д. 42/2

Согласно таблице 16, большинство направлений имеют туристические фирмы «Моисей» и «Пилигрим Плюс». Кроме того, следует отметить, что туры в Хорватию и Нидерланды предлагает только «Моисей», в Австрию и Германию – только «Моисей» и «Компас», в Черногорию – только «Апex Tour» и «Компас», на Марианские острова – только «Дальневосточный Феникс» и «Компас», в Беларусь – только «Пилигрим Плюс». Это означает, что анализируемые туристические фирмы имеют конкурентные преимущества в направлениях в разные страны. Также следует отметить, что туры в такие направления, как Вьетнам, Таиланд, Россию, Китай, Турцию предлагают все туристические фирмы-конкуренты ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска. Это означает, что данные направления наиболее популярны среди других предлагаемых турфирмами направлений.

Влияние фирм-конкурентов на деятельность «Гранд Тур» отражено в

таблице 17.

Таблица 17 – Влияние существующих конкурентов на деятельность ООО «Гранд Тур».

Критерий	Оценка	Обоснование выставленной оценки
Число фирм-конкурентов	5	Насчитывается достаточное число прямых конкурирующих крупных, а также мелких турфирм отличающихся слабым предложением турпакетов, а также косвенные конкуренты.
Величина постоянных издержек	5	Значительные постоянные издержки, обслуживание гостиниц, офисов, мониторинг сотрудников и т.п.
Конкурентоспособность фирм-конкурентов	3	Некоторые конкуренты имеют различные конкурентные преимущества, некоторые другие – отличаются более низким уровнем конкурентоспособности
Уровень затрат конкурентов на рекламу	3	Конкуренты ведут среднюю активную маркетинговую деятельность
Отличительные черты фирм-участников	4	Фирмы имеют незначительные отличия предлагаемых услуг фирмы отличаются в использовании сайта, персонале, предложении.
Итоговая средняя оценка	4	Уровень конкуренции высокий

По средней итоговой оценке таблицы 17 следует, что уровень влияния действующих конкурентов на «Гранд Тур» достаточно высокий, что объясняется большим количеством конкурентов, размером постоянных затрат и некоторыми отличиями между конкурентами.

Далее рассмотрим угрозу появления услуг-заменителей. Полученные данные отразим в таблице 18.

Таблица 18 – Угроза возникновения услуг-заменителей для ООО «Гранд Тур»

Критерий	Оценка	Обоснование выставленной оценки
Внутренний туризм	4	В пределах страны насчитывается большое количество городов и мест, которые стоит посетить.
Наличие собственных мест отдыха	4	Население имеет личные места для отдыха, такие как дачи, дома за городом, собственные кафе, обустроенные гаражи.
Наличие мест для проведения отдыха в черте собственного города	5	Отдых возможно устроить и не выезжая за пределы своего региона или города, для этого служит экстремальный туризм, SPA-отдых, развлекательные комплексы, аквапарки, базы отдыха.
Итоговая средняя оценка	4,3	Уровень конкуренции высокий

Согласно таблице 18, итоговая оценка влияния услуг-заменителей составляет 4,3 балла, что свидетельствует о высоком уровне влияния угрозы появления других услуг на деятельность «Гранд Тур». Влияние внутреннего туризма оценивается на «4», так как возможности путешествия в пределах России имеются в большом количестве, но большинство туристов привыкли или желают путешествовать за границей, чтобы познакомиться с культурой, климатом, достопримечательностями других стран. Собственные места для отдыха также не оцениваются на высший балл, так как их необходимо постоянно обустраивать, наводить самостоятельно уборы, ухаживать за ними, кроме того населению этого окажется недостаточно для полноценного отдыха. Влияние третьего критерия на деятельность «Гранд Тур» оценивается на «5», так как в Амурской области имеются места для проведения отдыха. Рассмотрим каждое из этих мест.

Примером экстремального туризма в Амурской области служит «Джип-тур». Это поездки на внедорожнике с опытным водителем по просторам области через карьеры, грязь, реки, ручьи, овраги и темные леса. В «Джип-тур» также включены уроки вождения внедорожника, а также некоторые техники управления автомобилем.

В Амурской области имеется большое количество SPA-отелей, где можно поплавать в бассейне, принять джакузи, попробовать напитки, пользоваться услугами массажа, обертыванием, принимать банные процедуры.

К развлекательным комплексам Амурской области относятся развлекательные центры для детей, где имеется большое количество ярких и интересных аттракционов, кафе с разными блюдами и напитками, а также развивающие центры для детей, где им развивают моторику, обучают счету, чтению, разговору и др. Кроме того, для взрослых также предусмотрены развлекательные комплексы, где устраиваются дискотеки, праздники и другие мероприятия.

Аквапарки Амурской области также являются местами для отдыха, так как они предоставляют отдых в бассейнах, на водных горках, в парилках,

джакузи и т.д. Также аквапарки предоставляют услуги аквааэробики, групповым занятиям по обучению плаванию.

В Амурской области имеется большое число баз отдыха. На территории базы отдыха предоставляется возможности для комфортного проживания клиентов, имеются как обустроенные комнаты в зданиях, так и уличные беседки. Туристические базы также славятся своими аквапарками, саунами, бассейнами, детскими площадками и зонами для фотосессий.

Далее проведем оценку рыночной власти поставщиков в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Влияние поставщиков «Гранд Тур»

Критерий	Оценка	Обоснование выставленной оценки
Численность поставщиков	2	Турагент взаимодействует с различными поставляемыми компаниями, также есть личные авиалинии и несколько гостиниц в некоторых государствах
Затраты при переходе к другому поставщику	1	Затраты в данном случае крайне малы, так как турагент завоевал доверие на внутреннем рынке и при расторжении договора с поставщиками не возникнет значительных затрат.
Зависимость фирмы от услуг поставщиков	3	«Гранд Тур» имеет собственные средства, которыми можно заменить услуги поставщиков, но этого будет недостаточно для эффективного функционирования.
Значение заказов для подрядчиков	2	Турагент отличается достаточной известностью на туристском рынке, в связи с этим у поставляющих компаний возникает желание о взаимодействии, так как финансовые результаты характеризуются отсутствием убытков и кредиторской задолженности.
Итоговая средняя оценка	2	Незначительная власть поставщика на рынке

Согласно таблице 19, власть поставщиков на данном рынке имеет разную значимость, поскольку поставщиками в данной ситуации являются отели и авиакомпании, поставляющие места в самолетах и номера в отелях. Соответственно, власть поставщика будет велика в том случае, если у компании нет собственных отелей в принимающей стране или отсутствуют в наличии собственные самолеты.

Далее оценим рыночную власть потребителей. Для начала целесообразно провести сегментацию потребителей ООО «Гранд Тур».

Рассмотрим графически сегменты потребителей ООО «Гранд Тур».

На рисунке 7 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг по половому признаку.

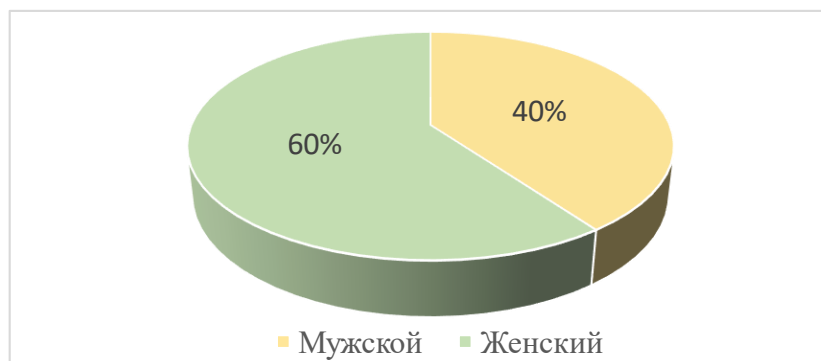


Рисунок 7 – Сегментирование потребителей ООО «Гранд Тур» по полу

Согласно рисунку 7, большинство потребителей ООО «Гранд Тур» женского пола (60 %), остальные 40 % потребителей мужского пола.

На рисунке 8 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг по возрастному признаку.



Рисунок 8 - Сегментирование потребителей «Гранд Тур» по возрасту

Согласно рисунку 8, услугами «Гранд Тур» чаще пользуются туристы в возрастной категории от 30 до 50 лет (45 %) – это туризм среднего возраста. Категория молодежного туризма в возрасте до 30 лет составляют 35 %. Наименьшую долю (20 %) занимает пожилой туризм, к которому относятся потребители старше 50 лет.

На рисунке 9 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг

«Гранд Тур» по уровню дохода.

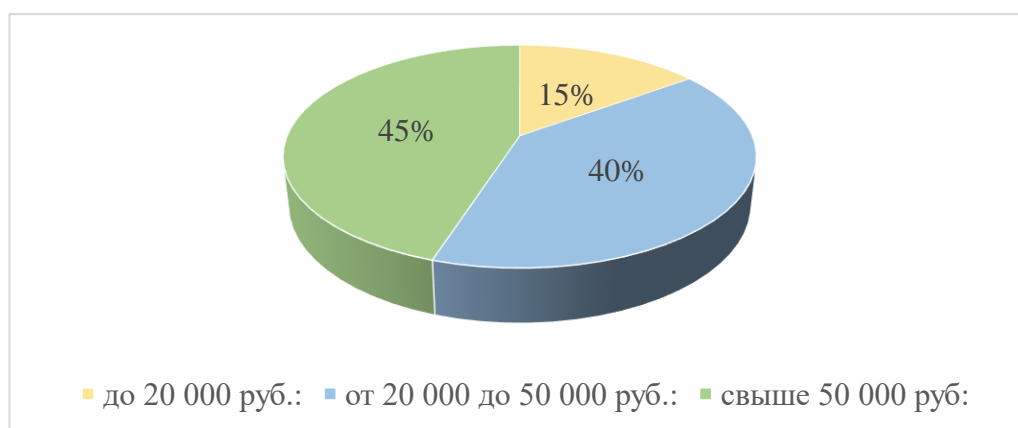


Рисунок 9 - Сегментирование потребителей «Гранд Тур» по уровню дохода

Согласно рисунку 9, наибольшую долю занимают потребители с доходом от свыше 50 тыс. руб., что составляет 45 %. Немного меньше (40 %) потребителей имеют доход от 20 до 50 тыс. руб. Наименьшую долю (15 %) занимают потребители с доходом до 20 тыс. руб.

На рисунке 10 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг «Гранд Тур» по виду деятельности.



Рисунок 10 - Сегментирование потребителей ООО «Гранд Тур» по виду деятельности

Согласно рисунку 10, большинство потребителей заняты в сфере торговли и предпринимательства (30 %), на половину меньше потребителей (15 %) заняты в сфере сельского хозяйства. Потребители, занятые в сфере медицины и здравоохранения, спорта, программирования и цифровизации, индустрии красоты и моды, искусства и творчества, занимают долю по 10 %. Наименьшая доля потребителей туристических услуг от «Гранд Тур» (5 %) заняты в образовательной и педагогической сфере.

На рисунке 11 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг «Гранд Тур» по географическим критериям.

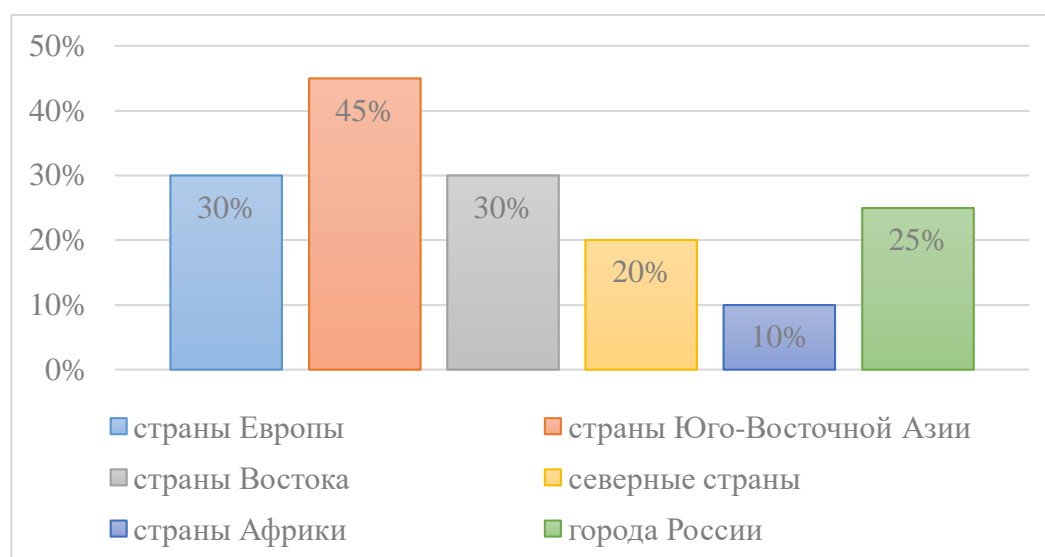


Рисунок 11 - Сегментирование потребителей ООО «Гранд Тур» по географическим критериям (посещаемые территории)

Согласно рисунку 11, наиболее часто посещаемыми территориями являются страны Юго-Восточной Азии (по 45 %). Страны Востока и Европы посещают или желают посетить по 30 % потребителей. Города России предпочитают 25 % клиентов «Гранд Тур». Северные страны и страны Африки посещаются в меньше степени – 20 % и 10 % соответственно.

На рисунке 12 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг «Гранд Тур» по виду туризма.

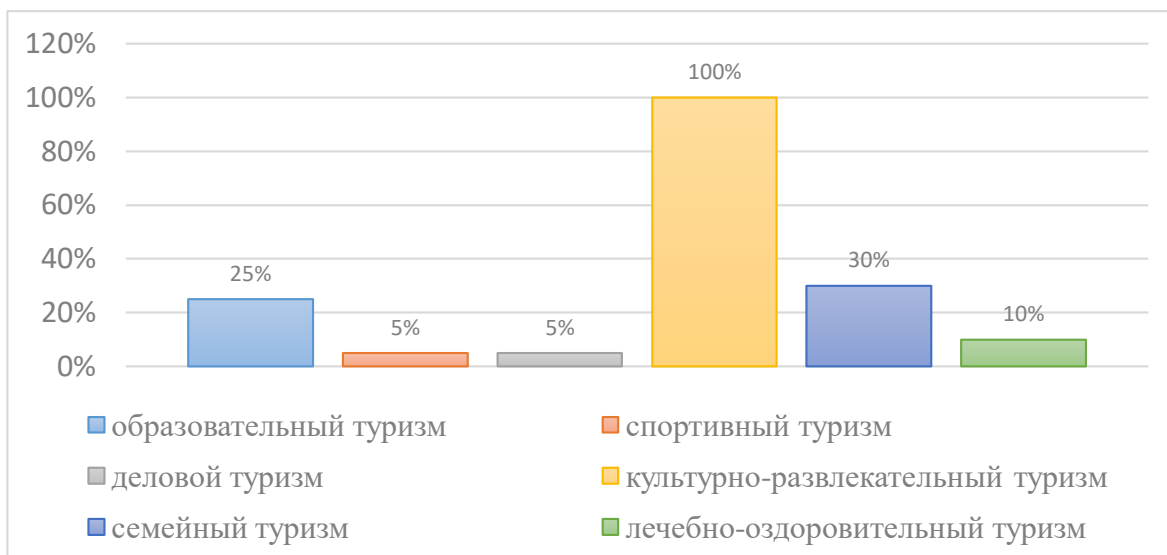


Рисунок 12 - Сегментирование потребителей ООО «Гранд Тур» по виду туризма (на основе выгод)

Согласно рисунку 12, наиболее популярным видом туризма у потребителей является культурно-познавательный туризм, который предпочитают все 100 % потребителей туристических услуг «Гранд Тур». Значительно меньшую долю занимает семейный туризм и образовательный туризм – 30 % и 25 % соответственно. Лечебно-оздоровительный вид туризма предпочитают 10 % потребителей «Гранд Тур». По 5 % потребителей склонны к деловому и спортивному видам туризма.

На рисунке 13 рассмотрим сегмент потребителей туристических услуг «Гранд Тур» по психографическим критериям.

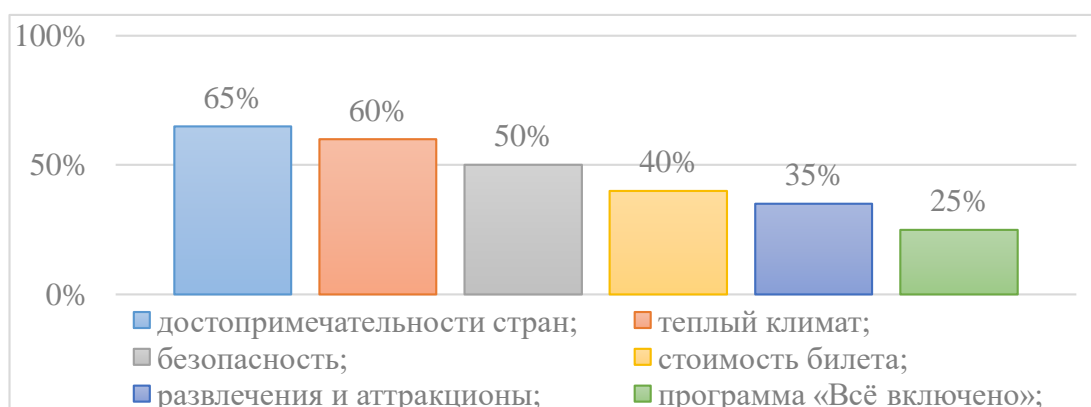


Рисунок 13 - Сегментирование потребителей ООО «Гранд Тур» по психографическому критерию (по мотивам поездки)

Согласно рисунку 13, по психографическому критерию наибольшую долю занимают сегменты потребителей, особое предпочтение отдающие достопримечательностям стран (65 %), теплему климату (60 %). Безопасность поездки важна для 50 % потребителей туристических услуг «Гранд Тур». Важное значение для 40 % туристов имеет стоимость билета. Обязательным мотивом поездки для 35 % туристов являются различные виды развлечений и аттракционы. Наименьшая доля туристов (25 %) предпочитают программу «Все включено».

Таким образом, проведена сегментация потребителей туристических услуг ООО «Гранд Тур» по различным признакам.

Влияние потребителей на деятельность «Гранд Тур» отражена в таблице 20.

Таблица 20 – Влияние потребителей «Гранд Тур»

Критерий	Оценка	Обоснование выставленной оценки
Рынок потребителя	5	На рынке существует широкий ассортимент туристических услуг, который является привлекательным для потребителя
Стоимость переключения потребителя	4	Потребитель в случае переключения может понести убытки в случае, если он не обладает достаточной информацией о конкуренте, если конкурент не понесет изложенных обязанностей
Ценочувствительность покупателей	5	Высокая чувствительность к цене, т.к. у потребителя могут возникнуть сомнения в том случае, если понесенные им расходы на путевку окупятся.
Информированность потребителей предоставляемых услугах	3	Сайт «Pegas Touristik» предоставляет достаточно яркую и красочную информацию о существующих турах, однако потребитель, которому сложно ориентироваться на сайтах, может не найти необходимой информации
Возможность самостоятельно создавать туры и подбирать авиаперелеты	2	Без помощи туристической фирмы достаточно сложно подобрать экскурсии, самолеты, отели, питание и т.п.
Итоговая средняя оценка	3,8	Власть потребителей высокая

Согласно средней итоговой оценке в таблице 20 потребители оказывают высокое влияние на деятельность фирмы «Гранд Тур», что объясняется превышением предложения над спросом, высокой чувствительностью к цене,

высокой стоимости переключения потребителей.

Для наглядного воспроизводства влияния каждой силы на деятельность «Гранд Тур» изобразим схему модели пяти сил М. Портера в виде рисунка 14.



Рисунок 14 – Модель пяти сил Майкла Портера для ООО «Гранд Тур»

Согласно рисунку 14, модель пяти сил М.Портера позволила провести анализ микроокружения «Гранд Тур» и сделать выводы, что наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывает уровень конкурентной борьбы между действующими конкурентами, угроза появления услуг-заменителей, власть потребителей. Власть поставщиков и угроза появления новых конкурентов оказывают низкое влияние на деятельность ООО «Гранд Тур».

Итогом проведения анализа внешней среды является выделение возможностей для «Гранд Тур» и возможных угроз. Факторы внешней среды отражены в таблице 21.

Таблица 21 – Возможности и угрозы «Гранд Тур»

Факторы внешней среды	
Возможности	Угрозы
1) выход на новый рынок сбыта; 2) захват новых сегментов покупателей; 3) модернизация технических процессов предприятия; 4) создание системы скидок; 5) улучшение системы использования сайта; 6) повышение квалификации персонала; 7) разработка системы персонализации услуг; 8) усовершенствование рекламной деятельности; 9) развитие и улучшение системы перевозок туристов. 10) увеличение объема реализации услуг; 11) повышение рентабельности.	1) нестабильность политической ситуации в РФ и зарубежных странах; 2) недоверие к туроператорам; 3) перенасыщение рынка; 4) появление новых конкурентов; 5) <i>появление современных (уникальных) конкурентных преимуществ у других турфирм.</i> 6) изменения вкусов и предпочтений потребителей; 7) неблагоприятное изменение климата в странах; 8) массовое возникновение угрозы жизни и здоровью населения.

Таким образом, в таблице 21 выявлены угрозы и возможности для деятельности «Гранд Тур». Наиболее перспективной возможностью является разработка системы персонализации услуг. Наиболее сильным нежелательным фактором является появление уникальных конкурентных преимуществ у фирм-конкурентов.

Используя данные таблицы 12 и 21, составим матрицу SWOT-анализа, которая представляет собой интеграцию факторов внешней и внутренней среды (Приложение Е).

Согласно матрице SWOT-анализа, наиболее сильной стороной «Гранд Тур» является большое количество экскурсионных программ и туров, так как турагент предлагает отправиться в различные направления, имеет красочные, увлекательные пакетные туры и устраивает познавательные экскурсии по странам и городам. Наиболее слабой стороной является узкий ассортимент, выражающийся в отсутствии уникальности предложений, так как услуги «Гранд Тур» не отвечают современным тенденциям направления, а также руководство и менеджеры не разрабатывают новых предложений. Наиболее опасной угрозой является появление у действующих конкурентов современных

предложений, из-за чего постоянные потребители услуг от «Гранд Тур» или другие потенциальные потребители проявят желание переходить к фирмам-конкурентам, вследствие чего спрос на туристические услуги от ООО «Гранд Тур» снизится в большей степени. Наиболее благоприятной возможностью является разработка системы персонализации услуг, что также придаст уникальности предложениям от «Гранд Тур» и позволит повысить спрос, а, следовательно, и прибыль турагента за счет появления новых потребителей и удержания существующих потребителей услуг от «Гранд Тур».

Построенная матрица SWOT-анализа позволяет разработать мероприятия по предотвращению угроз и слабых сторон за счет имеющихся возможностей и сильных сторон. Взаимодействия каждого из факторов отражено в отдельных полях: сила и возможности (поле СиВ), сила и угрозы (поле СиУ), слабость и возможности (поле СлВ), слабость и угрозы (поле СлУ). В каждом из этих полей предложены мероприятия по улучшению деятельности туристической фирмы «Гранд Тур». Наибольшее количество предложений было выявлено в поле СлВ, где предлагаются решение и ликвидация слабых сторон предприятия за счет имеющихся возможностей, например, используя систему скидок, наладить программу лояльности и др. В поле СиУ были предложены такие мероприятия, как использование возможности разработки персонализации услуг с учетом обилия экскурсионных программ в качестве основы создания конкурентного преимущества. В поле СиВ предлагается сотрудничество со стороны зарубежных партнеров за счет ухода с рынка конкурентов и др. В поле СлУ предложено использовать модернизированные технологии для разработки уникального предложения в случае изменения вкусов и предпочтений потребителей.

Анализ внешней и внутренней среды ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска позволяет выделить основную проблему деятельности – снижение спроса на туристские услуги, вызванное отсутствием интересных предложений для клиентов, недостаточной рекламной деятельностью и проблемой поиска информации на официальном сайте.

В данном подразделе рассмотрена индустрия туризма, в процессе чего выявлено, что, начиная с мирового уровня, заканчивая региональным, спрос на туризм растет. Также определены тенденции туристской отрасли, к которым относятся волонтерство, медицинский туризм, персональные туры и др. Кроме того, проведен анализ макроокружения с помощью PEST-анализа, где определено, что большинство экономических, политических, социальных и технологических факторов способствуют развитию туристской индустрии, и анализ микроокружения с помощью модели пяти сил М. Портера, в процессе которого выявлено, что наибольшее влияние на деятельность турагента оказывают потребители, действующие конкуренты и услуги-заменители. Также описаны возможности (улучшение интерфейса сайта, повышение рентабельности, рост объемов реализации и т.д.) и угрозы (перенасыщение рынков, потенциальные конкуренты, изменение климатических условий, угрозы жизни и здоровью и т.д.) как факторы внешней среды предприятия. В заключении параграфа проведен SWOT-анализ для ООО «Гранд Тур», где разработаны мероприятия по ликвидации слабых сторон и угроз с использованием сильных сторон и возможностей, например, совершенствование маркетинговой деятельности за счет проведения рекламных акций и услуг продвижения через социальные сети.

2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ существующей стратегии ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска

С каждым годом количество туристических предприятий возрастает, в связи с этим наблюдается и рост уровня конкуренции. Так, анализ конкурентоспособности позволяет организации выявить имеющиеся преимущества и недостатки, оценить себя в сравнении с аналогичными организациями и, впоследствии, занять лидирующую позицию на рынке.

Основными конкурентами ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска являются ООО «Дальневосточный феникс» и ООО «Амуртурист».

Для оценки конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» воспользуемся

рейтинговой методикой, которая представляется в виде таблицы. В данной методике каждому показателю сравнения экспертами присваивается ранг и оценка. Наиболее конкурентоспособным признается та организация, которая получит наибольшую итоговую оценку. Оценка конкурентоспособности с помощью рейтинговой методики представлена в таблице 22.

Таблица 22 - Оценка конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска с помощью рейтинговой методики

Номер показателя	R	α_i	«Гранд Тур»		«Дальневосточный феникс»		«Амуртурист»	
			β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$	β_i	$\alpha_i * \beta_i$
1) Ценовая политика	2	0,15	4	0,6154	4	0,6154	4	0,6154
2) Удобство использования сайта	7	0,08	3	0,2308	3	0,2308	5	0,3846
3) Доброжелательность персонала	9	0,05	4	0,1846	5	0,2308	5	0,2308
4) Удобство использования транспорта	10	0,03	4	0,1231	4	0,1231	4	0,1231
5) Разнообразие экскурсионных программ	1	0,17	5	0,8462	5	0,8462	5	0,8462
6) Количество подразделений в г. Благовещенске	11	0,02	5	0,0769	5	0,0769	5	0,0769
7) Маркетинг и реклама	8	0,06	4	0,2462	4	0,2462	4	0,2462
8) Направления в разные страны	6	0,09	5	0,4615	4	0,3692	3	0,2769
9) Возможность страхования	5	0,11	5	0,5385	5	0,5385	5	0,5385
10) Оригинальность предложения	2	0,15	2	0,3077	3	0,4615	4	0,6154
11) Возможность разного вида оплаты	4	0,12	5	0,6154	4	0,4923	4	0,4923
Итого	65		46	4,2462	46	4,2308	46	4,4462

Согласно таблице 22, фирмы-конкуренты сравниваются по следующим показателям: ценовая политика, удобство использования сайта, доброжелательность персонала, удобство использования транспорта, разнообразие экскурсионных программ, количество подразделений в городе Благовещенске, маркетинг и реклама, направления в разные страны, возможность страхования, оригинальность предложения и возможность разного

вида оплаты. На наивысший балл анализируемые конкуренты оцениваются в позициях разнообразия экскурсионных программ, количества подразделений, возможности страхования. Оценку «4» имеет показатель ценовой политики и маркетинговой деятельности для всех туристических фирм. ООО «Амуртурист» обладает преимуществом в поиске информации на сайте и доброжелательности персонала. ООО «Гранд Тур» имеет большее количество направлений в разные страны, а «Амуртурист» - меньшее количество, что оценивают эти фирмы на «5» и на «3» соответственно. Доброжелательный персонал на высший балл оценивается и в ООО «Дальневосточный Феникс». В ООО «Гранд Тур» и ООО «Дальневосточный Феникс» возникают проблемы с поиском информации на сайте, что оценивается на «3». Уникальность предложения отсутствует у ООО «Гранд Тур» и «Дальневосточный Феникс», что оценивает данную позицию на «2» и на «3» соответственно. «Амуртурист» предлагает туры по городу Благовещенска, вследствие чего оригинальность предложения имеет оценку «4».

Согласно таблице 22, наибольшую итоговую оценку по абсолютному значению и с учетом удельного веса получила туристическая фирма ООО «Амуртурист», что определяет данную фирму основным конкурентом ООО «Гранд Тур». Итоговая оценка по абсолютному значению и с учетом удельного веса говорит о снижении конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска.

Для наглядности оценок сравниваемых туристических фирм был построен график «Профили конкурентов», который является составляющей рейтинговой методики. График рейтинговой методики «Профили конкурентов» представлен на рисунке 15.

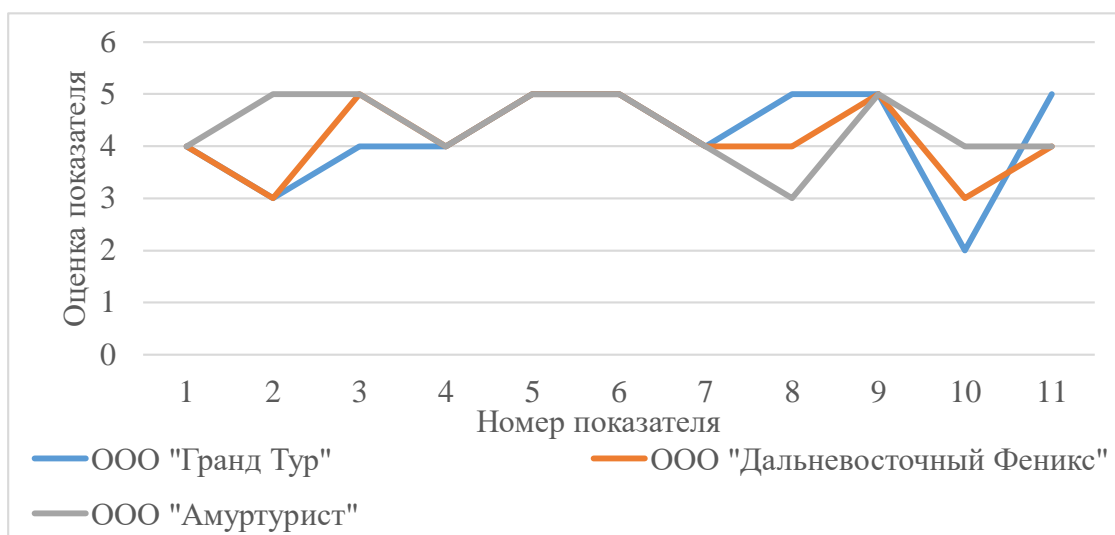


Рисунок 15 – «Профили конкурентов»

Согласно рисунку 15, наибольшее число высоких оценок имеют «Гранд Тур» в позициях разнообразия экскурсионных программ, количества подразделений и направлений, возможности страхования и возможности разного вида оплаты. Также «Амуртурист» оцениваются на «5» в позициях удобства использования сайта, количества подразделений в г. Благовещенске, доброжелательности персонала и разнообразия экскурсионных программ, возможности страхования. Однако «Гранд Тур» также имеет и большинство низких оценок, по сравнению с другими туристическими фирмами, в позициях удобства использования сайта и оригинальности предложений.

Далее воспользуемся лепестковой диаграммой «Многоугольник конкурентоспособности», которая также является составляющей рейтинговой методики оценки конкурентоспособности предприятия. Метод многоугольника конкурентоспособности представлен на рисунке 16.

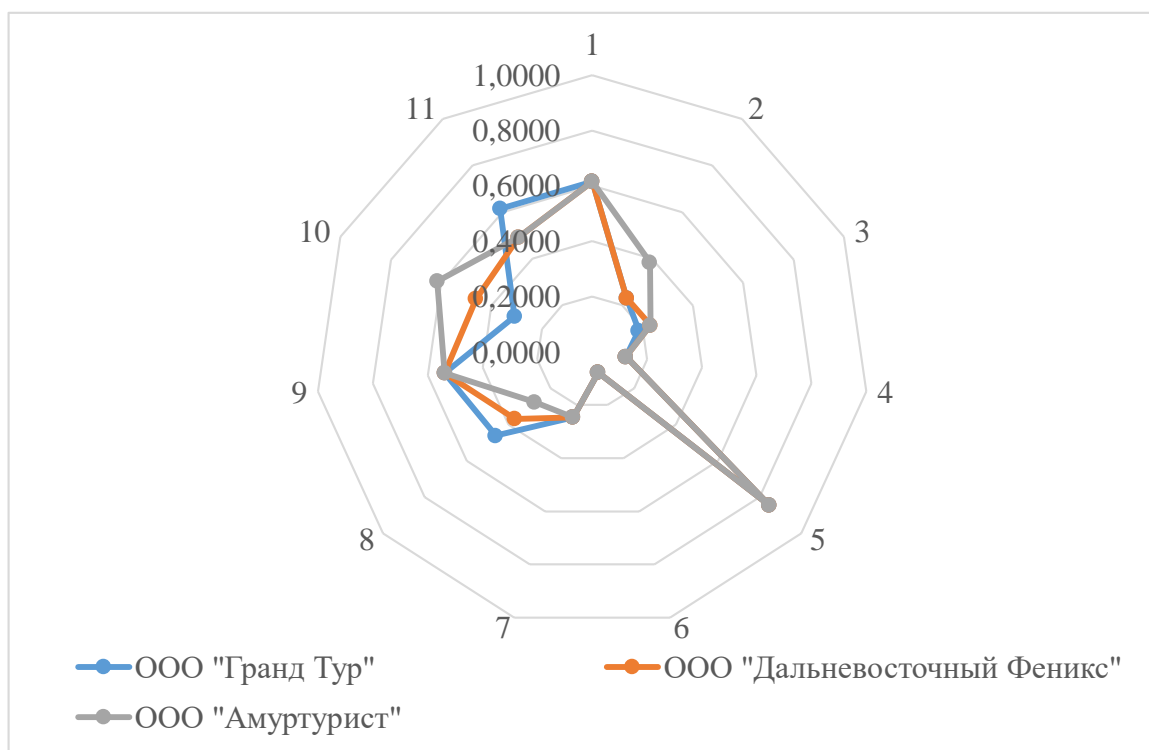


Рисунок 16 – «Многоугольник конкурентоспособности»

По данным рисунка 16 видно, что наибольшее количество высоких оценок с учетом удельного веса имеет «Амуртурист» и «Гранд Тур». ООО «Гранд Тур» имеет преимущества в направлениях в разные страны, в количестве подразделений, в возможности применения различного вида оплат, но отстает от сравниваемых туристических фирм в других позициях, что говорит о снижении конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска.

С помощью рейтинговой методики оценки конкурентоспособности предприятия был сделан вывод о снижении конкурентоспособности ООО «Гранд Тур». Причинами снижения конкурентоспособности данной туристической фирмы является неудобство использования сайта, недоброжелательность персонала, маркетинговая деятельность, отсутствие интересных оригинальных предложений. Данная оценка конкурентоспособности позволяет разработать предложения для «Гранд Тур» в рамках разработки стратегии усиления позиций на рынке.

Исходя из рейтинговой методики оценки конкурентоспособности, можно

выявить следующие конкурентные преимущества ООО «Гранд Тур»:

- 1) большое количество подразделений ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска;
- 2) большое число направлений для путешествия в разные страны;
- 3) возможность использования различных видов оплат, включающих в себя полную 100 %-ную оплату, рассрочку и кредит.
- 4) широкий спектр экскурсионных программ.

Далее следует рассмотреть существующую стратегию ООО «Пегас Туристик».

Для предприятия «Гранд Тур» характерна стратегия ограниченного роста, которой оно придерживается многие годы.

Стратегия ограниченного роста проявляется в том, что «Гранд Тур» предлагает стандартные услуги, то есть пакетные туры, в которые уже включены экскурсионные программы. Экскурсии и туры не отличаются своей уникальностью и функционируют на одном и том же уровне. Также турагентом предлагаются путевки в уже сформированные направления, при этом новые направления не разрабатываются.

Кроме того, «Гранд Тур» осуществляет рекламную деятельность, не отличающуюся от оказываемой ранее, то есть туристские услуги рекламируются в социальных сетях с момента основания турагента. Иной вид продвижения услуг не используется.

Также в течение всего периода деятельности «Гранд Тур» имеет два офиса на территории города Благовещенска. Турагент не стремится расширять свою деятельность, то есть для «Гранд Тур» не возникает необходимости открывать филиалы в других географических районах.

Также стратегия ограниченного роста характеризуется отсутствием инновационных технологий и уникальных предложений от «Гранд Тур».

Кроме того, «Гранд Тур» ведет эффективную деятельность, так как финансовое состояние характеризуется отсутствием чистых убытков. Однако для предприятия характерно снижение выручки к 2019 году, что служит

предпосылкой для внедрения каких-либо изменений в целях предотвращения появления убытков, в том числе и для разработки иной стратегии для роста и развития турагента.

Рассмотренная существующая стратегия позволяет сформулировать преимущества и недостатки использования стратегии ограниченного роста.

К преимуществам реализации стратегии ограниченного роста для «Гранд Тур» можно отнести следующие:

- 1) отсутствие высоких материальных, временных и трудовых затрат для разработки инновационных технологий и т.д.;
- 2) низкая вероятность коммерческого риска;
- 3) использование данной стратегии руководством «Гранд Тур» является наиболее простым в реализации.

К недостаткам реализации стратегии ограниченного роста для «Гранд Тур» можно отнести следующие:

- 1) отсутствие уникальности предложений в целях создания конкурентного преимущества и привлечения новых потребителей;
- 2) возможность перехода потребителей к конкурентам в связи с отсутствием инновационных технологий;
- 3) снижение спроса на туристские услуги, что влечет за собой снижение выручки и чистой прибыли;
- 4) возможность в долгосрочной перспективе появления убытков.

Таким образом, стратегия ограниченного роста является недостаточной для роста и развития ООО «Гранд Тур».

Кроме того, большое внимание ООО «Гранд Тур» уделяется одной из разновидностей маркетинговых стратегий, являющихся стратегиями функционального уровня, – коммуникационной стратегии.

Под коммуникационной стратегией «Гранд Тур» понимается создание рекламной и другой маркетинговой деятельности в целях улучшения взаимодействия между участниками туроперейтинга, то есть потребителями и туристической фирмы. Коммуникационная стратегия «Pegas Touristik»

реализуется с помощью различных средств коммуникации. Подробное описание средств коммуникаций отразим в таблице 23.

Таблица 23 – Реализация коммуникационной стратегии «Pegas Touristik»

Способ взаимодействия	Содержание коммуникации
Акции	Проведение розыгрыша с главным призом – автомобилем – при условии туризма с «Пегас Туристик» и Rixos до определенного турагентом календарного дня.
	Предоставление скидки в размере пятидесяти процентов при желании туризма в Турции с услугой «All inclusive».
	«Детям до 14 лет – бесплатно!». В акцию входят пакетные туры в Грецию, Испанию, Тунис, Таиланд, Доминикану и Кубу. В нее включено бесплатное проживание одного или двоих лиц, младше 18 лет, при условии, что в они будут проживать в одном номере с двумя лицами, старше 18 лет.
	«Вам спасибо!»: начисление бонусов «Спасибо» для потребителей «Pegas Touristik» при условии оплаты банковской картой «Сбербанк».
YouTube	Публикация новостей, фото- и видеоредакция, оставляются веб-адрес на сайт турагента, презентация происходящих мероприятий в рамках турпакета. Последняя публикация июль 2018 года.
Livejournal	Публикация новостей, фото- и видеоредакция, оставляются веб-адрес на сайт турагента. Последняя публикация июль 2018 года.
Twitter	Публикуются объявления о наступающих конкурсах и розыгрышах, фото и видеоролики. Последняя публикация январь 2019 года.
RuTube	Видеоролики, медийная реклама. Последняя публикация 2018 года.
Одноклассники	Сообщество (27 000 человек), где публикуются фотоизображения с сопровождением красочного описания, оставляются веб-адрес на сайт турагента и проводятся обсуждения турпакетов. Активная деятельность ведется в настоящее время.
VK	Сообщество (более 120,5 тыс. участников), включающая заказ на выбор путевки, вакантного места, связи, фотоснимки, видеоклипы, дискуссии, истории, веб-адрес на сайт турагента, иные социальные сети и прочие публичные сообщества, кроме того видеоролики, рекламные акции, а также собственные аккаунты. Активная деятельность ведется в настоящее время.
Instagram	Аккаунт со 163 тыс. подписчиками имеет яркие публикации, видео, макси для селфи-фотографий. Частые публикации по сегодняшний день.
Печатные издания	Аэрофлот, собственные печатные издания
Вывески официальных представителей	Вывески туристических агентств франчайзинговой сети

Как видно из таблицы 23, большинство средств коммуникации перестали реализовываться либо оказались неэффективными. ООО «Гранд Тур»

продолжают активно вести рекламную деятельность через такие социальные сети, как Twitter, Vk, Instagram и Одноклассники. Необходимо поддерживать эту рекламную активность, а также возобновить средства продвижения товара через другие системы. Согласно таблице 23, турагент использует официальный сайт для взаимодействия с потребителями и отражения необходимой информации. В то же время при использовании сайта у потребителей возникают некоторые трудности, такие как неудобство использования, сложности в поиске необходимой информации. Следовательно, коммуникационная стратегия является недостаточным средством для развития фирмы «Гранд Тур» и целесообразно разработать новую стратегию для данного предприятия.

Таким образом, коммуникационная стратегия имеет свои преимущества и недостатки.

К преимуществам коммуникационной стратегии для деятельности ООО «Гранд Тур» относятся следующие:

- 1) является средством узнаваемости ООО «Гранд Тур»;
- 2) является современной стратегией для ООО «Гранд Тур»;
- 3) необходима для продвижения туристических услуг;
- 4) рекламная деятельность находит свое отражение для любого предприятия.

К недостаткам коммуникационной стратегии для деятельности ООО «Гранд Тур» относятся следующие:

- 1) является недостаточной стратегией для ООО «Гранд Тур»;
- 2) является малоэффективной стратегией для любого предприятия.

Таким образом, для развития деятельности туристической фирмы ООО «Пегас Туристик» необходимо внедрение новой стратегии.

В данном подразделе проведена оценка конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска. Исходя из этого, были определены конкурентные преимущества «Гранд Тур». Кроме того, рассмотрена существующая стратегия ограниченного роста на предприятии,

определены ее преимущества и недостатки, в результате чего выявлена необходимость разработки новой стратегии.

В данной главе изучена краткая характеристика ООО «Гранд Тур», рассмотрены основные и дополнительные виды его деятельности.

Также проведен анализ внутренней среды. Анализ ассортимента, то есть предлагаемых услуг, проведен с помощью матрицы БКГ и ABC-анализа, результатом чего является выделение путешествий во Вьетнам, Таиланд и Китай как наиболее востребованными и перспективными.

Согласно анализу финансового положения ООО «Гранд Тур» признается абсолютно устойчивым предприятием, характеризующимся достаточным уровнем ликвидности, платежеспособности и рентабельности и имеющим низкую вероятность банкротства. Но также финансовый анализ позволил выявить, что выручка, то есть объем продаж, имеет тенденцию к снижению.

По результатам анализа маркетинговой деятельности на высший балл оценен рынок предложения туристских услуг и политика ценообразования.

Наиболее важной сильной стороной для «Гранд Тур» является большое количество предлагаемых туров и экскурсий. Наиболее слабой стороной признается узкий ассортимент предлагаемых услуг.

Также проведен анализ внешней среды, в рамках которого изучена индустрия туризма от мирового до локального уровня. Выводом данного анализа является то, что туристская сфера набирает обороты и необходимо развиваться туристическим фирмам с учетом также изученных современных тенденций направления.

Для изучения макроокружения был использован PEST-анализ, в результате чего определено влияние политических, экономических, социальных и технологических аспектов на деятельность ООО «Гранд Тур».

Анализ микроокружения проведен с помощью модели пяти сил М. Портера, в результате чего выявлено, что наибольшее влияние на деятельность «Гранд Тур» оказывают конкуренция на рынке, возможность появления услуг-заменителей и власть потребителей.

Наиболее благоприятной возможностью для «Гранд Тур» является разработка системы индивидуализации предлагаемых услуг. Наиболее сильной угрозой оказывается высокий уровень конкуренции за счет более интересных предложений от действующих фирм-конкурентов.

Также проведен SWOT-анализ, где сформулированы предложения по снижению и ликвидации слабых сторон и угроз за счет сильных сторон и возможностей.

Анализ конкурентоспособности показал, что на ООО «Гранд Тур» снижается уровень конкурентоспособности из-за трудностей с поиском информации на сайте и отсутствием интересных предложений.

Кроме того, рассмотрены существующие стратегии турагента – стратегия ограниченного роста и коммуникационная стратегия, – которые оказываются недостаточно эффективными и используемыми не в полных объемах.

Таким образом, необходимо разработать стратегию, позволяющую улучшить уровень конкурентоспособности, разрешить имеющиеся проблемы и занять лидирующие позиции на рынке.

3 РАЗРАБОТКА СТРЕГИИ УСИЛЕНИЯ ПОЗИЦИЙ ООО «PEGAS TOURISTIK» НА РЫНКЕ ГОРОДА БЛАГОВЕЩЕНСКА

3.1 Обоснование и выбор стратегии усиления ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска

Для любого предприятия выбор стратегии осуществляется в целях преодоления статических проблем в процессе его деятельности и создания условий для его целостности. Это является причиной, почему многие компании применяют методы стратегического развития. Текущая рыночная ситуация крайне неопределенная, что в свою очередь заставляет руководство предприятия разрабатывать гибкие и приспособленные к изменениям стратегии роста предприятия.

Перед тем, как рассмотреть необходимость внедрения стратегии усиления позиций на рынке, необходимо объяснить причину применения данной стратегии для «Гранд Тур».

В целях роста и развития ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска предлагаются стратегия усиления позиций на рынке, развития рынка и стратегия развития продукта. Рассмотрим данные стратегии применительно к турагенту подробно.

Стратегия усиления позиций на рынке для ООО «Гранд Тур» подразумевает применение методов для завоевания лидирующих позиций на рынке города Благовещенска. Доходность данной стратегии состоит в том, что затраты являются минимальными, так как для разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска не требуется создания нового продукта или переход на новые рынки. Разработка данной стратегии выражается в функционировании ООО «Гранд Тур» на том же рынке, то есть в городе Благовещенске, и с имеющимся продуктом, то есть с туристскими услугами. Стратегия усиления позиций для ООО «Гранд Тур» включает в себя мероприятия по изменению интерфейса официального сайта, усовершенствованию рекламной деятельности и разработке системы для

подбора персональной поездки.

Стратегия развития рынка для ООО «Гранд Тур», или рыночная экспансия. Такой тип стратегии подразумевает нахождение новых рынков для туристических услуг «Гранд Тур». Прибыльность здесь формируется за счет расширения рынка внутри региона, например, открытие подразделения в пределах Амурской области – в г. Белогорске, и за пределами географического района, например, за пределами Амурской области – в городе Хабаровск Хабаровского края. Эта стратегия отличается большими затратами и высокими рисками, но в будущем она даст более прибыльные результаты. Но все же непосредственно выйти на новый рынок очень сложно, поскольку они являются посторонними и функционируют в другой сфере. Стратегия развития рынка для «Гранд Тур» должна вступить в силу путем определения нового сегмента рынка – города Белогорска и города Хабаровска, - где спрос на туристические услуги является достаточным для продажи туристических услуг и получения прогнозируемых выгод.

Стратегия развития продукта для ООО «Гранд Тур» включают внедрение новых продуктов, например, открытие магазина продажи предметов отдыха и туризма или услуга для туризма в виртуальной реальности для имеющих потребителей «Гранд Тур» на действующем рынке – городе Благовещенске. Благодаря этой стратегии клиенты «Гранд Тур» уже ознакомлены с основными предложениями туров и имеют представление о туристических услугах, также сформирована репутация фирмы. Доходность и прибыльность при товарной экспансии достигаются за счет расширения линейки продуктов бренда, то есть создания нового продукта (магазина товаров для туризма) или новой услуги (комната виртуальной реальности для туризма) и освоение в новых сегментах потребителей. Применение данной стратегии позволит повысить выручку, тем самым, повышая чистую прибыль, но не поможет увеличить спрос на туристические услуги от ООО «Гранд Тур».

Выбор стратегии концентрированного роста проведем с помощью метода многокритериальных взвешенных оценок. Данный метод используется для

выбора оптимального варианта в том случае, если выбор производится на основе качественных критериев.

Альтернативными вариантами стратегий для повышения спроса на туристические услуги ООО «Гранд Тур» являются следующие:

А – Разработка стратегии усиления позиций на рынке;

В – Разработка стратегии развития продукта;

С – Разработка стратегии развития рынка.

В данной работе были определены следующие критерии выбора:

1) целевой: максимальный спрос на туристические поездки и экскурсии (увеличение спроса на туристские услуги в 2 раза по сравнению с исходной статистикой спроса);

2) временной: в течение 6 месяцев осуществить повышение спроса на туристские услуги;

3) финансовые затраты на разработку стратегии не должны превышать 1 500 000 рублей;

4) минимальные риски: выбор наименее рискованной стратегии;

5) плавный переход или сохранение имеющейся стратегии: для любого предприятия резкое изменение стратегического направления может негативно сказаться на эффективности его деятельности;

6) возможность применения не одной идеи в рамках стратегии: в данном случае применение одной основной идеи стратегии может быть недостаточным для эффективности функционирования предприятия, для чего целесообразно прилагать дополнительные усилия;

7) способность решения имеющихся проблем: максимальная ориентация на исправление слабых сторон предприятия.

Распределим веса критериев. Наиболее значимому критерию присваивается вес – 1, в данной работе этим критерием является целевой критерий, так как увеличение спроса на туристические услуги «Гранд Тур» является целью разработки стратегии усиления позиций на рынке в данной ситуации. Также особенно значимыми являются критерии способности

решения существующих проблем на предприятии и подверженности минимальным рискам. Данным критериям присваивается вес 0,9 и 0,8 соответственно. Менее значимыми являются временной критерий, которому присваивается вес 0,7, так как повышение спроса на туристические услуги не обязательно должно произойти в установленный срок, и возможность применения не одной идеи стратегии, – которому присваивается вес 0,6, так как для улучшения деятельности ООО «Гранд Тур» следует не только разработать оригинальное предложение, но и увеличить рекламную деятельность, а также изменить презентацию на официальном сайте. Наименьшую значимость имеет финансовый критерий, так как предприятие имеет собственные средства и может использовать заемные средства. Данному критерию присваивается вес 0,5. Наименее значимым критерием является плавный переход от имеющейся стратегии к разрабатываемой, чего присваивается вес 0,4.

Затем требуется выбрать шкалу оценки альтернативных вариантов. В данной работе шкала будет варьироваться от 0 до 5, где наименьшая оценка – «0» ставится там, где степень соответствия альтернативы критерию минимальна, а в случае, когда рассматривается критерий риска, имеет место наибольший риск. Наивысшей оценкой является – «5», которая ставится в случае наименьшего риска и в случае максимального соответствия рассматриваемой альтернативы критерию.

Для принятия оптимального управленческого решения методом многокритериальных оценок требуется произвести расчет взвешенной оценки для каждого варианта по каждому критерию путем произведения веса на оценку, а также расчет итоговой взвешенной оценки по каждому варианту. Альтернативный вариант, получивший наибольшую итоговую взвешенную оценку, является оптимальным.

Выбор оптимальной стратегии методом взвешенных критериев представлен в виде таблицы 24.

Таблица 24 – Выбор оптимальной стратегии с помощью метода многокритериальных оценок

Критерий	Вес	Оценки альтернативных вариантов		
		А - Стратегия усиления позиций на рынке	В - Стратегия развития продукта	С - Стратегия развития рынка
Целевой: максимальный спрос на туристические услуги	1	5 / 5	4 / 4	2 / 2
Временной: минимальное время (не более 6 мес.)	0,7	5 / 3,5	3 / 2,1	3 / 2,1
Финансовый: минимальные затраты (не более 1,5 млн. руб.)	0,5	4 / 2	3 / 1,5	2 / 1
Минимальные риски	0,8	5 / 4	3 / 2,4	3 / 2,4
Плавный переход или сохранение имеющейся стратегии	0,4	5 / 2	4 / 1,6	4 / 1,6
Возможность применения не одной идеи в рамках стратегии	0,6	5 / 3	3 / 1,8	2 / 1,2
Способность решения имеющихся проблем (слабых сторон)	0,9	5 / 4,5	4 / 3,6	2 / 1,8
Итого	-	34 / 24	24 / 17	18 / 12,1

Согласно таблице 24, наиболее подходящей стратегией для повышения спроса на туристические услуги «Гранд Тур» является альтернатива А – стратегия усиления позиций на рынке, так как данный альтернативный вариант имеет наибольшую взвешенную итоговую оценку – 24.

Необходимость разработки стратегии усиления позиций на рынке в ООО «Гранд Тур» объясняется анализом внешней и внутренней среды, а также анализом существующей стратегии предприятия. Рассмотрим необходимость разработки стратегии подробно.

В рамках стратегии усиления позиций необходимо разработать мероприятия, поддерживающие направления во Вьетнам, Таиланд и Китай, и повышающие спрос на них, так как данные направления являются наиболее перспективными направлениями, предлагаемыми «Гранд Тур».

В ООО «Гранд Тур» наблюдается снижение выручки, что говорит о падении объема продаж. Следовательно, спрос на туристические услуги «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска имеет тенденцию к снижению. Разработка стратегии усиления позиций направлена на повышение спроса на

туристические услуги. Таким образом, предложенная стратегия позволяет увеличить выручку турагента.

ООО «Гранд Тур» необходимо развивать комплекс «Product» и «Promotion» путем изменения продуктовой линии и рекламной деятельности предприятия, так как данные комплексы слабо разработаны на предприятии, что также включают в себя мероприятия в рамках стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке.

К основным тенденциям развития туристической отрасли относятся индивидуализация туристических предпочтений, оздоровительный и медицинский туризм, волонтерство, сафари и посещение заповедников, посещение непопулярных туристических направлений, организация авторских туров, организация персональных туров. Следовательно, разрабатываемой стратегии рекомендуется содержать в себе одно из перечисленных современных направлений туризма.

На деятельность «Гранд Тур» оказывает влияние большое количество имеющихся конкурентов, которые отличаются развитой маркетинговой деятельностью, большое количество услуг-заменителей, таких как путешествия в локальном географическом районе, территории для домашнего отдыха, места времяпровождения на местной территории. Кроме того, на спрос на туристические услуги «Гранд Тур» оказывают влияние потребители услуг, которые отмечают не совсем хорошую информированность об услугах, сложности в использовании официального сайта, отсутствие интересных предложений. Следовательно, предлагаемая стратегия усиления позиций на рынке поможет повысить конкурентоспособность «Гранд Тур», развить рекламную деятельность и сайт для хорошей информированности потребителей, а также разработать систему индивидуальных поездок.

Стратегия усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке должна включать в себя мероприятие, которое позволяет объединить возможности и сильные стороны для ликвидации угрозы и слабых сторон, то есть, используя обилие туров и экскурсий, разработать систему персонализации услуг для того,

чтобы создать уникальное предложение и занять лидирующие позиции среди фирм-конкурентов.

Предпосылками для разработки новой стратегии предприятия – стратегии усиления позиций на рынке служат причины снижения конкурентоспособности «Гранд Тур»: сложности в поиске информации на сайте, недоброжелательность персонала, слабая маркетинговая деятельность, отсутствие оригинальных предложений.

Существующая стратегия ограниченного роста и коммуникационная стратегия не оказывает эффективного воздействия на деятельность туристической фирмы «Гранд Тур» и является недостаточной для нее. Однако категорически отказываться от данной стратегии нецелесообразно в связи с тем, что реклама и обратная связь с потребителями являются одними из основных инструментов успешной деятельности любого предприятия. Поэтому следует применить стратегию усиления позиций «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска, так как данная стратегия позволяет не только поддерживать и развивать имеющийся уровень рекламной деятельности, но и модифицировать имеющиеся услуги с учетом современных взглядов, то есть разработать систему подбора индивидуальных поездок.

Для улучшения деятельности «Гранд Тур», для повышения спроса на туристические услуги предприятия необходимо разработать стратегию усиления позиций на рынке, которая способна решить основные проблемы «Гранд Тур», такие как:

- 1) сложности в поиске информации о направлениях, путевках, стоимости, а также в написании отзывов на официальном сайте;
- 2) слабая рекламная деятельность из-за снижения активности публикаций в социальных сетях, а также отсутствия наружной рекламы и рекламирования туристских услуг по телевидению;
- 3) узкий ассортимент предлагаемых услуг за счет отсутствия уникальных предложений;
- 4) снижение объемов реализации, что приводит к снижению выручки и

чистой прибыли.

Таким образом, в данном подразделе предложены стратегии, входящие в группу стратегий концентрированного роста помимо стратегии усиления позиций применительно к ООО «Гранд Тур»: развития рынка и развития продукта. С помощью метода многокритериальных оценок был сделан выбор разработки оптимальной стратегии для повышения спроса на туристические услуги «Гранд Тур». А также обоснована необходимость внедрения стратегии усиления позиций на рынке.

3.2 Разработка механизма реализации стратегии усиления ООО «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска

Разработка механизма реализации стратегии подразумевает внедрение предлагаемой стратегии согласно разработанной технологии. Этапы разработки стратегии усиления позиций на рынке были представлено в первой главе данной работы.

Согласно алгоритму, первым этапом разработки стратегии является проведение анализа внешней и внутренней среды. Результатом анализа внутренней среды является выделение направлений Вьетнам, Таиланд и Китай, как наиболее востребованных; признание ООО «Гранд Тур» платежеспособным турагентом, но при снижении спроса на туристические услуги; определение слабо функционирующих элементов «Продукт» и «Продвижение»; выделение наиболее сильной стороны – разнообразие экскурсионных программ и туров – и наиболее слабой стороны – отсутствие уникальности предложений. Результатом анализа внешней среды является определение перспектив и направлений туристской сферы деятельности; выявление сил, оказывающих на деятельность турагента высокое влияние – конкуренция на рынке, появление услуг-заменителей, власть потребителей; выделение положительного влияния политических, экономических, социальных, технологических аспектов на деятельность ООО «Гранд Тур»; определение наиболее благоприятной возможности – создание системы персонализации услуг – и наиболее опасной угрозы – переход потребителей к конкурентам вследствие появления у тех

оригинальных предложений.

На втором этапе разрабатывается миссия организации.

Первоначальной миссией «Гранд Тур» было стремление предприятия стать наилучшей туристической компанией для потребителей услуг.

По результатам проведенного анализа среды следует разработать миссию «Гранд Тур» следующего содержания: «Наша миссия – организовать незабываемую поездку группой или с учетом личных желаний и предпочтений клиента, а также обеспечить клиента хорошей информированностью и безопасностью поездки».

На третьем этапе разработки механизма реализации стратегии формулируется цель существования предприятия. Трансформировав миссию в конкретные результаты, можно сформулировать цель «Pegas Touristik» следующим образом: «Цель – удовлетворять потребности каждого потребителя туристических услуг «Pegas Touristik», отвечая его постоянно изменяющимся желаниям и предпочтениям».

Следующий этап разработки стратегии организации – выбор и внедрение стратегии в организацию. Разрабатываемой стратегией для «Гранд Тур» является стратегия усиления позиций на рынке. Внедрение данной стратегии подразумевает выполнение различных мероприятий по улучшению деятельности туристической фирмы «Гранд Тур» и решению существующих проблем.

Разработка стратегии усиления позиций на рынке, согласно проведенному анализу внешней и внутренней среды «Гранд Тур», включает в себя следующие мероприятия:

- 1) упрощение системы использования сайта;
- 2) усовершенствование маркетинговой деятельности в социальных сетях YouTube и Twitter, также по телевидению и наружная реклама;
- 3) разработка анкеты на официальном сайте для подбора индивидуального тура «Тур-конструктор».

Упрощение системы использования сайта подразумевает изменение

дизайна сайта, облегчение поиска информации для потребителей, обеспечение непрерывной работы сайта.

Системой маркетинговых коммуникаций послужит реклама, мероприятия «Public Relations», мероприятия «Формирование спроса». Реклама производится с использованием ATL-технологии (телевидение, наружная реклама, реклама в социальных сетях). Public Relations осуществляется путем упрощения системы интернет-сайта и создания доверия к предприятию с помощью отзывов потребителей. К мероприятиям формирования спроса относятся создание мотивов к использованию конструктора туров с помощью рекламы, вызов интереса к индивидуальным турам у новых и постоянных потребителей.

Мероприятия по улучшению рекламной деятельности ООО «Гранд Тур» отражены в виде таблицы 25.

Таблица 25 – Мероприятия по усовершенствованию маркетинговой деятельности ООО «Гранд Тур»

Мероприятие	Реклама		
	В социальной сети	По телевидению	Наружная реклама
Наименование социальной сети	Twitter, YouTube	-	-
Публикация	видеоролики, фотографии, новости, розыгрыши, отзывы, ссылки	25-секундный видеоролик	Фото-публикация на 4 баннерах
Периодичность	Каждый день	20 дней в месяц	Один раз
Цена за единицу, руб.	0	750	750
Стоимость в год, руб.	0	180 000	3 000

Согласно таблице 25, мероприятия по улучшению рекламной деятельности включают в себя следующее:

1) реклама в социальной сети включает в себя возобновление публикации видеороликов, фотографий, новостей, розыгрышей, отзывов клиентов, ссылок на сайт и информирования об акциях в социальной сети Twitter и на YouTube-канале;

2) реклама по телевидению содержит в себе публикацию 25-ти

секундного видеоролика по одному телеканалу один раз в день 20 дней в месяц стоимостью 180 000 рублей в год.

3) наружная реклама включает в себя рекламу на четырех билбордах города Благовещенска стоимостью 3 000 рублей в год.

Создание персональных поездок «Тур-конструктор» будет пользоваться высоким спросом для тех клиентов, которые хотят подобрать поездку под свои желания. Для них появляется возможность путешествовать не в стандартной поездке, а с максимально гибкими и подходящими для них условиями. ООО «Гранд Тур» предлагает индивидуальные туры прямым рейсом из Хабаровска в Таиланд, Вьетнам, Китай.

Технологический процесс создания персональных поездок «Тур-конструктор» начинается с заполнения потенциальным клиентом анкеты, разработанной на официальном сайте ООО «Pegas Touristik», либо с посещения потребителем офиса.

Первый вариант использования персонального тура подразумевает ответы на вопросы online-анкеты (Приложение Ж), разработанной менеджером по туризму. В данной анкете необходимо указать электронную почту, куда будет выслан подобранный менеджером отдела продаж индивидуальный тур с указанием даты поездки, стоимости и других примечаний. Кроме того, необходимо указать контактный номер телефона для связи потенциального клиента с менеджером отдела продаж.

Второй вариант использования персонального тура подразумевает непосредственное посещения потенциального потребителя офиса ООО «Гранд Тур», где состоится либо самостоятельное заполнение анкеты клиентом с помощью менеджера, либо менеджер, задав вопросы из анкеты, заполнит анкету, в последствии чего будет подобран индивидуальный тур.

Помимо таких пожеланий, как стоимость поездки, отель, питание, количество экскурсий, вид туризма, развлечения, потребителю предоставляется возможность провести свадебные мероприятия, отпраздновать день рождения, устроить романтический вечер и др.

После того, как тур будет подобран, необходимо заключить договор между туристической фирмой и клиентом. В данном договоре указываются права и обязанности турфирмы и клиента. Затем необходимо провести оплату выбранного тура одним из предложенных способов оплаты.

Далее необходимо направить заявку туроператору для согласованности количества свободных мест в зоне проживания клиента и авиабилетов. Согласование происходит в течение одно-нескольких дней. После подтверждения поездки потребителя оповещают с помощью отправки письма на электронную почту либо звонка на указанный номер телефона. В случае отказа от выбранного тура клиенту и туристической фирме необходимо заново заполнить анкету и подобрать тур. Отказ от выбранного тура может произойти в случае отсутствия свободных мест в отеле или авиабилетов. После подтверждения запланированной поездки турагент направляет денежные средства туроператору. Далее клиенту необходимо личное посещение офиса турагента для получения всей необходимой документации, такой как билет, путевка, страховка.

Таким образом происходит технологический процесс создания индивидуального тура от туристической фирмы ООО «Гранд Тур».

Внедрение вышеперечисленных мероприятий позволит «Гранд Тур» повысить конкурентоспособность и выйти на лидирующие позиции среди других туристических фирм.

Завершающим этапом процесса разработки стратегии усиления позиций на рынке является этап оценки и контроля. Данный этап будет рассмотрен в следующем подразделе.

Механизм разработки стратегии для предприятия также включает в себя стратегический план, отражающий подробную информацию об ответственных за каждую задачу, продолжительности каждого мероприятия, используемых ресурсах и необходимых финансовых затрат.

Стратегический план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска отражен в приложении 3.

Разработанный план реализации стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска имеет длительность 109 дней, где 40 % времени необходимо для подготовки и планирования проекта (43 дня) и 34 % времени – для реализации проекта (37 дней). Для стратегического плана имеется потребность в финансировании в размере 200 793 руб., которая также необходима для внедрения стратегии усиления позиций «Гранд Тур» на рынке.

Рассмотрим потребность в финансировании более подробно.

Для ООО «Гранд Тур» в целях внедрения «Тура-конструктора» есть потребность в привлечении оборудования и средств связи, которая отражена в таблице 26.

Таблица 26 – Потребность в оборудовании и средствах связи

Наименование	Цена	Количество, ед.	Стоимость, руб.	Затраты на транспортировку, монтаж, установку, руб.	Затраты на проект, тыс. руб.
Стол	5 110	1	5 110	500	5 610
Стул	3 060	1	3 060	0	3 060
Компьютер	60 700	1	60 700	500	61 200
Телефон	1 020	1	1 020	0	1 020
Мышь компьютерная	1 020	1	1 020	0	1 020
Итого					71 910

Согласно таблице 26, для разработки конструктора туров необходимо привлечь дополнительно офисную мебель, компьютерную периферию, телефон. Общая потребность в оборудовании и средствах связи составляет 71 910 рублей.

Кроме того, необходимо разработать дизайн для online-анкеты и официального сайта стоимостью 20 000 руб. и 30 000 руб. соответственно. Дизайн анкеты и сайта является нематериальным активом. Итого потребность в основных фондах составит 121 910 руб.

Под потребностью в оборотных фондах для разработки конструктора туров понимается стоимость сырья и вспомогательных материалов, которая отражена в таблице 27.

Таблица 27 – Потребность в оборотных фондах

Вид и наименование сырья и материалов	0 период		
	Кол-во, ед.	Цена, руб.	Стоимость, руб.
Канцелярские товары, в т.ч.	-	-	3600
Бумага	5	290	1450
Ручки	20	25	500
Карандаш	10	15	150
Краска для принтера	3	500	1500
Итого			3600

Согласно таблице 27, для разработки «Тура-конструктора» для ООО «Гранд Тур» оборотными фондами служат канцелярские товары общей стоимостью 3 600 рублей.

Далее необходимо определить потребность в персонале. Для внедрения анкеты «Тур-конструктор», позволяющей подобрать персональный тур, необходимо привлечь одного IT-специалиста. Затраты на заработную плату и потребность в персонале для разработки конструктора туров отражены в таблице 28.

Таблица 28 – Потребность в персонале

Наименование категорий работников	Потребность, чел.	Среднемесячная зарплата, руб.	Затраты на зарплату, руб.	Отчисления в социальные фонды, руб.
Специалисты и служащие: IT-специалист	1	56 181,6	56 181,6	19 101,7
Итого	1	56 181,6	56 181,6	19 101,7

Таблица 28 показывает заработную плату IT-специалиста за месячную работу разработки конструктора туров. Отчисления в социальные фонды составляют 34 %.

Далее необходимо произвести расчет себестоимости предлагаемых мероприятий, в данном случае – себестоимость «Тура-конструктора» в виде таблицы 29.

Таблица 29 – Калькуляция себестоимости «Тура-конструктора»

в руб.

Показатели	2021 при объеме		2022 при объеме		2023 при объеме	
	На единицу	Всего	На единицу	Всего	На единицу	Всего
Сырье и материалы	30,06	3967,8	29,76	4047,156	29,95	4236,09264
Расходы на проживание туристов	18360	2423520	18360	2496960	18720	2647756,8
Расходы на трансфер	12240	1615680	12240	1664640	12480	1765171,2
Расходы на питание туристов	18360	2423520	18360	2496960	18720	2647756,8
Страховка туриста	5100	673200	5100	693600	5200	735488
Экскурсии	9180	1211760	9180	1248480	9360	1323878,4
Перелет	30600	4039200	30600	4161600	31200	4412928
Доп. Услуги	30600	795600	30600	795600	31200	842400
Затраты на заработную плату	0	0	0	0	0	0
Отчисления в социальные фонды	0	0	0	0	0	0
Расходы на рекламу (реклама по ТВ, реклама на баннерах, реклама в социальных сетях)	1414,09	186660	1399,95	190393,2	1399,95	198008,928
Амортизационные отчисления	108,95	14382	105,75	14382	101,68	14382
Поддержка сайта	278,18	36720	275,4	37454,4	275,4	38952,576
Итого	126271,3	13424210	126250,9	13804116,8	128687,0	14630958,8

Согласно таблице 29, в себестоимость «Тура-конструктора» входят следующие расходы: проживание туристов, питание, трансфер, перелет, экскурсии, а также дополнительные услуги, в которые входит организация персональных мероприятий для желающих. Кроме того, в себестоимость включается сырье и материалы, затраты на заработную плату, отчисления в социальные фонды, амортизационные отчисления и поддержка сайта в течении всей деятельности предприятия. Для поддержания непрерывной работы «Тура-конструктора» и официального сайта один раз в месяц приглашается IT-специалист. Среднее время работы около трех часов. Один час работы оценивается специалистом в 1 000 руб. Также учитываются рекламные

мероприятия. Таким образом, себестоимость одной заявки на «Тур-конструктор» на 2021 год составляет 126 272 руб., на 2022 год – 126 251 руб., на 2023 год – 128 687 руб. В таблице 29 объем продаж рассчитан исходя из сезонности спроса на туристические услуги «Гранд Тур» (рисунок 17). Подробный расчет объема продаж по месяцам 2021 года, по кварталам 2022 года и за 2023 год отражен в финансовом плане приложения И.

Определим средневзвешенную цену одной заявки на индивидуальный тур, используя данные о себестоимости таблицы 29 и формулы 35 – 36 приложения Г:

– на 2021 год:

$$P_{\text{срвз}}^{2021} = 126\,272 * 1,02 * 1,05 = 135\,237 \text{ руб.}$$

– на 2022 год:

$$P_{\text{срвз}}^{2022} = 135\,237 * 1,02 = 137\,942 \text{ руб.}$$

– на 2023 год:

$$P_{\text{срвз}}^{2023} = 137\,942 * 1,04 = 143\,459 \text{ руб.}$$

Полученные данные отобразим в производственной программе в рамках предлагаемой стратегии в виде таблицы 30.

Таблица 30 – Производственная программа

Показатели	1 год	2 год	3 год
Число индивидуальных туров, шт., в т.ч:	132	136	141
- индивидуальный тур с дополнительными услугами, шт.	26	26	27
Средневзвешенная цена индивидуального тура, руб.	135 236,55	137 941,28	143 458,93
Итого объем реализации индивидуальных туров, руб.	17 851 224	18 760 013,9	20 290 831,03

Согласно таблице 30, на первый прогнозируемый год стоимость одной заявки на «Тур-конструктор» составляет около 136 тыс. руб., на второй год – 138 тыс. руб., на третий год – 144 тыс. руб. Также следует отметить, что прогнозируемый объем реализации туров также имеет тенденцию к увеличению.

Таким образом, в данном подразделе был рассмотрены этапы разработки

стратегии усиления позиций «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска, а именно сформулирована миссия, цель предприятия, а также предложены мероприятия по внедрению стратегии усиления позиций на рынке для данной туристической фирмы. Кроме того, был разработан стратегический план «Гранд Тур», где были рассмотрены сроки реализации стратегии усиления позиций на рынке и необходимый бюджет в целях внедрения данной стратегии, потребность в ресурсах и назначены ответственные за каждое мероприятие. Также разработан производственный план с указанием объема продаж, стоимостью услуги и объемом реализации.

3.3 Экономическое обоснование разработки стратегии усиления позиций ООО «Pegas Touristik» на рынке г. Благовещенска

Технология разработки стратегии усиления позиций на рынке включает в себя шесть основных этапов: проведение анализа внешней и внутренней среды, разработка миссии организации, определение целей фирмы, выбор стратегии среди альтернативных вариантов, внедрение стратегии в деятельность организации, оценка и контроль исполнения стратегии. Процесс разработки предлагаемой стратегии был проведен по первым пяти этапам. Завершающим этапом в алгоритме разработки стратегии усиления позиций на рынке является оценка и контроль результатов, то есть экономическое обоснование применения данной стратегии.

Под экономическим обоснованием разработанной стратегии понимается расчет необходимых затрат на реализацию выбранной стратегии, определение потенциальной прибыли организации и оценка эффективности реализуемой стратегии.

В целях экономического обоснования необходимо разработать финансовый план по разработке стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска (Приложение И).

Для организации финансирования проекта сначала необходимо определить общую потребность в инвестициях в таблице 31.

Таблица 31 – Общая потребность в инвестициях по годам

в руб.

Категории инвестиций	Период				Итого
	0 период	2021 год	2022 год	2023 год	
<i>1. Основной капитал, в т.ч.:</i>	<i>121 910</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>121 910</i>
1.1. Здания, сооружения производственного назначения	0	0	0	0	0
1.2. Рабочие машины и оборудование	71 910	0	0	0	71 910
1.3. Транспортные средства	0	0	0	0	0
1.4. Прочие	50 000	0	0	0	50 000
<i>2. Оборотный капитал, в т.ч.:</i>	<i>78 883</i>	<i>500 000</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>578 883</i>
2.1. Запасы и затраты	3 600	0	0	0	3 600
2.2. Денежные средства	75 283	500 000	0	0	575 283
Итого	200 793	500 000	0	0	700 793

Согласно таблице 31, для старта данного проекта необходимо 200 793,34 руб. Их них около 61 % на основной капитал, что в денежном выражении составляет 121 910 руб. Инвестиции в основной капитал включают в себя инвестиции для закупки оборудования в размере 71 910 руб. и инвестиции для приобретения нематериальных активов (дизайна анкеты и сайта) в размере 50 000 руб. Потребность в инвестициях на оборотный капитал для старта проекта составляют 78 883,34 руб., из них 75 283,34 руб. – затраты на заработную плату, а остальные 3 600 руб. – затраты на вспомогательные материалы. На начало 2021 года требуется дополнительные 500 000 руб. в целях предотвращения кассового разрыва и обеспечения затрат на себестоимость туров. Общая потребность в инвестициях составляет 700 794 руб. В 2022 и 2023 гг. потребность в инвестициях отсутствует. Общая сумма потребности в инвестициях за все периоды для основного капитала составляет 121 910 руб., для оборотного – 578 883,34 руб.

Далее в таблице 32 рассмотрим источники финансирования.

Таблица 32 – Источники финансирования

Источники финансирования	Период				Итого
	0 период	1 год	2 год	3 год	
1. Собственный капитал	0	0	0	0	0
2. Заемный капитал	200 793	500 000	0	0	700 793
Итого	200 793	500 000	0	0	-

Согласно таблице 32, для проекта необходимы заемные средства в размере 700,8 тыс. руб., из них для старта проекта необходимы 200,8 тыс. руб., а на 2021 год – 500 тыс. руб. На 2022 и 2023 гг. источники финансирования не требуются. В структуре источников финансирования заемные средства составляют 100 %. Данная сумма будет взята в кредит на три года под 12,5 %.

Второй составляющей финансового плана проекта является прогноз продаж. Прогноз продаж служит для определения выручки при разработке стратегии усиления позиций на рынке. Прогноз продаж отражен в таблице И.4 приложения И.

По таблице И.4 видно, что общие поступления имеют тенденцию к увеличению. Также в данной таблице можно увидеть сезонность спроса на туристические услуги в количественном выражении. Отразим график сезонности на рисунке 17.

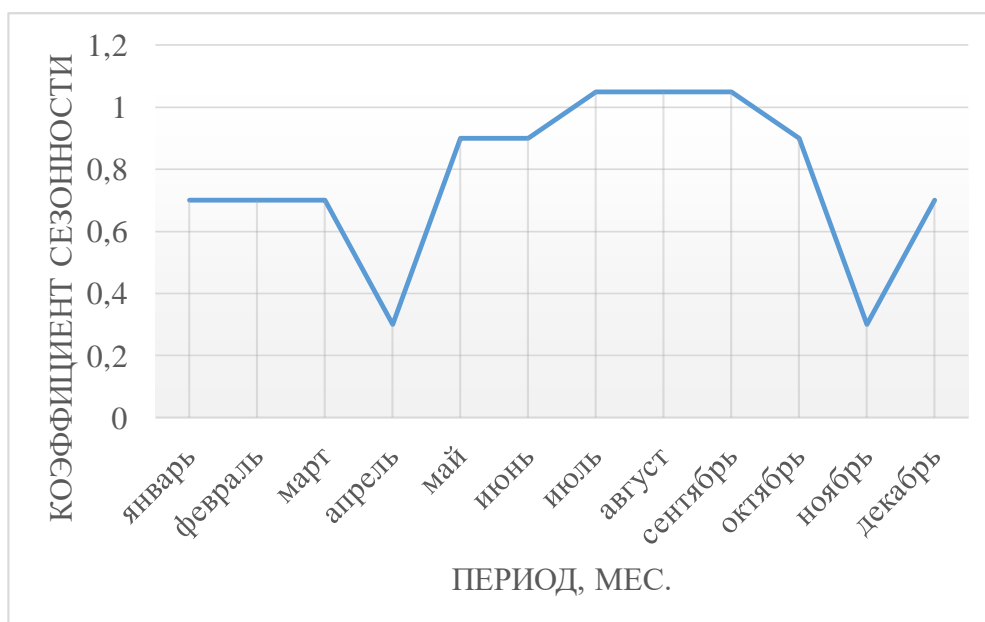


Рисунок 17 – Сезонность спроса на туристические услуги ООО «Гранд Тур»

Согласно рисунку 17, наибольшим спросом обладают туристические услуги в июле, августе и сентябре. В данный период туристы отправляются в такие направления, как Вьетнам, Таиланд, Китай, Турцию, Тунис, Бали и др. Максимально низкий спрос наблюдается в апреле и ноябре. Спросом на

туристические услуги в данные месяцы служат, в большей степени, Вьетнам и Таиланд. В остальные месяцы, где коэффициент сезонности средний, - январь, февраль, март, май, июнь, октябрь, декабрь – туристы предпочитают, в основном, Вьетнам и Таиланд. Менее востребованы в данный период туры в Турцию и Китай.

В финансовом плане определяется смета затрат. Смета затрат отражена в таблице И.5 приложения И. Функционально-административные издержки представляют собой полную себестоимость за вычетом амортизационных отчислений. Согласно смете затрат, функционально-административные издержки при разработке стратегии усиления ООО «Гранд Тур» на рынке за 2021 год составляют 12,9 млн. руб., за 2022 год – 13,8 млн. руб., за 2023 год – 19,0 млн. руб. Общие текущие издержки определяются путем сложения полной себестоимости услуг и финансовых издержек. Согласно смете затрат, общие текущие издержки на реализацию стратегии усиления позиций на ООО «Гранд Тур» на рынке в 2021 году составят 13,0 млн. руб. Издержки в 2022 году равны 13,9 млн. руб. Годовая величина издержек в 2023 году составляет 19,0 млн. руб. Кроме того, в данной смете отражены финансовые издержки. Погашение кредита осуществляется периодическими взносами. Проценты по кредиту в 2021 году составляют 87,6 тыс. руб., в 2022 году – 58,4 тыс. руб., в 2023 году – 29,2 тыс. руб.

В таблице И.6 приведен расчет бюджета прибылей и убытков. Согласно таблице И.6, прибыль от реализации при разработке стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке за 2021 год нарастающим итогом составляет 3, 365 млн. руб., на конец 2022 года – 5, 276 млн. руб., на конец 2023 года – 5,187 млн. руб. Балансовая прибыль равняется прибыли от реализации, так как результаты от прочей реализации и доходы и расходы от внереализационных операции отсутствуют. Нарастающим итогом на конец 2021 года чистая прибыль составит 2, 833 млн. руб., на конец 2022 года – 4, 401 млн. руб. и на конец 2023 года – 4 122 млн. руб. Также в данной таблице отражены налоговые отчисления. ООО «Гранд Тур» работает по системе

упрощенной системы налогообложения. Объектом налогообложения являются доходы, сниженные на сумму расходов. Здесь величина налога рассчитывается как разница между доходами и расходами, умноженная на 15 %. Единый налог, выплачиваемый при УСН, уплачивается 1 раз в квартал. В случае отрицательной налогооблагаемой базы налог исчисляется в размере 1 % от полученных в этом периоде доходов.

В таблице И.7 представлен бюджет движения денежных средств. Согласно таблице И.7, общая сумма притока на конец 2021 года составляет 16,7 млн. руб., на конец 2022 года – 32, 7 млн. руб., на конец 2023 года – 51, 7 млн. руб. Общие поступления здесь разделены на три вида оплаты: 50 % индивидуальных туров оплачиваются в полном объеме, для 30 % индивидуальных туров оформлена рассрочка на 6 месяцев с первоначальным взносом и для 20 % - рассрочка на 3 месяца без первоначального взноса. Общая сумма оттока, состоящая из инвестиций в проект, функционально-административных издержек, возврата по кредиту, финансовых издержек и платежей в бюджет, на конец 2021 года составляет 14,3 млн. руб., на конец 2022 года – 28,7 млн. руб., на конец 2023 года – 48,1 млн. руб. Согласно сведениям, представленным в бюджете движения денежных средств, кумулятивный денежный поток на конец 2023 года составляет 3, 464 млн. руб.

Одним из важнейших условий разработки бизнес-плана является оценка эффективности проекта, которая предполагает более рациональное использование вложенных ресурсов, направленных на получение наибольшего экономического результата.

Первым показателем оценки эффективности проекта является чистый дисконтированный доход или NPV. Кумулятивный чистый денежный поток на конец 2023 года составляет 3 464,052 тыс. руб. Дисконтированный денежный поток в данной таблице рассчитан путем умножения коэффициента дисконтирования на чистый денежный поток. Ставка (норма) дисконта составляет 0,125 или 12,5 %. В данном случае ставка дисконтирования равняется ставке по кредиту, так как для разработки стратегии усиления

позиций ООО «Гранд Тур» на рынке требуется только заемный капитал. В таблице И.8 приложения И рассчитана эффективность проекта, в результате которой было определено значение NPV, равное 3 170,159 тыс. руб. В данном проекте NPV больше 0, откуда следует вывод, что, с экономической точки зрения, проект следует принять.

Далее рассчитаем дисконтированный период окупаемости или DPB. Помимо значения NPV, по таблице эффективности проекта можно определить и период окупаемости. В результате расчетов в приложении И DPB составил 0,81.

Для наглядности изобразим график дисконтированного периода окупаемости проекта на рисунке 18, используя данные из таблицы расчет эффективности и чувствительности проекта в приложении И.

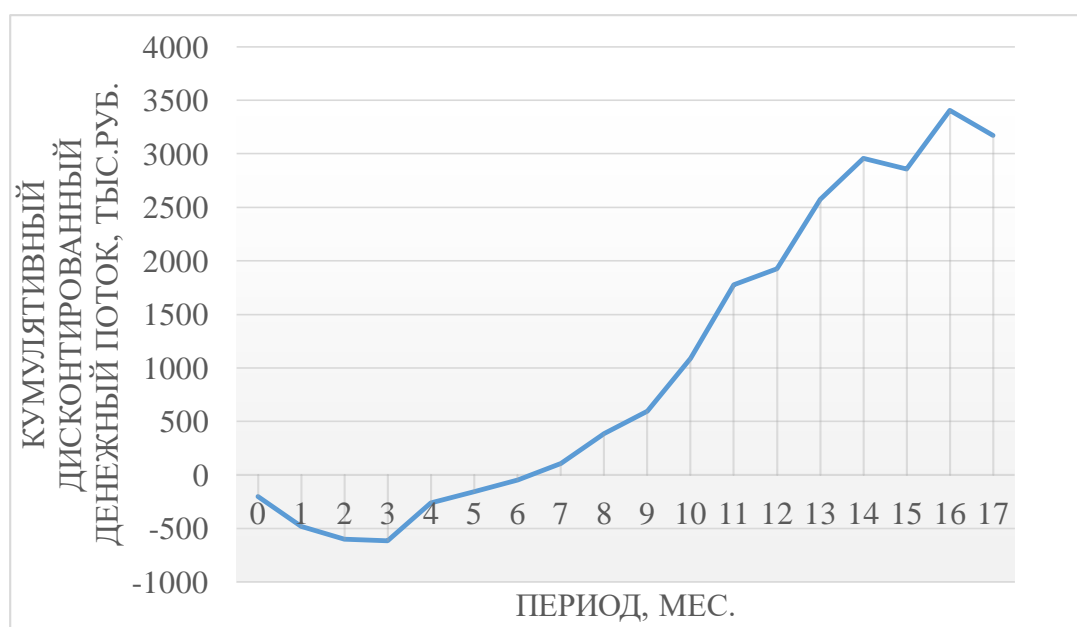


Рисунок 18 – Дисконтированный период окупаемости проекта

Таким образом, рисунок 18 позволяет наглядно определить, что данный проект окупится на 7 месяц первого года реализации. С нулевого периода (2020 года) до июня 2021 года кумулятивный дисконтированный денежный поток имеет отрицательную величину. Это означает, что затраты, понесенные при разработке стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке не

покроются доходами, полученными при разработанной стратегии, в течение 6 месяцев. Начиная с июня 2021 года, доходы, генерируемые инвестициями, покроют расходы на данные инвестиции.

Далее определим внутреннюю норму прибыльности или IRR. При ставке дисконта 12,5 % NPV равен 3 170,159 тыс. руб. Определим внутреннюю норму доходности методом подбора с помощью таблицы 33.

Таблица 33 – Расчет внутренней нормы доходности

Ставка дисконта,%	12,5	30	40	70	90
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), тыс. руб.	3 170,16	2 658,37	2 411,64	1 808,12	1 486,39

Таким образом, в таблице 33 определена внутренняя норма прибыльности разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке, равная 90 %. Это означает, что в случае, если ставка дисконта будет равняться 90 %, чистая приведенная стоимость будет приближена к нулевому значению. Экономически данная внутренняя норма доходности благоприятно сказывается на эффективности проекта, так как повышение ставки дисконта не критически отразится на деятельности ООО «Гранд Тур». Иными словами, для «Гранд Тур» допускается значение нормы дисконта, равное 90 % и менее. Прделанные расчеты позволяют построить график внутренней нормы прибыльности на рисунке 19.

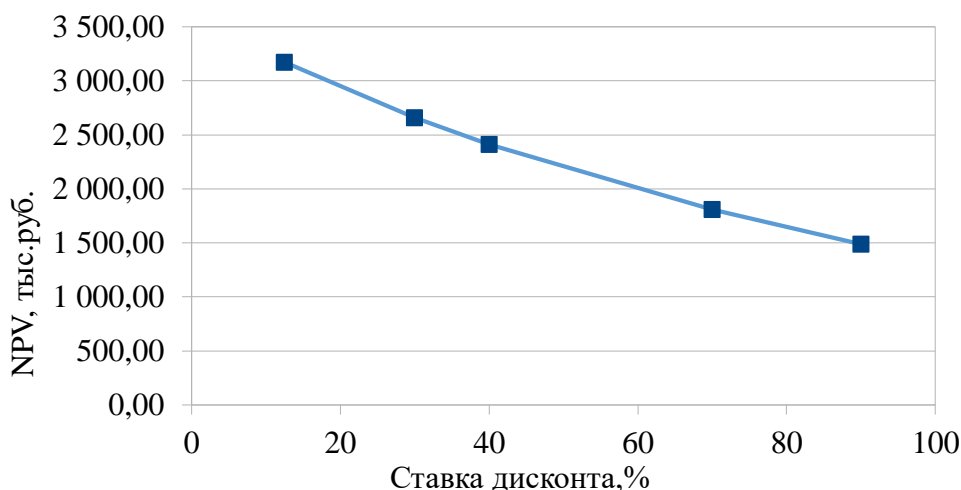


Рисунок 19 – Внутренняя норма прибыльности

Данный график, изображенный на рисунке 19, позволяет показать расчет внутренней нормы доходности графически. Согласно рисунку, при ставке дисконта 12,5 % NPV равняется 3 170,159 тыс. руб., при увеличении ставки дисконта величина NPV снижается. Ставка дисконта, равная 90 %, приближает значение NPV к нулевой отметке. Таким образом, по рисунку 19 можно сделать вывод, что настоящий проект является эффективным, так как внутренняя норма доходности превышает сумму капитальных вложений.

Далее рассчитаем рентабельность проекта по, используя формулу 34 приложения Г:

$$SRR = \frac{3\,170,159}{700,793} \approx 4,52$$

Согласно коэффициенту рентабельности проекта, чистый денежный доход превышает инвестиции в проект в 4,52 раза. Таким образом, значение рентабельности свидетельствует о прибыльности проекта.

Помимо эффективности проекта, проведем анализ чувствительности проекта. Анализ чувствительности позволяет выявить наиболее критичные для проекта факторы. Рассмотрим влияние следующих факторов: цена реализации индивидуального тура, стоимость сырья и материалов, стоимость оборудования, объем производства. Анализ чувствительности проведем, увеличивая и уменьшая значение фактора на 10 %. Полученные расчеты представим в виде таблицы 34.

Таблица 34 – Расчет чувствительности проекта (по показателю NPV)

Изменение фактора	90,00 %	100,00 %	110,00 %
Цена реализации индивидуального тура, тыс. руб.	-1120,264	3170,159	7460,584
Стоимость сырья и материалов, тыс. руб.	3170,592	3170,159	3169,727
Стоимость оборудования, тыс. руб.	3178,84	3170,159	3161,479
Объем производства, шт.	3539,219	3170,159	2812,464

Таблица 34 позволяет отразить чувствительность проекта при уменьшении или увеличении каждого фактора в стоимостном выражении. Снижение цены реализации индивидуального тура на 10 % приводит NPV к

значению 1 120 тыс. руб. с отрицательным знаком, а увеличение на 10 % - к 7 460 тыс. руб. с положительным знаком. Изменение стоимости сырья и материалов на 10 % практически не оказывает никакого влияния на проект – в обоих случаях NPV составляет 3 170 тыс. руб. Изменение стоимости оборудования оказывает незначительное влияние на проект: при уменьшении стоимости оборудования на 10 % значение NPV составляет 3 179 тыс. руб., при увеличении на 10 % - 3 162 тыс. руб. Снижение объема производства на 10 % увеличивает NPV до 3 539 тыс. руб., рост объема производства на 10 % приводит к снижению NPV до 2 813 тыс. руб.

Далее, используя данные таблицы 34, изобразим график чувствительности проекта на рисунке 20 для наглядного воспроизводства.

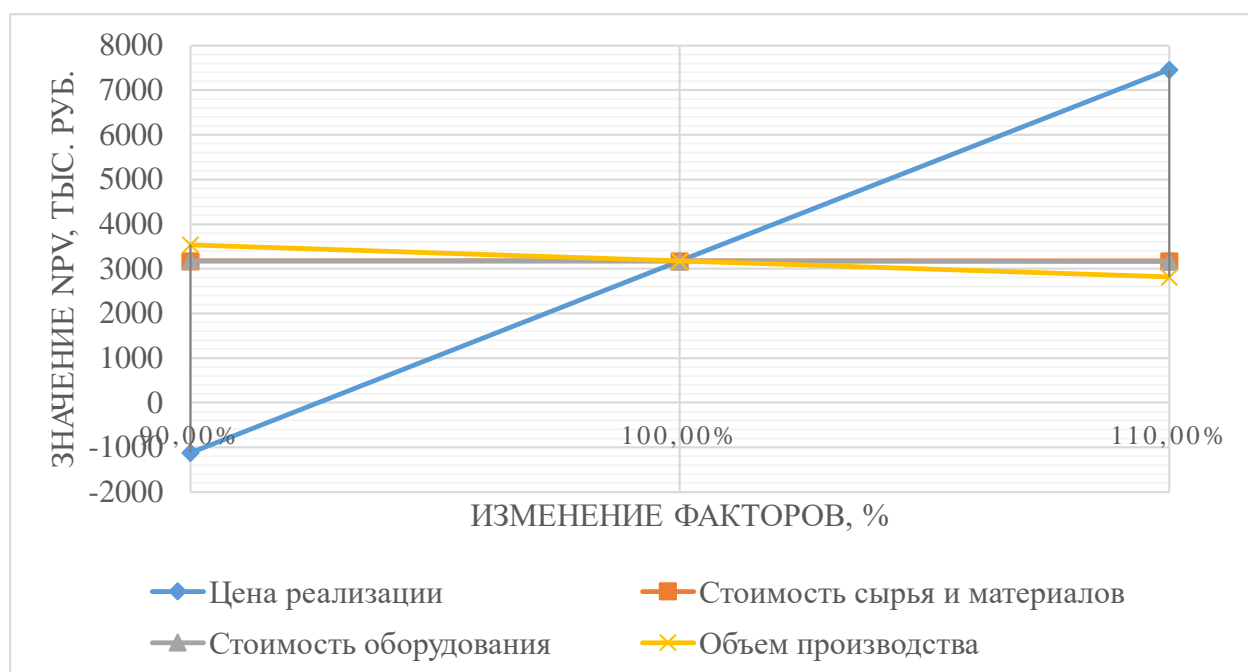


Рисунок 20 – Чувствительность проекта

Согласно рисунку 20, наибольшее влияние на данный проект оказывает цена реализации индивидуальных туров. Меньшее влияние оказывает изменение объема производства. Наименьшее влияние в одинаковой степени оказывают стоимость сырья и материалов и стоимость оборудования. Это означает, что повышение или снижение цены на услуги от «Гранд Тур» способны резко изменить значение чистой приведенной стоимости. Снижение

цены приведет к отрицательному значению NPV, так как цена окажется меньше себестоимости и проект разработки стратегии усиления «Гранд Тур» на рынке окажется убыточным. Повышение цены на индивидуальный тур от «Гранд Тур» позволит увеличить значение выручки при неизменной величине себестоимости, что приведет к росту чистой прибыли и, впоследствии, к росту NPV. Величина стоимости оборудования, сырья и материалов, а также объема производства оказывает незначительное влияние на проект, следовательно, изменение данных показателей не приведет к критическому изменению величины NPV.

В данном подразделе дано экономическое обоснование разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке, то есть определены составляющие себестоимости услуг, рассчитан финансовый план предлагаемых мероприятий в рамках стратегии. Кроме того, проведен анализ эффективности и чувствительности проекта, а именно определен чистый дисконтированный денежный поток, дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма прибыльности, рентабельность проекта, также определены факторы, к которым проект наиболее и наименее чувствителен. Итогом расчета всех вышеперечисленных показателей является то, что проекта оказывается эффективным и его следует принять.

В данной главе рассмотрены стратегии, относящиеся к группе стратегий концентрированного роста, и с использованием методики средневзвешенных критериев сделан выбор внедрения оптимальной стратегии. Результатом является выбор стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска в целях повышения спроса на его туристские предложения.

Далее обоснована необходимость внедрения предлагаемой стратегии и обозначены причины ее разработки, выявленные вследствие результатов анализа внутренней среды, макро- и микроокружения ООО «Гранд Тур».

Также рассмотрен механизм разработки стратегии по укреплению позиций поэтапно, то есть сформулирована миссия ООО «Гранд Тур», его основная цель, также предложены основные мероприятия, разрабатываемые в

рамках стратегии. К данным мероприятиям относятся следующие:

- 1) повышение активности рекламной деятельности;
- 2) изменение оформления официального сайта;
- 3) разработка онлайн-анкеты по подбору индивидуального тура «Тур-конструктор».

Кроме того, рассмотрен план маркетинга и технологический процесс внедрения стратегии.

Разработан стратегический план с указанием мероприятий, ответственных за каждую задачу, необходимые ресурсы и используемый бюджет. В результате разработки стратегического плана сделан вывод о том, что перед внедрением стратегии усиления позиций в деятельность ООО «Гранд Тур» необходим нулевой период длительностью 109 дней. Также в нулевом периоде необходимы инвестиции в размере 200 793 руб.

Также подробно расписана потребность в инвестициях, где обозначено, что потребность в оборудовании составляет 71 910 руб., в нематериальных активах – 50 000 руб., в оборотных фондах – 3 600 руб., в персонале 75 284 руб.

Рассмотрена производственная программа, где указано количество заявок на индивидуальный тур и его стоимость. На первый прогнозируемый год количество заявок составляет 132 шт., стоимостью 136 тыс. руб.

Разработан финансовый план по внедрению стратегии укрепления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска, где сделаны следующие выводы:

- 1) себестоимость одной заявки на «Тур-конструктор» составляет 126 тыс. руб.;
- 2) общая потребность в инвестициях составляет 700 794 руб., 500 000 руб. из которых необходимы в первом месяце 2021 года.
- 3) источником финансирования в полном объеме служит заемный капитал;
- 4) наибольший прогноз продаж ожидается в период с июля по сентябрь каждого года, наименьший – в апреле и ноябре;

5) затраты в период с 2021 по 2023 гг. варьируются от 13 млн руб. до 19 млн руб.;

6) чистая прибыль в период с 2021 по 2023 гг. варьируются от 2,8 млн руб. до 4 млн руб.;

7) кумулятивный денежный поток, согласно бюджету движения денежных средств, на конец 2023 года составляет 3 464 052,1 руб.

Рассмотрена эффективность внедрения стратегии по укреплению позиций, основными выводами которой послужили следующие:

1) чистый дисконтированный денежный поток составляет 3 170,159 тыс. руб., что больше 0. Это означает, что проект следует принять.

2) дисконтированный период окупаемости составляет 0,81, что означает, что проект окупится на 7 месяц первого года реализации.

3) внутренняя норма доходности составляет 90 %, что больше суммы капитальных вложений. Это означает, что проект следует принять;

4) рентабельность проекта равняет 4,52, что определяет проект рентабельным и указывает на то, что чистый дисконтированный денежный поток превысит инвестиции в 4,52 раза.

В завершении определена чувствительность проекта. В результате анализа чувствительности выявлено, что наибольшее влияние оказывает цена реализации индивидуальных туров. Наименьшее влияние в одинаковой степени оказывают стоимость сырья и материалов и стоимость оборудования.

Таким образом, цель данной работы достигнута, а именно – разработана стратегия по усилению позиций ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска для юридического лица ООО «Гранд Тур» в целях повышения спроса на его туристические услуги.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе данной работы выполнены следующие поставленные задачи.

Рассмотрены теоретические основы корпоративной стратегии и стратегии усиления позиций на рынке. Корпоративная стратегия представляет собой план, который направлен на развитие и рост организации, используя различные способы по улучшению деятельности компании. Необходимость и значимость корпоративной стратегии заключается в поиске методов по решению проблем и слабых сторон на предприятии.

Разработка корпоративной стратегии состоит из шести основных этапов: проведение анализа внешней и внутренней среды, формулировка миссии, определение цели, разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии, реализация стратегии, оценка и контроль исполнения стратегии.

Корпоративные стратегии классифицируются на стратегии концентрированного, интегрированного, диверсифицированного роста и стратегии сокращения. Стратегии концентрированного роста, в свою очередь, подразделяются на стратегии развития рынка, развития продукта и усиления позиций на рынке.

Стратегия усиления позиций на рынке представляет собой стратегию, направленную на улучшение деятельности организации путем усовершенствования различными способами, в том числе усовершенствования маркетинговой деятельности. Стратегия усиления позиций отражает свою значимость для предприятия в том, что она является наименее рискованной, наиболее простой в реализации, отличается большей вероятностью успеха и позволяет организации занять лидирующие позиции на рынке.

Основным видом деятельности «Гранд Тур», согласно Уставу, является деятельность туристических агентств.

Также проведен анализ внутренней среды «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска.

Анализ ассортимента показал, что наиболее востребованными

направлениями от «Гранд Тур» являются Вьетнам, Таиланд и Китай. Согласно матрице БКГ, наибольшую прибыль турагенту приносят Вьетнам и Таиланд, которые входят в группу услуг «Звезды». Направления в Бали, Кипр, ОАЭ, Египет, Мальдивы, Испания, Израиль, Тунис, Доминикана, Греция отличаются низким, но стабильным объемом продаж и относятся к группе услуг «Дойные коровы». Также возрастает доля Китая, входящего в группу «Дойные коровы», что в долгосрочной перспективе позволит ему перейти в направление «Звезды». Согласно результату ABC-анализа, в наиболее доходную группу А входит направление Вьетнам. Таиланд и Китай, входящие в группу В приносят стабильный доход «Гранд Тур».

Анализ показателей финансово-экономической деятельности позволяет сделать выводы о том, что баланс «Гранд Тур» является абсолютно ликвидным и, в долгосрочной перспективе, платежеспособным, то есть способным погасить все обязательства. Также «Гранд Тур» не зависит от заемных источников и характеризуется низким финансовым риском. За 2015 – 2019 год для ООО «Гранд Тур» характерен абсолютно устойчивый тип финансовой устойчивости, низкая вероятность банкротства и эффективная деятельность в связи с отсутствием убытков. Однако к 2019 году наблюдается снижение объема продаж (выручки), что объясняется снижением спроса на туристические услуги «Гранд Тур».

Комплекс маркетинга «4P» показал, что «Гранд Тур» имеет хорошо развитую систему «Place» и «Price» и мало эффективную систему «Product» и «Promotion».

Основной сильной стороной является разнообразие экскурсионных программ и туров. Основной слабой стороной является отсутствие оригинального предложения для потребителей ООО «Гранд Тур».

Также проведен анализ внешней среды «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска, который показал следующие результаты.

Туристская отрасль имеет такие тенденции направления, как персонализация предпочтений туристов, лечебно-оздоровительный и

медицинский туризм, волонтерство, охотничьи мероприятия и экскурсии в заповедники, посещение непопулярных туристических направлений, организация поездок по авторскому праву, организация персональных туров.

PEST-анализ показал, что положительное влияние на деятельность туристической фирмы «Pegas Touristik» оказывают экономические (наличие налаженной туристской инфраструктуры и др.), технологические (развитая система бронирования и др.) и политические (наличие безвизового режима для стран таможенного союза и др.) факторы. Отрицательное влияние оказывают социальные (снижение численности населения уменьшает спрос на туристические услуги и др.) и политические (влияние государства на въезд и выезд из страны) факторы.

Согласно модели пяти сил М. Портера, наибольшее влияние на деятельность предприятия оказывает уровень конкурентной борьбы между действующими конкурентами, угроза появления услуг-заменителей, власть потребителей.

Большинство потребителей ООО «Гранд Тур» женского пола (60 %), основная возрастная категория туристов – от 30 до 50 лет (45 %) и до 30 лет (30 %), по уровню дохода наибольшую долю занимают потребители с доходом от свыше 50 тыс. руб. (45 %) и от 20 до 50 тыс. руб. (40 %). Большинство потребителей заняты в сфере торговли и предпринимательства (30 %), сельского хозяйства (15 %). Наиболее часто посещаемыми территориями являются страны Европы и Юго-Восточной Азии (по 45 %). Наиболее популярным видом туризма у потребителей является культурно-познавательный туризм (100 %). По психографическому критерию наибольшую долю занимают сегменты потребителей, особое предпочтение отдающие достопримечательностям стран (65 %), теплomu климату (60 %) и безопасности (50 %).

Наиболее благоприятной возможностью является разработка системы индивидуализации предлагаемых услуг. Наиболее сильной угрозой оказывается высокий уровень конкуренции за счет более интересных предложений от

действующих фирм-конкурентов.

Результатом SWOT-анализа является разработка мероприятий по ликвидации слабых стороны и угроз, используя сильные стороны и возможности. Основным мероприятием, предложенным в матрице SWOT-анализа, является использование возможности разработки персонализации услуг с учетом обилия экскурсионных программ в качестве основы создания конкурентного преимущества.

Кроме того, проведена оценка конкурентоспособности с помощью рейтинговой методики, в процессе которого сделан вывод о снижении конкурентоспособности ООО «Гранд Тур» в позициях возникновения трудностей в поиске необходимой информации на официальном сайте, недоброжелательности персонала, слабой рекламной деятельности и отсутствия оригинальных предложений.

Анализ конкурентной стратегии «Pegas Touristik» на рынке города Благовещенска, показал, что используемая коммуникационная стратегия не оказывает эффективного воздействия на деятельность туристической фирмы «Гранд Тур» и является недостаточной для нее, так как не производит рекламную деятельность по телевидению, не использует наружную рекламу и ведет слабую активность в социальных сетях.

В завершении анализа внешней и внутренней среды определены основные проблемы ООО «Гранд Тур»: сложности в поиске информации на официальном сайте, слабая рекламная деятельность, отсутствие уникальных предложений.

Стратегическими альтернативами в данной работе являются следующие: А – Разработка стратегии усиления позиций на рынке, В – Разработка стратегии развития продукта, С – Разработка стратегии развития рынка.

Методом многокритериальных взвешенных оценок выбор сделан в пользу альтернативы А, так как стратегия усиления позиций на рынке имеет наибольшую взвешенную итоговую оценку.

Кроме того, разработана миссия «Гранд Тур» следующего содержания:

«Наша миссия – организовать незабываемую поездку группой или с учетом личных желаний и предпочтений клиента, а также обеспечить клиента хорошей информированностью и безопасностью поездки».

В целях повышения спроса на туристические услуги «Гранд Тур» в рамках стратегии усиления позиций на рынке предложены следующие мероприятия: упрощение системы использования сайта, усовершенствование маркетинговой деятельности в социальных сетях YouTube и Twitter, также по телевидению и наружная реклама, разработка анкеты на официальном сайте для подбора индивидуального тура «Тур-конструктор».

Для реализации стратегии усиления позиций на рынке разработан стратегический план. Реализация данного проекта будет осуществляться с 14 сентября 2020 года по 31 декабря 2020 года, что составляет 109 дней. Данный период является нулевым, так как необходим перед непосредственной реализацией стратегии. Потребность в инвестициях в нулевом периоде составляет 200 793 руб., из них: потребность в оборудовании составляет 71 910 руб., в нематериальных активах (дизайн сайта и анкеты) – 50 000 руб., в оборотных фондах – 3 600 руб., в персонале 75 284 руб.

В производственной программе определено, что на 2021 год количество заявок составляет 132 шт., стоимостью 136 тыс. руб.

Финансовый план по внедрению стратегии укрепления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска позволил прийти к следующим выводам: себестоимость одной заявки на «Тур-конструктор» составляет 126 тыс. руб., общая потребность в инвестициях составляет 700 794 руб., 500 000 руб., из которых необходимы в первом месяце 2021 года, доля заемного капитала в источниках финансирования составляет 100 %. Наибольший прогноз продаж ожидается в период с июля по сентябрь каждого года, наименьший – в апреле и ноябре. Затраты в период с 2021 по 2023 гг. варьируются от 13 млн руб. до 19 млн руб., чистая прибыль в период с 2021 по 2023 гг. варьируются от 2,8 млн руб. до 4 млн руб. Кумулятивный денежный поток, согласно бюджету движения денежных средств, на конец 2023 года составляет 3 464 тыс. руб.

Оценка эффективности внедрения стратегии по укреплению позиций позволила сделать следующие выводы. Чистый дисконтированный денежный поток составляет 3 170,159 тыс. руб., что больше 0. Это означает, что проект следует принять. Дисконтированный период окупаемости составляет 0,81, что означает, что проект окупится на 7 месяц первого года реализации. Внутренняя норма доходности составляет 90 %, что больше суммы капитальных вложений, что означает, что проект следует принять. Рентабельность проекта равняет 4,52, что определяет проект рентабельным и указывает на то, что чистый дисконтированный денежный поток превысит инвестиции в 4,52 раза.

В результате оценки чувствительности проекта выявлено, что наибольшее влияние оказывает цена реализации индивидуальных туров. Наименьшее влияние в одинаковой степени оказывают стоимость сырья и материалов и стоимость оборудования.

Таким образом, цель данной работы достигнута, а именно – разработана стратегия по усилению позиций ООО «Гранд Тур» на рынке города Благовещенска для юридического лица ООО «Гранд Тур» в целях повышения спроса на его туристические услуги.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Абдуллаева, С. Г. Методические подходы к разработке стратегии развития организации / С. Г. Абдуллаева. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 33 (219). — С. 34-38.
- 2 Аблякимова, Л.Р. Специфика стратегий развития предприятия // Экономика в теории и на практике: актуальные вопросы и современные аспекты. – 2020. – С: 58-60.
- 3 Абуева, Н. А. Стратегия корпоративного управления // Россия: тенденции и перспективы развития. – 2018. – С: 14 – 18.
- 4 Арестова, Ю.А. Тимченко Т.Н. Корпоративные стратегии в разрезе деятельности судоходных компаний// Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – Том 7. – № 7А. – С. 81-89.
- 5 Барабанова, П.С. Гражданско-правовое регулирование договорных отношений в сфере туризма в России и Англии: диссертация кандидата юридических наук / П.С. Барабанова. Москва. – 2017. – 210 с.
- 6 Бгашев, М.В. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. – Саратов: Амрит. – 2018. – 267 с.
- 7 Бровкин, А.В., Хорин А.Н. Выявление, классификация и анализ проблем туристической сферы Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12. – С. 1-5.
- 8 Булатова, Г.А. Стратегия развития предприятия гостиничного бизнеса // Теория и методология туризма. – № 6 (4). – 2017. – С. 16 – 23.
- 9 Бунтовский, С. Ю., Жилинко Е. О. Актуальные проблемы развития стратегического менеджмента в России // Интеграция наук. – 2017. – 4 (8). – С:19–20.
- 10 Виды стратегий, направленные на рост компании [Электронный ресурс]. – URL: <https://ipshnik.com/razvitie-biznesa/vidyi-strategiy-napravlennyie-na-rost-kompanii.html>. – (Дата обращения: 01.04.2020).
- 11 Галяутдинов, Р.Р. Матрица Ансоффа: пример, построение и стратегии

// Сайт преподавателя экономики. – 2015.

12 Гришков, А. В. Разработка стратегий развития бизнеса // Молодой ученый. — 2017. — №38. — С. 53-55.

13 Дементьева, А.Г., Соколова М.И. Корпоративный центр в системе стратегического управления глобальным бизнесом // Управленец. – 2018. - № 4. – С. 66-73

14 Идигова, Л. М., Галаев М. М. Система управления процессом формирования стратегии в организации // Вестник научных конференций. - 2016. - № 7–1 (11). - С. 65–67.

15 Каталева, К.В. Международный туризм в Российской Федерации: состояние, проблемы, направления развития, внешнеполитические аспекты // Актуальные исследования. – 2019. - № 3. – С. 21-28.

16 Козлова, В.А., Кулешова М.Н. Конкурентные позиции туристических дестинаций в сфере образовательного туризма / Маркетинг в России и за рубежом. – 2019. - № 2 (129). – С. 65 – 73.

17 Коль, О.Д. Маркетинг в туристской индустрии. Учебник и практикум для академического бакалавриата / О.Д. Коль – ЮРАЙТ. – 2017. – 356 с.

18 Кононов, Д. Е., Агарина Ж., Шаркова А. С. Роль Social Media Marketing в индустрии туризма // Академическая публицистика. – 2019. - № 6. – С. 120-123.

19 Корпоративная стратегия [Электронный ресурс]. – URL: <http://ru.solverbook.com/spravochnik/ekonomika/korporativnaya-strategiya/>. – (Дата обращения: 29.03.2020)

20 Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер. – М.: Альпина Паблишер. – 2016. – 132 с.

21 Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА. – 2017.— 623 с.

22 Кузнецова, Е. В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии : учебник для бакалавриата и

магистратуры / Е. В. Кузнецова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 2020. — 177 с.

23 Курзанцева, Е. Г. Роль видения и миссии организации // Вопросы экономики и управления. — 2016. — №5. — С. 165-168.

24 Лаврова, Т.А. Анализ тенденций развития международного туризма в современных условиях // Петербургский экономический журнал. — 2017. - № 2. — С.6-12.

25 Левин, А.А. Классификация стратегий развития компаний // Скиф. Вопросы студенческой науки. — 2019. — № 6. — С: 115-120.

26 Лобынцева, И.И. Стратегическое развитие организации // Политика, экономика и инновации. — 2018. - № 2. — С.1-8

27 Лозик, Н.Ф. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Лозик Н.Ф., Кузина М.Н., Царегородцев Д.В., Семенова А.А. — Москва : Русайнс. — 2020. — 150 с.

28 Макрушина, Н.Н. Роль миссии и видения организации // Международный научный журнал «Инновационная наука». - 2016. - №11. - С. 108-110

29 Малыгина, О.П., Николаева К.В., Носырина О.В., Сучкова Н.Э. Коммуникационная стратегия бренда в цифровом обществе. — Том 5. — 2017. — №3. — С. 35-46.

30 Мельник, Н.А. Оценка стратегий роста российских страховых компаний в условиях жесткой конкуренции // Экономика строительства и природопользования. — 2018. — № 4. — С: 93-98.

31 Мишечкина, Ю.А. Основные стратегии развития бизнеса // Студенческий форум: электронный научный журнал — 2019. — № 18. — 69 с.

32 Мишин, Ю.Д. Оценка конкурентоспособности предприятия на рынке высокотехнологичной продукции / Фундаментальные исследования. — 2017. — № 10 (часть 3) — С. 605-610.

33 Мотышина, М. С. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме : учебник для вузов / М. С. Мотышина, А. С. Большаков,

В. И. Михайлов ; под редакцией М. С. Мотышиной. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. — 2020. — 282 с.

34 Муленко, О.В. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / О.В. Муленко; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д. – 2017. – 129 с.

35 Невретдинова, Ю. В., Романович В.К. Влияние разработки маркетингового плана на конкурентоспособность компании // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – С.104-107.

36 Орехов, С.А. Корпоративное управление : учебник для вузов / С. А. Орехов [и др.] ; под общей редакцией С. А. Орехова. — Москва : Издательство Юрайт. – 2020. — 312 с.

37 Орлов, А. И. Методы принятия управленческих решений : учебник / А.И. Орлов. — Москва : КНОРУС. – 2018. – 286 с

38 Официальный сайт ООО «Pegas Touristik» [Электронный ресурс]. – URL: <https://pegast.ru>. – (Дата обращения: 03.04.2020)

39 Охотников, А.Л. Оценки эффективности инновационных проектов // Перспективы науки и образования. – 2017. - № 6. – С. 148-154.

40 Оценка рыночных тенденций на основе количественных методов анализа как инструмента разработки стратегии развития предприятия [Электронный ресурс]. – URL: <http://bukvi.ru/uipravlenie/nanadgment/ocenka-rynochnyx-tendencij-na-osnove-kolichestvennyx-metodov-analiza-kak-instrumenta-razrabotki-strategii-razvitiya-predpriyatiya.html>. – (Дата обращения: 31.03.2020)

41 Панкратов, Н.Н. Корпоративная стратеги фирмы // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2016.

42 Пигунова, О. В. Стратегия организации торговли: учебное пособие для студентов учреждений высшего образования по специальности "Коммерческая деятельность" / О. В. Пигунова, О. Г. Бондаренко. – Минск: Вышэйшая школа. – 2017. – 173 с.

43 Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва :

Издательство Юрайт. – 2020. — 447 с.

44 Пуцына, С.Д. Повышение эффективности деятельности предприятия // Студенческий: электронный научный журнал. – 2018. – № 13 (33).

45 Романенко, О.В., Гальцева П.В. SWOT-анализ как инструмент менеджмента // Материалы X Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум». – 2018.

46 Ружанская, Л. С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская, Е. А. Якимова, Д. А. Зубакина ; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л. С. Ружанской] ; Мин-во науки и высш. образования РФ. — Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. – 2019. — 112 с.

47 Сирик, Н.В., Кусков А.С. Безопасность в туризме: проблемы правоприменительной практики // Безопасность бизнеса. – 2019. - № 6. – С:25-31.

48 Статистика туристического рынка 2019 [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.mitt.ru/Stati/statistika2019>. – (Дата обращения: 09.04.2020)

49 Стратегия - понятия и определения. Классификация стратегий [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/strategy.htm>. – (Дата обращения: 31.03.2020)

50 Стратегия укрепления позиций на рынке. Стратегии концентрированного роста – стратегия усиления позиций на рынке, стратегия развития рынка, стратегия развития продукта [Электронный ресурс]. – URL: <https://stavklass.ru/ekonomika/strategiya-ukrepleniya-pozicii-na-rynke-strategii-koncentrirovannogo-rosta-strategiya-usileniya-pozic.html> /. – (Дата обращения: 01.04.2020)

51 Сухов, Р.И. Организация работы туристического агентства: Учебник/ Р.И Сухов– М.: ИКЦ «Март». – 2017 – 271 с.

52 Тарасов, А.А., Трушина Д.А. Формирование имиджа туристского предприятия и его влияние на конкурентоспособность // Российские регионы: взгляды в будущее. – 2018. – С. 126-131.

53 Тасуева, А. А. Бизнес-планирование как способ укрепления позиции

предприятия // Молодой ученый. — 2018. — №6. — С. 103-105.

54 Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ. – 2017. - 576 с.

55 Трухина, Н. Г. Оценка финансовой устойчивости российской организации в современных условиях хозяйствования // Молодой ученый. — 2018. — №40. — С. 156-158.

56 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: Учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Дело. – 2016. – 448 с.

57 Фролова, Е.А. Тенденции и проблемы развития мирового туризма / Развитие отраслевого и регионального управления // Вестник университета. – 2019. - № 3. – С. 61-65.

58 Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях // Символ науки. – 2017. – С:122-125.

59 Чупин, Ю. Н. Анализ внешней и внутренней среды в формировании стратегии предприятия // Аграрное образование и наука. - 2017. - № 3. – 43 с.

60 Шаламова, А.А., Кирьянов И.Д. Значение корпоративной стратегии для предприятия // Инновационная наука. – 2017. - № 1. – С: 115-117.

61 Шитова, Е. А. Финансовый план и его роль в управлении денежными потоками предприятия // Молодой ученый. — 2018. — №35. — С. 45-48.

62 Шубаева, В. Г. Маркетинг в туристской индустрии : учебник и практикум для вузов / В. Г. Шубаева, И. О. Сердобольская. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт. – 2020. — 120 с.

63 Якушева, В. В. Разработка стратегии развития организации // Молодой ученый. – 2017. – №51. – С. 201-204.

64 Янюшкин, В.А, Ширинян Э.О. Оценка эффективности инвестиционного проекта // Вопросы науки и образования. – 2019. – С.39-43.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Свидетельство о государственной регистрации ООО «Гранд Тур»



Федеральная налоговая служба
СВИДЕТЕЛЬСТВО

о государственной регистрации юридического лица

Настоящим подтверждается, что в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» в единый государственный реестр юридических лиц внесена запись о создании юридического лица

Общество с ограниченной ответственностью "Гранд Вояж +"
(полное наименование юридического лица с указанием организационно-правовой формы)

ООО "Гранд Вояж +"
(сокращенное наименование юридического лица)

Общество с ограниченной ответственностью "Гранд Вояж +"
(фирменное наименование)

20 августа 2008 за основным государственным регистрационным номером
(дата) (месяц прописью) (год)

1 0 8 2 8 0 1 0 0 7 3 8 7

Межрайонная инспекция Федеральной налоговой службы № 1 по Амурской области
(Наименование регистрирующего органа)

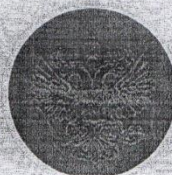
Заместитель начальника инспекции

М.П.



В.В. Ханова

(подпись, Ф.И.О.)



серия 28 №001472279

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Свидетельство о постановке на учет в налоговом органе



Федеральная налоговая служба

СВИДЕТЕЛЬСТВО

О ПОСТАНОВКЕ НА УЧЕТ РОССИЙСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ В НАЛОГОВОМ
ОРГАНЕ ПО МЕСТУ НАХОЖДЕНИЯ НА ТЕРРИТОРИИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Настоящее свидетельство подтверждает, что российская организация
Общество с ограниченной ответственностью "Гранд Тур"

(полное наименование в соответствии с учредительными документами)

ОГРН

1	0	8	2	8	0	1	0	0	7	3	8	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

поставлена на учет в соответствии с положениями
Налогового кодекса Российской Федерации 20 августа 2008 г.
(число, месяц, год)

в налоговом органе по месту нахождения Межрайонной инспекции
Федеральной налоговой службы № 1 по Амурской области

2	8	0	1
---	---	---	---

(наименование налогового органа и его код)

и ей присвоен

ИНН/КПП

2	8	0	1	1	3	5	0	7	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

2	8	0	1	0	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Свидетельство подлежит замене в случае изменения приведенных в нем сведений.

Заместитель начальника, советник
государственной гражданской службы
Российской Федерации 2 класса



В.В.Ханова



серия 28 №001146203

ПРИЛОЖЕНИЕ В
Устав ООО «Гранд Тур»

УТВЕРЖДЕН:

Решением единственного участника
Общества с ограниченной ответственностью
«Гранд Тур» (Решение № 3 от «08» ноября 2012 года)



Сидорова Наталья Сергеевна

УСТАВ

Общества с ограниченной ответственностью «Гранд Тур»

(НОВАЯ РЕДАКЦИЯ)

г. Благовещенск
2012 год

Статья 1. НАИМЕНОВАНИЕ И МЕСТО НАХОЖДЕНИЯ ОБЩЕСТВА

- Фирменное наименование Общества:
 - Полное фирменное наименование Общества на русском языке: **Общество с ограниченной ответственностью «Гранд Тур».**
 - Сокращенное фирменное наименование Общества: **ООО «Гранд Тур».**
- Место нахождения Общества: **675000 Республика Амурская область, г. Благовещенск ул. Зейская 156/2, офис 206**
Место нахождения Общества является местом нахождения его исполнительного органа.

Статья 2. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

- Общество является полноправным субъектом хозяйственной деятельности и гражданского права, признается юридическим лицом, имеет в собственности обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам. Общество имеет самостоятельный баланс, обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения формы управления, принятия хозяйственных решений, сбыта, установления цен, оплаты труда, распределения чистой прибыли, может быть истцом и ответчиком в суде.
- Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами.
- Общество имеет круглую печать со своим полным фирменным наименованием в соответствии с подпунктом 1.1 пункта 1 статьи 1 настоящего Устава, указанием на место нахождения, основным государственным регистрационным номером (ОГРН), повторяющимся текстом «Гранд Тур» и другой необходимой информацией. Общество может иметь штампы, бланки, удостоверения, эмблему, другие необходимые реквизиты, а так же зарегистрированный в установленном порядке товарный знак (знак обслуживания) и другие средства индивидуализации.
- Общество является коммерческой организацией и преследует извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности, имеет гражданские права и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных законом. В предусмотренных законом случаях Общество может приобретать гражданские права и принимать на себя гражданские обязанности через своих участников.
- Общество может быть учредителем (участником) других хозяйственных товариществ и обществ, за исключением случаев, предусмотренных Гражданским кодексом РФ и другими законами.
- Общество может быть ограничено в правах лишь в случаях и в порядке, предусмотренных законом. Решение об ограничении прав может быть обжаловано Обществом в суде.
- Учредительным документом Общества является настоящий Устав, все последующие изменения в который регистрируются в установленном законом порядке.
- Общество создается на неопределенный срок.
- Правоспособность Общества возникает с момента его государственной регистрации и прекращается в момент завершения его ликвидации (после внесения об этом записи в единый государственный реестр юридических лиц).
- Общество является субъектом малого предпринимательства и пользуется льготами, установленными действующим законодательством для субъектов малого предпринимательства, в полном объеме.

6. Если по окончании второго или каждого последующего финансового года стоимость чистых активов Общества окажется меньше уставного капитала, Общество обязано объявить об уменьшении своего уставного капитала и зарегистрировать его уменьшение в установленном порядке. Если стоимость указанных активов Общества становится меньше определенного законом минимального размера уставного капитала, Общество подлежит ликвидации.

Статья 5. ПЕРЕХОД ДОЛИ УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА В УСТАВНОМ КАПИТАЛЕ ОБЩЕСТВА К ТРЕТЬИМ ЛИЦАМ

1. Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества либо ее часть одному или нескольким третьим лицам.
2. Доля участника общества может быть отчуждена до полной ее оплаты только в той части, в которой она уже оплачена.
3. Уступка доли (части доли) в уставном капитале общества должна быть совершена в нотариально заверенной форме. Несоблюдение формы сделки по уступке доли (части доли) в уставном капитале общества, установленной настоящим пунктом или уставом общества, влечет ее недействительность.
4. Доли в уставном капитале общества переходят к наследникам граждан и к правопреемникам юридических лиц, являвшихся участниками общества.
5. Участник общества вправе заложить принадлежащую ему долю (часть доли) в уставном капитале общества третьему лицу.
6. При выходе из общества единственного участника общества общество подлежит ликвидации.
7. Выход участника общества из общества не освобождает его от обязанности перед обществом по внесению вклада в имущество общества, возникшей до подачи заявления о выходе из общества.

Статья 6. ДОЛИ, ПРИНАДЛЕЖАЩИЕ ОБЩЕСТВУ

1. Общество не вправе приобретать Доли в своем уставном капитале, за исключением случаев, предусмотренных федеральным законом об обществах с ограниченной ответственностью и настоящим Уставом.
 2. Доли, принадлежащие Обществу, не учитываются при определении результатов голосования Общества, при распределении прибыли, а также при распределении имущества Общества в случае его ликвидации.
 3. Доля переходит к Обществу с даты:
 - 1) получения Обществом требования участника Общества о ее приобретении;
 - 2) получения Обществом заявления участника о выходе из Общества;
 - 3) истечения срока оплаты доли в уставном капитале Общества или предоставления компенсации досрочного прекращения права пользования имуществом, переданным в пользование Обществу для оплаты доли в уставном капитале Общества.
 - 4) вступления в законную силу решения суда об исключении участника из Общества либо решения суда о передаче доли или части доли обществу в соответствии с пунктом 1.4 статьи 5 настоящего Устава;
 - 5) оплаты Обществом действительной стоимости доли, принадлежащей участнику Общества, по требованию его кредиторов.
 - 3.1. Общество обязано приобрести по требованию участника принадлежащую ему Долю, если согласие на отчуждение Доли третьему лицу не получено.
- Общество обязано приобрести по требованию участника Общества принадлежащую ему Долю, если данный участник голосовал против принятия решения о совершении крупной сделки или об увеличении уставного капитала или не принимал участия

Статья 3. ЦЕЛИ, ПРЕДМЕТ И ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕСТВА

1. Общество создается для осуществления хозяйственной деятельности в целях удовлетворения общественных потребностей в его продукции, товарах, работах, услугах и реализации на основе полученной прибыли экономических интересов участников и членов трудового коллектива Общества.

2. Для реализации целей и задач Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- деятельность туристических агентств
- организация комплексного туристического обслуживания
- обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными средствами
- предоставление туристических информационных услуг
- предоставление туристических экскурсионных услуг
- найм рабочей силы и подбор персонала
- деятельность гостиниц
- деятельность ресторанов и кафе
- оптовая торговля через агентов (за вознаграждение или на договорной основе)
- розничная торговля в специализированных магазинах
- организация перевозок грузов
- предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде недвижимого имущества

3. Деятельность Общества не ограничивается видами деятельности, оговоренными в Уставе. Общество осуществляет любые иные виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством. Сделки, выходящие за пределы уставной деятельности, но не противоречащие действующему законодательству, признаются действительными.

4. Общество организует и участвует в организации всех видов внешнеэкономической деятельности. Внешнеэкономическая деятельность Общества определяется экспортной и импортной продукцией (работ, услуг).

5. Виды деятельности, требующие специального разрешения или подлежащие лицензированию, осуществляются после получения специального разрешения или лицензии.

Статья 4. УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ОБЩЕСТВА

1. Уставный капитал определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересам его кредиторов.
2. Размер уставного капитала Общества составляет 10000 (десять тысяч) рублей.
3. Общество вправе увеличивать или уменьшать свой уставный капитал. Решение об увеличении либо уменьшении уставного капитала Общества принимается участниками Общества.
4. Увеличение уставного капитала Общества может осуществляться за счет имущества Общества, или за счет дополнительных вкладов участника общества, или за счет вкладов третьих лиц, принимаемых в общество. Увеличение уставного капитала Общества допускается только после его полной оплаты.
5. Уменьшение уставного капитала Общества может осуществляться путем уменьшения номинальной стоимости долей участника Общества в уставном капитале Общества или погашения долей, принадлежащих Обществу. Общество не вправе уменьшать свой уставный капитал, если в результате такого уменьшения его размер станет меньше минимального размера уставного капитала, определенного действующим законодательством. Уменьшение уставного капитала Общества допускается после уведомления всех его кредиторов в установленном порядке.

По прекращении указанных в настоящем пункте обстоятельств Общество обязано выплатить участнику Общества прибыль, решение о распределении которой принято.

Статья 9. ИМУЩЕСТВО ОБЩЕСТВА

1. Имущество Общества образуется из имущества, вносимого для оплаты долей в уставном капитале Общества, продукции, произведенной Обществом в результате хозяйственной деятельности, полученных доходов, а так же из имущества, приобретенного им на законных основаниях.

2. Общество вправе распоряжаться своим имуществом всеми законными способами, в том числе вступать в правоотношения по залогу имущества в соответствии с действующим законодательством.

3. Имущество может быть передано Обществу в пользование.
Риск случайной гибели или повреждения имущества, переданного в пользование Обществу, возлагается на участника, передавшего это имущество.

5. При выходе участника из Общества имущество, переданное им в пользование, возвращается в натуральной форме без вознаграждения.

Статья 10. ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА

1. Права и обязанности участника Общества определяются Гражданским кодексом Российской Федерации и федеральным законом об обществах с ограниченной ответственностью.

2. Участник Общества вправе:

- участвовать в управлении делами Общества;
- получать информацию о деятельности Общества и знакомиться с его бухгалтерскими книгами и иной документацией;
- принимать участие в распределении прибыли;
- продать или осуществить отчуждение иным образом своей Доли в уставном капитале Общества одному или нескольким участникам данного Общества либо другому лицу в порядке, предусмотренном Уставом Общества;
- получить в случае ликвидации Общества часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами, или его стоимость.

3. Дополнительные права могут быть предоставлены участнику (участникам) Общества по решению участника Общества.

4. Учредитель (участник) Общества вправе заключить договор об осуществлении прав участником Общества, по которому они обязуются осуществлять определенным образом свои права и (или) воздерживаться от осуществления указанных прав. Такой договор заключается в письменной форме путем составления одного документа, подписанного сторонами.

5. Участник Общества обязан:

- оплачивать доли в уставном капитале Общества в порядке, в размерах и в сроки, которые предусмотрены уставом и договором об учреждении Общества;
- выполнять обязательства перед Обществом, установленным законодательством об уставом;

- не причинять ущерб Обществу;
- не разглашать конфиденциальную информацию о деятельности Общества;
- следовать требованиям Устава, соблюдать положения Договора об учреждении Общества.

7. Общество обязано обеспечивать ведение и хранение списка участника общества. Общество ведет список участника общества с указанием сведений о каждом участнике.

голосовании, а данное решение было принято общим собранием участников Общества. Требование может быть предъявлено участником в течение срока пяти дней со дня, когда он узнал или должен был узнать о принятом решении.

Общество обязано в течение трех месяцев выплатить участнику действительную стоимость его доли или с согласия участника выдать ему в натуре имущество такой же стоимости. Действительная стоимость доли определяется на основании данных бухгалтерской отчетности Общества за последний отчетный период, предшествующий дню обращения участника с соответствующим требованием.

4. В течение одного года со дня перехода Доли к Обществу она должна быть распределена между всеми участниками Общества пропорционально их долям в уставном капитале Общества или предложена для приобретения всем либо некоторым участникам Общества или третьим лицам.

5. Не распределенная или не проданная в установленный срок Доля должна быть погашена, и размер уставного капитала Общества должен быть уменьшен на величину номинальной стоимости этой Доли.

Статья 7. ВЫХОД УЧАСТНИКА ОБЩЕСТВА ИЗ ОБЩЕСТВА

1. Не допускаются:

- выход единственного участника из Общества.

В случае выхода единственного Участника из Общества само Общество подлежит ликвидации.

Статья 8. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ПРИБЫЛИ

1. Общество вправе раз в квартал принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками Общества. Решение об определении части прибыли Общества, распределяемой между участниками Общества, принимается решением участника Общества.

2. Часть прибыли Общества, предназначенная для распределения между его участниками, распределяется пропорционально их долям в уставном капитале Общества.

3. Общество не вправе принимать решение о распределении своей прибыли между участниками Общества:

- до полной оплаты всего уставного капитала Общества;
- до выплаты действительной стоимости доли участника Общества в случаях, предусмотренных действующим законодательством;
- если на момент принятия такого решения Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате принятия такого решения;

- если на момент принятия такого решения стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала или станет меньше его размера в результате принятия такого решения;

- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

4. Общество не вправе выплачивать участнику Общества прибыль, решение о распределении которой участником Общества принято:

- если на момент выплаты Общество отвечает признакам несостоятельности (банкротства) в соответствии с федеральным законом о несостоятельности (банкротстве) или если указанные признаки появятся у Общества в результате выплаты;
- если на момент выплаты стоимость чистых активов Общества меньше его уставного капитала или станет меньше его размера в результате выплаты;
- в иных случаях, предусмотренных федеральными законами.

- документы, подтверждающие права Общества на имущество, находящееся на его балансе;
- внутренние документы Общества;
- положения о филиалах и представительствах Общества;
- документы, связанные с эмиссией облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг Общества;

- протоколы очередных и внеочередных общих собраний участников Общества;
- списки аффилированных лиц Общества;

- заключения ревизора Общества, аудитора, государственных и муниципальных органов финансового контроля;

- иные документы, предусмотренные федеральными законами и иными правовыми актами Российской Федерации, Уставом Общества, внутренними документами Общества, решениями общего собрания участников Общества и единоличного исполнительного органа Общества.

2. Общество хранит документы по месту своего нахождения.

3. По требованию участника Общества, аудитора или любого заинтересованного лица Общество обязано в разумные сроки предоставить им возможность ознакомиться с Уставом Общества, в том числе с изменениями. Общество обязано по требованию участника Общества предоставить ему копию действующего Устава Общества.

4. Общество обязано обеспечивать участнику Общества доступ к имеющимся у него судебным актам по спору, связанному с созданием Общества, управлением им или участием в нем, в том числе определениям о возбуждении арбитражным судом производства по делу и принятии искового заявления или заявления, об изменении основания или предмета ранее заявленного иска.

5. Общество по требованию участника Общества обязано обеспечить ему доступ к документам, предусмотренным пунктом 1 настоящей статьи. В течение трех дней со дня предъявления соответствующего требования участником Общества указанные документы должны быть предоставлены Обществом для ознакомления в помещении исполнительного органа общества. Общество по требованию участника Общества обязано бесплатно предоставить ему копии указанных документов.

Статья 17. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОБЩЕСТВА

1. Общество может быть добровольно реорганизовано по решению участника. Реорганизация Общества может быть осуществлена в форме слияния, присоединения, разделения, выделения, преобразования.

2. Если число участников Общества превысит пятьдесят, оно подлежит преобразованию в открытое акционерное общество или в производственный кооператив в течение года, а по истечении этого срока - ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до установленного законом предела.

3. Участник Общества или орган, принявшие решение о реорганизации Общества, обязаны письменно уведомить об этом кредиторов Общества и опубликовать сообщение о принятом решении в органе печати. Государственная регистрация обществ, созданных в результате реорганизации, и внесение записей о прекращении деятельности реорганизуемых обществ осуществляются только при представлении доказательств уведомления кредиторов в порядке, установленном настоящим пунктом.

4. Если разделительный баланс не дает возможности определить правопреемника Общества, вновь возникшие юридические лица несут солидарную ответственность по обязательствам Общества перед его кредиторами.

5. Порядок реорганизации определяется действующим законодательством.

- принимает решения и издает приказы по оперативным вопросам внутренней деятельности Общества;
- заключает договоры и иные сделки в процессе обычной хозяйственной деятельности Общества;
- выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом поручительства;

Общество, включая денежные средства на счетах в банках;

- принимает меры поощрения работников и налагает дисциплинарные взыскания;
- определяет условия и размеры оплаты труда работников Общества;
- разрабатывает правила внутреннего трудового распорядка;
- утверждает должностные инструкции работников Общества;
- обеспечивает достоверность сведений об участнике Общества и о принадлежащих ему в Обществу долях;
- осуществляет иные полномочия, не отнесенные к компетенции участника.

Статья 15. ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА И ФИЛИАЛЫ ОБЩЕСТВА

1. Общество может создавать филиалы и открывать представительства по решению участника Общества.

Создание Обществом филиалов и открытие представительств на территории Российской Федерации осуществляются с соблюдением требований российского законодательства, а за пределами территории Российской Федерации также в соответствии с законодательством иностранного государства, на территории которого создаются филиалы или открываются представительства, если иное не предусмотрено международными договорами Российской Федерации.

2. Филиалом является обособленное подразделение Общества, расположенное вне места его нахождения и осуществляющее все его функции или их часть, в том числе функции представительства.

3. Представительством является обособленное подразделение Общества, расположенное вне места его нахождения, которое представляет интересы Общества и осуществляет их защиту.

4. Филиал и представительство Общества не являются юридическими лицами. Они владеют имуществом Общества, действуют на основании утвержденных Обществом положений и осуществляют свою деятельность от имени Общества.

Руководители филиалов и представительства назначаются Обществом и действуют на основании его доверенности. Ответственность за деятельность филиала и представительства несет Общество.

Статья 16. ХРАНЕНИЕ ДОКУМЕНТОВ ОБЩЕСТВА И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ ОБЩЕСТВОМ ИНФОРМАЦИИ

1. Общество обязано хранить следующие документы:

- решения об учреждении Общества, Устав Общества, а также внесенные в Устав Общества и зарегистрированные в установленном порядке изменения;
- протокол собрания учредителей Общества, содержащий решение о создании Общества, а также иные решения, связанные с созданием Общества;
- документ, подтверждающий государственную регистрацию Общества или внесенные записи в Единый государственный реестр юридических лиц;
- Список участников Общества;

Принятым решением о ликвидации Общества, по согласованию с уполномоченным государственным органом.

6. Ликвидация Общества считается завершенной, а Общество – прекратившим существование после внесения об этом записи в Единый государственный реестр юридических лиц.

19. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1. Настоящий устав вступает в силу с момента его государственной регистрации.
2. Изменения, внесенные в настоящий устав, вступают в силу с момента их государственной регистрации, а в случаях, установленных законом, с момента уведомления органа, осуществляющего государственную регистрацию, о таких изменениях.
3. Все положения и правоотношения, не урегулированные настоящим Уставом, разрешаются и регулируются в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации.

Статья 18. ЛИКВИДАЦИЯ ОБЩЕСТВА

1. Ликвидация Общества как юридического лица влечет его прекращение без перехода прав и обязанностей в порядке правопреемства к другим лицам.

2. Общество может быть ликвидировано:
 - по единогласному решению его участников;
 - по решению суда о признании недействительной регистрации Общества в связи с нарушениями при его создании нарушениями закона и иных правовых актов, если эти нарушения носят неустранимый характер;
 - по решению суда в связи с возникновением обстоятельств, указанных в пункте 2 статьи 17 настоящего устава;
 - в связи с возникновением обстоятельств, указанных в пункте 6 статьи 4 настоящего Устава;

3. Вследствие признания его несостоятельным (банкротом). В этом случае, если стоимость имущества Общества недостаточна для удовлетворения требований кредиторов Общества, оно может быть ликвидировано только в порядке, предусмотренном статьей 65 части первой Гражданского кодекса РФ;

- по решению суда в случае осуществления деятельности без надлежащего разрешения (лицензии) либо деятельности, запрещенной законом, либо с иными неоднократными или грубыми нарушениями закона или иных правовых актов, а также в иных случаях, предусмотренных Гражданским кодексом РФ.

3. Участники Общества или орган, принявший решение о ликвидации Общества обязаны:

- незамедлительно письменно сообщить об этом в уполномоченный государственный орган для внесения в единый государственный реестр юридических лиц сведения о том, что Общество находится в процессе ликвидации;

- назначить ликвидационную комиссию (ликвидатора) и установить в соответствии с Гражданским кодексом порядок и сроки ликвидации.

4. С момента назначения ликвидационной комиссии к ней переходят полномочия по управлению делами Общества. Ликвидационная комиссия от имени Общества выступает в суде.

5. Порядок ликвидации Общества:

- 1) ликвидационная комиссия помещает в органах печати, в которых были опубликованы данные о государственной регистрации Общества, публикацию о его ликвидации и о порядке и сроке заявления требований его кредиторами. Этот срок не может быть менее двух месяцев с момента публикации о ликвидации Общества;

- 2) ликвидационная комиссия принимает меры к выявлению кредиторов и получению дебиторской задолженности, а также письменно уведомляет кредиторов о ликвидации Общества;

- 3) после окончания срока предъявления требований кредиторов ликвидационная комиссия составляет промежуточный ликвидационный баланс, который содержит сведения о составе имущества Общества, перечне предъявленных кредиторами требований, а также о результатах их рассмотрения, и уведомляет об этом регистрирующий орган;

- 4) если имеющиеся у Общества денежные средства недостаточны для удовлетворения требований кредиторов, ликвидационная комиссия осуществляет продажу имущества Общества с публичных торгов в порядке, установленном для исполнения судебных решений. Выплата денежных сумм кредиторам Общества производится ликвидационной комиссией в порядке, устанавливаемом статьей 64 части первой Гражданского кодекса Российской Федерации;

- 5) после завершения расчетов с кредиторами ликвидационная комиссия составляет ликвидационный баланс, который утверждается участником Общества или органом,

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Формулы для расчета показателей

1) Наиболее ликвидные активы (А1):

$$A1 = \text{Финансовые вложения} + \text{Денежные средства, эквиваленты}, (1)$$

2) Быстро реализуемые активы (А2):

$$A2 = \text{Дебиторская задолженность}, (2)$$

3) Медленно реализуемые активы (А3):

$$A3 = \text{Запасы} + \text{НДС} + \text{Прочие оборотные активы}, (3)$$

4) Трудно реализуемые активы (А4):

$$A4 = \text{Нематериальные активы}, (4)$$

5) Наиболее срочные обязательства (П1):

$$П1 = \text{Кредиторская задолженность}, (5)$$

6) Краткосрочные пассивы (П2):

$$П2 = \text{Заемные средства} + \text{Оценочные обязательства} + \text{Прочие краткосрочные обязательства}, (6)$$

7) Долгосрочные пассивы (П3):

$$П3 = \text{Долгосрочные обязательства}, (7)$$

8) Постоянные пассивы (П4):

$$П4 = \text{Капитал и резервы} + \text{Доходы будущих периодов}, \quad (8)$$

9) Коэффициент общей ликвидности (нормативное значение $K_{ол} > 1$):

$$K_{ол} = \frac{A1 + 0,5 * A2 + 0,3 * A3}{П1 + 0,5 * П2 + 0,3 * П3}, \quad (9)$$

10) Коэффициент текущей ликвидности (нормативное значение $K_{тл} > 1-2,5$):

$$K_{тл} = \frac{A1 + A2 + A3}{П1 + П2}, \quad (10)$$

11) Коэффициент промежуточной ликвидности (нормативное значение $K_{пл} > 1$):

$$K_{пл} = \frac{A1 + A2}{П1 + П2}, \quad (11)$$

12) Коэффициент абсолютной ликвидности (нормативное ограничение $K_{ал} > 0,2 - 0,5$):

$$K_{ал} = \frac{A1}{П1 + П2}, \quad (12)$$

13) Коэффициент автономии (нормативное ограничение $K_a > 0,5$):

$$K_a = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}, \quad (13)$$

14) Коэффициент зависимости (нормативное ограничение $K_3 < 0,5$):

$$K_3 = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Валюта баланса}}, \quad (14)$$

15) Коэффициент финансовой устойчивости (норматив $> 0,75$):

$$K_{\text{фy}} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}, \quad (15)$$

16) Коэффициент финансового левериджа (нормативное ограничение $K_{\text{фл}} < 1$):

$$K_{\text{фл}} = \frac{\text{Заемный капитал}}{\text{Собственный капитал}}, \quad (16)$$

17) Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (норматив $K_{\text{осос}} > 0,1$):

$$K_{\text{осос}} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{ВНА}}{\text{Оборотные активы}}, \quad (17)$$

18) Коэффициент постоянного актива (нормативное ограничение $K_{\text{па}} < 1$):

$$K_{\text{па}} = \frac{\text{ВНА}}{\text{Собственный капитал}}, \quad (18)$$

19) Коэффициент маневренности собственного капитала (норматив $K_{\text{мск}} > 0,1$):

$$K_{\text{мск}} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{ВНА}}{\text{Собственный капитал}}, \quad (19)$$

20) Запасы (для определения типа финансовой устойчивости):

$$\text{Запасы} = \text{Запасы} + \text{НДС}, \quad (20)$$

21) Собственные оборотные средства:

$$\text{СОС} = \text{Капитал и резервы} + \text{Долгосрочные обязательства} + \text{ВНА}, \quad (21)$$

22) Основные источники (ОИ):

$$\text{ОИ} = \text{СОС} + \text{Краткосрочные кредиты и займы}, \quad (22)$$

23) Общие источники (ОБИ):

$$\text{ОБИ} = \text{ОИ} + \text{Денежные средства}, \quad (23)$$

24) Коэффициент оборачиваемости активов:

$$K_{OA} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя стоимость активов}}, \quad (24)$$

25) Коэффициент оборачиваемости оборотных средств:

$$K_{OOC} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина оборотных средств}}, \quad (25)$$

26) Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$K_{\text{одз}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя величина дебиторской задолженности}}, \quad (26)$$

27) Коэффициент оборачиваемости собственного капитала:

$$K_{\text{оск}} = \frac{\text{Выручка}}{\text{Среднегодовая стоимость собственного капитала}}, \quad (27)$$

28) Двухфакторная модель Э.Альтмана:

$$Z = -0,3877 - 1,0736 * X_1 + 0,579 * X_2, \quad (28)$$

где Z - показатель вероятности банкротства;

X₁ - коэффициент текущей ликвидности;

X₂ - удельный вес заемного капитала в пассивах баланса.

29) Рентабельность продаж:

$$R_{\text{ос}} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Выручка}} * 100 \%, \quad (29)$$

30) Рентабельность продукции:

$$R_{\text{оп}} = \frac{\text{Прибыль от продаж}}{\text{Себестоимость}} * 100 \%, \quad (30)$$

31) Рентабельность оборотных активов:

$$R_{\text{са}} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Оборотные активы}} * 100 \%, \quad (31)$$

32) Рентабельность активов:

$$R_A = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Средняя стоимость активов}} * 100 \%, \quad (32)$$

33) Норма чистой прибыли (Нчп):

$$\text{Нчп} = \frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}} * 100 \%, \quad (33)$$

34) Рентабельность проекта:

$$\text{SRR} = \frac{\text{NPV}}{\text{INV}}, \quad (34)$$

35) Средневзвешенная цена одной заявки на индивидуальный тур на первый год ($P_{\text{срвз}}^1$):

$$P_{\text{срвз}}^1 = C_1 * K_{\text{рц}} * i, \quad (35)$$

где C_1 – себестоимость одной заявки на индивидуальный тур;

$K_{\text{рц}}$ – коэффициент роста цен;

i – процент наценки.

36) Средневзвешенная цена одной заявки на индивидуальный тур на последующие годы ($P_{\text{срвз}}^{n+1}$):

$$P_{\text{срвз}}^{n+1} = P_{\text{срвз}}^1 * K_{\text{рц}} \quad (36)$$

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Финансовая отчетность ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

Таблица 1 – Бухгалтерский баланс ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019 гг.

в тыс. руб.

Код	Показатель	2019	2018	2017	2016	2015
1	2	3	4	5	6	7
Ф1.1110	Нематериальные активы	0	0	0	0	0
Ф1.1120	Результаты исследований и разработок	0	0	0	0	0
Ф1.1130	Нематериальные поисковые активы	0	0	0	0	0
Ф1.1140	Материальные поисковые активы	0	0	0	0	0
Ф1.1150	Основные средства	10	10	10	10	10
Ф1.1160	Доходные вложения в материальные ценности	0	0	0	0	0
Ф1.1170	Финансовые вложения	0	0	0	0	0
Ф1.1180	Отложенные налоговые активы	0	0	0	0	0
Ф1.1190	Прочие внеоборотные активы	0	0	0	0	0
Ф1.1100	Итого по разделу I - Внеоборотные активы	10	10	10	10	10
Ф1.1210	Запасы	0	0	0	0	0
Ф1.1220	Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	0	0	0	0	0
Ф1.1230	Дебиторская задолженность	200	328	4	132	341
Ф1.1240	Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	0	0	0	0	0
Ф1.1250	Денежные средства и денежные эквиваленты	198	145	458	455	139
Ф1.1260	Прочие оборотные активы	0	0	0	0	0
Ф1.1200	Итого по разделу II - Оборотные активы	398	473	462	587	480
Ф1.1600	БАЛАНС (актив)	408	483	472	597	490
Ф1.1310	Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	10	10	10	10	10
Ф1.1320	Собственные акции, выкупленные у акционеров	0	0	0	0	0
Ф1.1340	Переоценка внеоборотных активов	0	0	0	0	0
Ф1.1350	Добавочный капитал (без переоценки)	0	0	0	0	0
Ф1.1360	Резервный капитал	0	0	0	0	0
Ф1.1370	Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	398	473	462	517	433
Ф1.1300	Итого по разделу III - Капитал и резервы	408	483	472	527	443
Ф1.1410	Заемные средства	0	0	0	0	0
Ф1.1420	Отложенные налоговые обязательства	0	0	0	0	0
Ф1.1430	Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Ф1.1450	Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Ф1.1400	Итого по разделу IV - Долгосрочные обязательства	0	0	0	0	0
Ф1.1510	Заемные средства	0	0	0	0	0
Ф1.1520	Кредиторская задолженность	0	0	0	70	47
Ф1.1530	Доходы будущих периодов	0	0	0	0	0

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
Ф1.1540	Оценочные обязательства	0	0	0	0	0
Ф1.1550	Прочие обязательства	0	0	0	0	0
Ф1.1500	Итого по разделу V - Краткосрочные обязательства	0	0	0	70	47
Ф1.1700	БАЛАНС (пассив)	408	483	472	597	490

Таблица 2 – Отчет о финансовых результатах ООО «Гранд Тур» за 2015 – 2019

гг.

в тыс. руб.

Код	Показатель	2019	2018	2017	2016	2015
1	2	3	4	5	6	7
Ф2.2110	Выручка	3634	4334	5096	5783	6100
Ф2.2120	Себестоимость продаж	3166	3778	4553	5175	5590
Ф2.2100	Валовая прибыль (убыток)	468	556	543	608	510
Ф2.2210	Коммерческие расходы	0	0	0	0	0
Ф2.2220	Управленческие расходы	0	0	0	0	0
Ф2.2200	Прибыль (убыток) от продаж	468	556	543	608	510
Ф2.2310	Доходы от участия в других организациях	0	0	0	0	0
Ф2.2320	Проценты к получению	0	0	0	0	0
Ф2.2330	Проценты к уплате	0	0	0	0	0
Ф2.2340	Прочие доходы	0	0	0	0	0
Ф2.2350	Прочие расходы	0	0	0	0	0
Ф2.2300	Прибыль (убыток) до налогообложения	468	556	543	608	510
Ф2.2410	Текущий налог на прибыль	70	83	81	91	77
Ф2.2421	в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)	0	0	0	0	0
Ф2.2430	Изменение отложенных налоговых обязательств	0	0	0	0	0
Ф2.2450	Изменение отложенных налоговых активов	0	0	0	0	0
Ф2.2460	Прочее	0	0	0	0	0
Ф2.2400	Чистая прибыль (убыток)	398	473	462	517	433
Ф2.2510	Результат от переоценки внеобор.активов, не включ.в чистую прибыль(убыток) периода	0	0	0	0	0
Ф2.2520	Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода	0	0	0	0	0
Ф2.2500	Совокупный финансовый результат периода	398	473	462	517	433

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
SWOT - анализ «Гранд Тур»

Таблица 1 – SWOT-анализ ООО «Гранд Тур»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) выход на новый рынок сбыта; 2) захват новых сегментов покупателей; 3) модернизация технических процессов предприятия; 4) создание системы скидок; 5) улучшение системы использования сайта; 6) повышение квалификации персонала; 7) разработка системы персонализации услуг; 8) усовершенствование рекламной деятельности; 9) развитие и улучшение системы перевозок туристов. 10) увеличение объема реализации услуг; 11) повышение рентабельности. 	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9) нестабильность политической ситуации в РФ и зарубежных странах; 10) недоверие к туроператорам; 11) перенасыщение рынка; 12) появление новых конкурентов; 13) появление современных (уникальных) конкурентных преимуществ у других турфирм. 14) изменения вкусов и предпочтений потребителей; 15) неблагоприятное изменение климата в странах; 16) массовое возникновение угрозы жизни и здоровью населения.
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 9) наличие собственной сети отелей; 10) наличие двух подразделений в г. Благовещенске; 11) длительный опыт ведения бизнеса; 12) широкая отельная база; 13) раздел самобронирования на сайте туроператора; 14) предложения о сотрудничестве со стороны зарубежных партнеров; 15) <i>разнообразие экскурсионных программ и туров;</i> 16) продвижение услуг через социальную сеть Instagram. 	<p>Поле СиВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Возможность разнообразить экскурсии и туры, собственные отели за счет модернизации технологий. 2) Длительный опыт ведения бизнеса позволит развивать маркетинговую деятельность. 3) Используя обилие экскурсий и красочных туров разработать предложение, позволяющее подобрать индивидуальный тур. 4) За счет продвижения разнообразных услуг завоевать новых потребителей. 5) Возможность повышения рентабельности путем интеграции туристских услуг и туров и разнообразия отелей. 6) Продвижение услуг через социальные сети способствует повышению рентабельности, увеличению объемов продаж и выходу турагента на новые рынки 	<p>Поле СиУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) За счет широкой отельной базы, наличия собственной отельной сети политические изменения в стране и за рубежом могут не повлиять на деятельность «Pegas Touristik», также это предоставляет слабую угрозу при появлении конкурентов. 2) Длительный опыт ведения бизнеса позволит вызвать доверие у потребителей; 3) Разнообразные туры и программы помогут удовлетворить изменяющиеся вкусы и предпочтения потребителей. 4) Неблагоприятные изменения климата в зарубежных странах позволят «Pegas Touristik» развивать внутренний туризм за счет имеющейся франчайзинговой сети. 5) Использование возможности разработки персонализации услуг с учетом обилия экскурсионных программ в качестве основы создания конкурентного преимущества.
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Отсутствие инновационных технологий; 2) узкий ассортимент предлагаемых услуг; 3) отсутствие ярко выраженной программы лояльности; 4) слабо налаженная транспортная система; 5) сложности поиска информации на официальном сайте. 	<p>Поле СлВ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) За счет модернизации технических процессов разрабатывать инновационные технологии и уникальные предложения. 2) Используя систему скидок, наладить программу лояльности. 3) За счет проведения рекламных акций и развития маркетинговой деятельности улучшить рекламную компанию. 4) Улучшив систему перевозок туристов, наладить транспортную систему. 5) Усовершенствовав систему использования сайта, облегчить поиск информации для клиентов. 	<p>Поле СлУ:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Проведение рекламных акций, развитие маркетинговой деятельности, создание системы скидок позволит уменьшить стоимость услуг, усилить рекламную компанию, выразить систему лояльности, что не предоставляет угрозы при появлении новых конкурентов. 2) Используя модернизированные технологии, разработать уникальные предложения в случае изменения вкусов и предпочтений потребителей. 3) Развитие внутреннего туризма позволит повысить спрос на туризм в России при неблагоприятных климатических условиях и слабо налаженной системы экскурсионных поездок за рубежом.

Приложение Ж

Анкета для заказа индивидуального тура на сайте ООО «Pegas Touristik»

Заказ индивидуального тура

1. Желаемая дата поездки	туда	
	обратно	
2. Отель	5 *	
	4 *	
	3 *	

6. Питание	1) RO - без питания
	2) BB - завтраки, только завтрак в отеле
	3) HB - полупансион (обед+ужин)
	4) FB - полный пансион (завтрак, обед, ужин)
	5) AL - "всё включено" (полный пансион, вкл. напитки местного производства)
	6) UAL - "ультра всё включено" (полный пансион, вкл. напитки иностранного производства)

3. Вид отдыха	1) лечебно-оздоровительный
	2) религиозный
	3) образовательный
	4) отдых и развлечения
	5) деловой
	6) другое

7. Количество отдыхающих	
--------------------------	--

10. Расстояние до моря	до 500 м
	от 500 м до 1 км
	от 1 км до 5 км
	более 5 км

8. Дополнительные услуги	1) организация свадьбы
	2) организация дня рождения
	3) романтический вечер
	4) гендер папи
	5) развлечения и просмотр за детьми
	6) другое

11. Особые примечания	1) Инвалидность туриста
	2) Туризм с животным
	3) Отдых с детьми
	4) Пожилой турист
	4) Аллергия на ...
5) "Не беспокоить"	

9. Класс полета	1) Любой
	2) Эконом
	3) Бизнес

12. Особенности отеля	1) Двухэтажный номер
	2) Комнаты под открытым небом
	3) Бассейн
	4) Паркинг
	5) Бар
	6) Другое

5. Потребность в экскурсиях	1) да, все экскурсии
	2) да, экскурсии на выбор
	3) нет

4. Потребность в трансфере	1) да, всегда
	2) да, частично
	3) нет

13. Комментарий	
-----------------	--

14. Электронная почта	
-----------------------	--

15. ФИО	
---------	--

16. Номер телефона	
--------------------	--

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Стратегический план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд
Тур»

Таблица 1 – Стратегический план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур» на рынке г. Благовещенска

Мероприятия	Ответственные	Продолжительность, дни	Сроки выполнения		Ресурсы	Бюджет, руб.
			Дата начала мероприятия	Дата окончания мероприятия		
1	2	3	4	5	6	7
1. Работы по инициации разработки стратегии		25	14.09.2020	08.10.2020	-	1 500
Выявление проблемы снижения спроса на туристические услуги, в т.ч.:	Менеджеры по туризму	7	14.09.2020	20.09.2020	Канцелярия (бумага, ручка, блокнот), интернет, телефон, ПК, принтер	1 500
- проведение анкетирования		3	14.09.2020	16.09.2020		
- проведение опроса		2	17.09.2020	18.09.2020		
- сбор отзывов на сайтах		2	19.09.2020	20.09.2020		
Определение целей, задач и результатов проекта Определение и сравнительная оценка различных вариантов реализации проекта Определение характера проекта и требований к результату	Генеральный директор	2	21.09.2020	22.09.2020		
Проведение маркетингового анализа, в т.ч.:	Руководитель отдела продаж	14	23.09.2020	06.10.2020		
- анализ внутренней среды «Гранд Тур»		7	23.09.2020	29.09.2020		
- анализ внешней среды «Гранд Тур»		7	30.09.2020	06.10.2020		
Разработка миссии «Гранд Тур»	Генеральный директор	1	07.10.2020	07.10.2020		
Постановка цели «Гранд Тур»		1	08.10.2020	08.10.2020		
2. Работы по подготовке и планированию стратегии		43	09.10.2020	20.11.2020	-	73 410
Выбор стратегии для предприятия	Генеральный директор	3	09.10.2020	11.10.2020	Канцелярия (бумага, ручка, блокнот), интернет, телефон, ПК, принтер	1 500

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7	
Разработка мероприятий в рамках выбранной стратегии	Руководитель отдела продаж, руководитель офиса	7	12.10.2020	18.10.2020	Канцелярия (бумага, ручка, блокнот), интернет, телефон, ПК, принтер		
Подтверждение разработанных мероприятий	Генеральный директор	1	19.10.2020	19.10.2020			
Назначение ответственных за мероприятие		1	20.10.2020	20.10.2020			
Определение сроков внедрения предложенных мероприятий		1	21.10.2020	21.10.2020			
Оформление работы в форме приказа		2	22.10.2020	23.10.2020			
Формирование бюджета организации	Главный бухгалтер	2	24.10.2020	25.10.2020			
Разработка бизнес-плана реализации стратегии		7	26.10.2020	01.11.2020			
Получение кредита		7	02.11.2020	08.11.2020			0
Отбор персонала для внедрения online-анкеты и изменения формата сайта	Руководитель офиса	5	09.11.2020	13.11.2020			0
Закупка необходимого оборудования	Главный бухгалтер	7	14.11.2020	20.11.2020			71 910
3. Работы по реализации стратегии		37	21.11.2020	27.12.2020	-	50 600	
Разработка online-анкеты	Руководитель отдела продаж, руководитель офиса	10	21.11.2020	30.12.2020	Канцелярия (бумага, ручка, блокнот), интернет, телефон, ПК, принтер	600	
Заказ дизайна online-анкеты и сайта		5	01.12.2020	05.12.2020		50 000	
Внедрение online-анкеты на сайт	IT-специалист	15	06.12.2020	20.12.2020		0	
Изменение сайта		7	21.12.2020	27.12.2020		0	

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5	6	7
4. Работы по завершению разработки стратегии		4	28.12.2020	31.12.2020	-	75 283
Проверка проделанных изменений	Генеральный директор	3	28.12.2020	30.12.2020	Канцелярия (бумага, ручка, блокнот), интернет, телефон, ПК	0
Оплата труда специалиста	Главный бухгалтер	1	31.12.2020	31.12.2020	Канцелярия, интернет, телефон, ПК, денежные средства, банковский терминал, принтер	75 283
Итого		109	14.09.2020	31.12.2020	-	200 793
5. Работы после завершения периода разработки стратегии		-	01.12.2020	-	-	183 000
Проведение рекламных мероприятий, в т.ч.:	Менеджеры по туризму, рабочие	-	01.12.2020	-	Канцелярия (бумага, ручка, блокнот), интернет, телефон, ПК, принтер	183 000
- публикация фото-, видеороликов, новостей в социальных сетях	Менеджеры по туризму	-				0
- размещение рекламы на баннерах	Рабочие	-				3 000
- реклама по телевидению	Руководитель отдела продаж	-			Телефон, ПК	180 000
Внедрение «Тура-конструктора» в деятельность «Pegas Touristik»	Руководитель отдела продаж, руководитель офиса, менеджеры по туризму	-			ПК, телефон, принтер	0

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Финансовый план разработки стратегии усиления позиций ООО «Гранд Тур»

Таблица И.1 – Калькуляция себестоимости «Тура-конструктора»

в руб.

Показатели	2021 при объеме		2022 при объеме		2023 при объеме	
	На единицу	Всего	На единицу	Всего	На единицу	Всего
Сырье и материалы	30,0590909	3967,8	29,7585	4047,156	29,94975	4236,09264
Расходы на проживание туристов	18360	2423520	18360	2496960	18720	2647756,8
Расходы на трансфер	12240	1615680	12240	1664640	12480	1765171,2
Расходы на питание туристов	18360	2423520	18360	2496960	18720	2647756,8
Страховка туриста	5100	673200	5100	693600	5200	735488
Экскурсии	9180	1211760	9180	1248480	9360	1323878,4
Перелет	30600	4039200	30600	4161600	31200	4412928
Доп. Услуги	30600	795600	30600	795600	31200	842400
Затраты на з/п	0	0	0	0	0	0
Отчисления в социальные фонды	0	0	0	0	0	0
Расходы на рекламу (реклама по ТВ, реклама на баннерах, реклама в социальных сетях)	1414,09091	186660	1399,95	190393,2	1399,95	198008,928
Амортизационные отчисления	108,954545	14382	105,75	14382	101,6826923	14382
Поддержка сайта	278,181818	36720	275,4	37454,4	275,4	38952,576
Итого	126271,286	13424210	126250,8585	13804116,76	128686,9824	14630958,8

Таблица И.2 – Общая потребность в инвестициях

в руб.

Категории инвестиций	0 период	2021 год (по месяцам)												2022 год (по кварталам)				2023 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
<i>1. Основной капитал</i>	121910	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.1. Здания, сооружения производственного назначения	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.2. Рабочие машины и оборудование	71910	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.3. Транспортные средства	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.4. Прочие	50000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>2. Оборотный капитал</i>	78883,344	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.1. Запасы и затраты	3600	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.2. Денежные средства	75283,344	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	200793,344	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по годам	200793,344	500000												0				0

Таблица И.3 – Источники финансирования

в руб.

Источники финансирования	0 период	2021 год												2022 год				2023 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Собственный капитал	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Заемный капитал	200793	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	200793	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Итого по годам	200793	500000												0				0

Таблица И.4 – Прогноз продаж

Показатели	2021 год												2022 год				2023 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Объем продаж в натуральном выражении	10	10	10	4	13	13	15	15	15	13	4	10	31	31	46	28	141
Цена 1 единицы, тыс. руб.	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	135	138	138	138	138	143
Итого общие поступления, тыс. руб.	1352	1352	1352	541	1758	1758	2028	2028	2028	1758	540	1352	4276	4276	6345	3862	20227
Итого по годам, тыс. руб.	17851												18760				20227

Таблица И.5 – Смета затрат (бюджет затрат)

в руб.

Показатели	2021 год (по месяцам)												2022 год (по кварталам)				2023 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Сырье и материалы	300,59091	300,59091	300,59091	120,23636	390,76818	390,76818	450,88636	450,88636	450,88636	390,76818	120,23636	300,59091	922,5135	922,5135	1368,891	833,238	4047,156
2. Расходы на проживание туристов	0	183600	183600	73440	238680	238680	275400	275400	275400	238680	73440	183600	569160	569160	844560	514080	3201536
3. Расходы на трансфер	0	122400	122400	48960	159120	159120	183600	183600	183600	159120	48960	122400	379440	379440	563040	342720	2241075,2
4. Расходы на питание туристов	0	183600	183600	73440	238680	238680	275400	275400	275400	238680	73440	183600	569160	569160	844560	514080	3201536
5. Страховка туриста	40600	51000	51000	20400	66300	66300	76500	76500	76500	66300	20400	51000	158100	158100	234600	142800	800384
6. Экскурсии	91800	91800	91800	36720	119340	119340	137700	137700	137700	119340	36720	91800	284580	284580	422280	257040	1760845
7. Перелет	306000	306000	306000	122400	397800	397800	459000	459000	459000	397800	122400	306000	948600	948600	1407600	856800	4802304
8. Доп. Услуги	61200	61200	61200	0	61200	61200	122400	122400	122400	61200	0	61200	183600	122400	367200	122400	655200
9. Поддержка сайта	3060	3060	3060	3060	3060	3060	3060	3060	3060	3060	3060	3060	9363,6	9363,6	9363,6	9363,6	38952,576
10. Затраты на з/п	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. Отчисления в социальные фонды	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. Расходы на рекламу	15555	15555	15555	15555	15555	15555	15555	15555	15555	15555	15555	15555	47598,3	47598,3	47598,3	47598,3	2337154,6
13. Амортизационные отчисления	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	1198,5	3595,5	3595,5	3595,5	3595,5	14382
14. Полная себестоимость	519714,09	1019714,1	1019714,1	395293,74	1301324,3	1301324,3	1550264,4	1550264,4	1550264,4	1301324,3	395293,74	1019714,1	3154119,9	3092919,9	4745766,3	2811310,6	19057416
15. Функционально административные издержки	518515,59	1018515,6	1018515,6	394095,24	1300125,8	1300125,8	1549065,9	1549065,9	1549065,9	1300125,8	394095,24	1018515,6	3150524,4	3089324,4	4742170,8	2807715,1	19043034
16. Финансовые издержки (% по кредиту)	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	7299,9307	14599,861	14599,861	14599,861	14599,861	29199,723
Общие текущие издержки	527014,02	1027014	1027014	402593,67	1308624,2	1308624,2	1557564,3	1557564,3	1557564,3	1308624,2	402593,67	1027014	3168719,8	3107519,8	4760366,2	2825910,5	19086616

Таблица И.6 – Бюджет прибылей и убытков

в руб.

Показатель и	2021 год (по месяцам)												2022 год (по кварталам)				2023 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления	74380 1,01	90157 6,98	10593 53	77084 8,32	14132 21,9	15281 73	17242 66	18572 48,6	19090 89,3	18527 40,7	11652 88,3	14515 38,9	39487 72	35832 27,6	46969 00,54	35450 90,9	18997 319
2. НДС, налог с продаж	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3. Общие текущие затраты	52701 4,02	10270 14	10270 14	40259 3,67	13086 24,2	13086 24,2	15575 64,3	15575 64,3	15575 64,3	13086 24,2	40259 3,67	10270 14	31687 19,8	31075 19,8	47603 66,15	28259 10,5	19086 616
4. Прибыль от реализации	21678 6,99	- 12543 7	32338 ,935	36825 4,65	10459 7,72	21954 8,79	16670 1,67	29968 4,27	35152 4,95	54411 6,5	76269 4,59	42452 4,92	78005 2,18	47570 7,79	- 63465, 614	71918 0,36	- 89297 ,14
5. Доходы, расходы от внереализационных операций	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Балансовая прибыль	21678 6,99	- 12543 7	32338 ,935	36825 4,65	10459 7,72	21954 8,79	16670 1,67	29968 4,27	35152 4,95	54411 6,5	76269 4,59	42452 4,92	78005 2,18	47570 7,79	- 63465, 614	71918 0,36	- 89297 ,14
7. Платежи в бюджет (налоги)			46384 ,659			10386 0,18			12268 6,63			25970 0,4	11700 7,83	71356 ,169	46969, 0054	10787 7,05	18997 3,19
8. Чистая прибыль	21678 6,99	- 12543 7	- 14045 ,72	36825 4,65	10459 7,72	11568 8,61	16670 1,67	29968 4,27	22883 8,32	54411 6,5	76269 4,59	16482 4,52	66304 4,35	40435 1,62	- 11043 4,62	61130 3,31	- 27927 0,3
9. Чистая прибыль нарастающим итогом	21678 6,99	91349 ,954	77304 ,23	44555 8,89	55015 6,61	66584 5,22	83254 6,89	11322 31,2	13610 69,5	19051 86	26678 80,6	28327 05,1	34957 49,4	39001 01,1	37896 66,45	44009 69,8	41216 99,4

Таблица И.7 – Бюджет движения денежных средств

в руб.

Показатели	0 период	2021 год (по месяцам)												2022 год (по кварталам)				2023 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																		
1. Источники финансирования	20079 3,3	50000 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2. Общие поступления	0	74380 1	90157 7	10593 53	77084 8,3	14132 22	15281 73	17242 66	18572 49	19090 89	18527 41	11652 88	14515 39	39487 72	35832 28	46969 01	35450 91	1899731 8,9
3. Итого приток	20079 3,3	12438 01	90157 7	10593 53	77084 8,3	14132 22	15281 73	17242 66	18572 49	19090 89	18527 41	11652 88	14515 39	39487 72	35832 28	46969 01	35450 91	1899731 8,9
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	20079 3,3	50000 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально - административные издержки	0	51851 5,6	10185 16	10185 16	39409 5,2	13001 26	13001 26	15490 66	15490 66	15490 66	13001 26	39409 5,2	10185 16	31505 24	30893 24	47421 71	28077 15	1904303 4,3
6. Возврат кредита	0	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	19466, 48	58399, 45	58399, 45	58399, 45	58399, 45	233597,7 81
7. Финансовые издержки	0	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	7299,9 31	14599, 86	14599, 86	14599, 86	14599, 86	29199,72 27
8. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	0	46384, 66	0	0	10386 0,2	0	0	12268 6,6	0	0	25970 0,4	11700 7,8	71356, 17	46969, 01	10787 7,1	189973,1 89
9. Итого отток	20079 3,3	10452 82	10452 82	10916 67	42086 1,6	13268 92	14307 52	15758 32	15758 32	16985 19	13268 92	42086 1,6	13049 82	33405 32	32336 80	48621 39	29885 91	1949580 5
10. Превышение/дефицит денежных средств	0	19851 9	- 14370 5	- 32313, 7	34998 6,7	86329, 74	97420, 63	14843 3,7	28141 6,3	21057 0,3	52584 8,5	74442 6,6	14655 6,5	60824 0,4	34954 7,7	- 16523 9	55649 9,4	- 498486,1 1
11. Кумулятивный денежный поток	0	19851 9	54813, 99	22500, 29	37248 7	45881 6,7	55623 7,3	70467 1	98608 7,3	11966 58	17225 06	24669 33	26134 89	32217 30	35712 77	34060 39	39625 38	3464052, 08

Таблица И.8 – Расчет эффективности проекта

в руб.

Показатели	0 период	1 год												2 год				3 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ПРИТОК																		
1. Общие поступления	0	743801012	901576985	10593596	770848322	1413221,92	152817,99	1724265,98	1857248,59	1909089,26	1852740,7	1165288,25	1451538,95	3948771,96	3583227,57	4696900,54	3545090,86	18997318,9
2. Ликвидационная стоимость																		
3. Итого приток	0	743801012	901576985	10593596	770848322	1413221,92	152817,99	1724265,98	1857248,59	1909089,26	1852740,7	1165288,25	1451538,95	3948771,96	3583227,57	4696900,54	3545090,86	18997318,9
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	200793344	500000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Функционально-административные издержки	0	518515,591	1018515,59	1018515,59	394095,236	1300125,77	1300125,77	1549065,89	1549065,89	1549065,89	1300125,77	394095,236	1018515,59	3150524,41	3089324,41	4742170,79	2807715,14	19043034,3
6. Финансовые издержки	0	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	7299,93067	14599,8613	14599,8613	14599,8613	14599,8613	29199,7227
7. Платежи в бюджет (налоги)	0	0	0	46384,6588	0	0	103860175	0	0	122686,633	0	0	259700,402	117007,827	71356,1689	46969,0054	107877,054	189973,189
8. Итого отток	20079344	1025815,52	1025815,52	1072200,18	401395,167	1307425,7	1411285,87	1556365,82	1556365,82	1679052,45	1307425,7	401395,167	1285515,92	3282132,1	3175280,44	4803739,66	2930192,05	19262207,2
9. Чистый денежный поток	-200793,34	-282014,51	-124238,54	-12847,223	369453,155	105796,225	116887,115	167900,166	300882,771	230036,815	545315,005	763893,086	166023,022	666639,854	407947,124	-10683,12	614898,808	-264888,33
10. Кумулятивный чистый денежный поток	-200793,34	-482807,85	-607046,39	-619893,61	-250440,46	-144644,23	-27757,119	140143,047	441025,818	671062,633	1216377,64	1980270,72	2146293,74	2812933,6	3220880,72	3114041,6	3728940,41	3464052,08

Продолжение таблицы И.8

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
11. Ставка (норма) дисконта, доли	0,125																	
12. Коэффициент дисконтирования	1	0,9902 3276	0,9805 6092	0,9709 8354	0,9614 9971	0,9521 0851	0,942 80904	0,9336 004	0,9244 817	0,9154 5206	0,906 51062	0,897 65652	0,8888 8889	0,9709 8354	0,9428 0904	0,9154 5206	0,888 88889	0,888 88889
13. Дисконтированны й денежный поток	-20079 3,34	-27926 0,01	-12182 3,45	-1247 4,442	35522 9,103	10072 9,486	11020 2,229	15675 1,662	27816 0,616	21058 7,677	49433 3,845	68571 3,606	14757 6,019	64729 6,328	38461 6,237	-9780 6,093	54657 6,718	-23545 6,29
14.Кумулятивный дисконтированны й денежный поток	-20079 3,34	-48005 3,35	-60187 6,8	-61435 1,25	-25912 2,14	-15839 2,66	-4819 0,429	10856 1,233	38672 1,849	59730 9,526	109164 3,37	177735 6,98	19249 33	2572 229,32	2956 845,56	28590 39,47	34056 16,19	31701 59,9