

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.В. Васильева  
А.В. Васильева  
«19» 06 2020 г.

**БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА**

на тему: Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Прайм  
Тур»

Исполнитель  
студент группы 672 - об

Е.О. Матеишена 19.06.2020  
(подпись, дата)

Е. О. Матеишена

Руководитель  
доцент, зав. кафедрой, к.э.н.

А.В. Васильева 19.06.2020  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Консультант по  
экономической части  
доцент, к.э.н.

А.В. Васильева 19.06.2020  
(подпись, дата)

А. В. Васильева

Нормоконтроль

Н.А. Николаева 19.06.2020  
(подпись, дата)

Н. А. Николаева

Благовещенск 2020

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

« 02 » 04 2020 г.

### ЗАДАНИЕ

К выпускной квалификационной работе студента Матеишеной Екатерины Олеговны

1. Тема выпускной квалификационной работы: Разработка стратегии по повышению конкурентоспособности ООО «Прайм Тур»

(приказ от 14.04.2020 № 711-уч)

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 «Прайм Тур»

4. Содержание выпускной квалификационной работы (перечень подлежащих разработке вопросов): 1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия. 2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Прайм Тур». 3. Разработка конкурентной стратегии дифференциации в ООО «Прайм Тур».

5. Перечень материалов приложения: (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем, программных продуктов, иллюстративного материала и т.п.): А – Свидетельство о государственной регистрации. Б – Устав ООО «Прайм Тур. В – Перечень программ и туров, предлагаемых ООО «Прайм Тур»». Г – Сетевой график проекта по внедрению нового туристического направления в ООО «Прайм Тур».

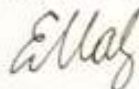
6. Консультанты по выпускной квалификационной работе (с указанием относящихся к ним разделов): доцент, к.э.н., Васильева Анжелика Валерьевна

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 98 с., 11 рисунков, 37 таблиц, 50 источников, 4 приложения.

КОНКУРЕНЦИЯ, ЭТАПЫ РАЗРАБОТКИ, КОНКУРЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ, ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА, ВНЕШНЯЯ СРЕДА, ПРИБЫЛЬ, ЗАТРАТЫ, ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Бакалаврская работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и двух приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия, даны понятие, классификации и этапы разработки стратегий. Во второй главе анализируется внешняя и внутренняя среда ООО «Прайм Тур», а также дается оценка конкурентоспособности данного предприятия. В третьей главе разработана конкурентная стратегия и произведена оценка экономической эффективности от предложенных мероприятий.

Научная новизна и практическая значимость заключается в удержании лидирующих позиций в туристической отрасли путем модернизации стратегии ООО «Прайм Тур». Актуальность написания выпускной квалификационной работы на базе туристического агентства обуславливается тем, что туризм является одной из ведущих и наиболее развивающихся отраслей экономики.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы разработки конкурентной стратегии предприятия	9
1.1 Понятие, сущность и факторы конкурентной стратегии предприятия	9
1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия	14
1.3 Этапы и алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия	30
1.4 Особенности разработки конкурентной стратегии в туризме	32
2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Прайм Тур»	38
2.1 Краткая характеристика ООО «Прайм Тур»	38
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Прайм Тур»	45
2.3 Анализ внешней среды ООО «Прайм Тур»	56
2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ конкурентной стратегии ООО «Прайм Тур»	65
3 Разработка конкурентной стратегии дифференциации в ООО «Прайм Тур»	71
3.1 Обоснование конкурентной стратегии предприятия	71
3.2 Разработка конкурентного плана по реализации стратегии дифференциации для ООО «Прайм Тур»	78
3.3 Экономическое обоснование реализации стратегии дифференциации ООО «Прайм Тур»	84
Заключение	91
Библиографический список	94
Приложение А Свидетельство о государственной регистрации	99
Приложение Б Устав ООО «Прайм Тур»	101
Приложение В Перечень программ и туров, предлагаемых ООО «Прайм	

	Тур»	116
Приложение Г	Сетевой график проекта по внедрению нового туристического направления в ООО «Прайм Тур»	117

## ВВЕДЕНИЕ

Актуальность написания выпускной квалификационной работы на базе туристического агентства обуславливается тем, что туризм является одной из ведущих и наиболее развивающихся отраслей экономики. Особенно популярным является международный туризм, который входит в число трех крупнейших экспортных отраслей, уступая нефтедобывающей промышленности и автомобилестроению. Для выживания предприятия в современных рыночных условиях необходима разработка конкурентной стратегии, обеспечивающей эффективное функционирование предприятия. Особенно это становится актуальным в настоящее время, когда рынок туристических услуг в г. Благовещенск Амурской области динамично развивается.

Само по себе слово «стратегия» можно позиционировать как оптимальный путь к достижению поставленной цели. Именно стратегия позволяет организации выжить в конкурентной борьбе.

В последнее десятилетие на рынок мирового туризма активно вышла Россия. В стране приняты Федеральная целевая программа «Развитие туризма в Российской Федерации», указ Президента РФ «О дополнительных мерах по развитию туризма в Российской Федерации и об использовании государственной собственности в сфере туризма», Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в РФ» и ряд других документов. В результате ежегодно в бюджеты разных уровней поступает более 6 млрд. руб. за счет налоговых поступлений, полученных от туристской деятельности. Однако по сравнению с развитыми странами значимость туризма для национальной экономики России пока не столь велика. Предприятия индустрии туризма вынуждены сами искать пути развития в условиях динамичной внешней среды, гибко реагировать на ее изменения для обеспечения своей конкурентоспособности и эффективности развития. Туристский рынок привлекает российских предпринимателей небольшими стартовыми

инвестициями, быстрым сроком их окупаемости, стабильным спросом на услуги туризма, высоким уровнем рентабельности произведенных затрат.

В среде туристического бизнеса конкуренция носит глобальный характер и основной целью производителей туристических услуг является повышение эффективности деятельности и завоевание лидирующих позиций на конкурентном рынке. В этих условиях предприятию необходимо четко понимать свои цели, задачи и необходимый комплекс мер, который потребуется, чтобы их достигнуть. Иначе говоря, предприятие должно разработать стратегию, затрагивающую все структуры организации практически на всех уровнях.

Цель выпускной квалификационной работы – разработать стратегию по повышению конкурентоспособности туристического агентства ООО «Прайм Тур».

Задачи выпускной квалификационной работы:

- исследовать основные понятия, этапы разработки и виды конкурентной стратегии предприятия;
- провести анализ внешней среды ООО «Прайм Тур»;
- выполнить анализ внутренней среды ООО «Прайм Тур»;
- оценить конкурентоспособность ООО «Прайм Тур»;
- проанализировать действующую конкурентную стратегию ООО «Прайм Тур»;
- разработать конкурентную стратегию ООО «Прайм Тур» путем внедрения необходимых мероприятий;
- дать оценку эффективности предлагаемой конкурентной стратегии.

Практическая значимость выпускной квалификационной работы состоит в том, что разработанная конкурентная стратегия в перспективе может быть принята к действию руководством туристического предприятия.

В качестве теоретической и методологической основы проведения исследования являются учебная литература, материалы периодической печати

и электронные ресурсы.

Выпускная квалификационная работа включает в себя введение, три главы, заключение, список использованной литературы и приложения.



# 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1.1 Понятие, сущность и факторы конкурентной стратегии предприятия

В настоящее время экономическое развитие, характеризующееся ведущим значением технико-технологических факторов, повышением эффективности производства, борьбой за потребителя и качество товаров и услуг, усилением конкуренции является определяющим и вынуждает хозяйствующие субъекты рассматривать вопросы, связанные с формированием и развитием стратегий их деятельности в качестве приоритетных.

Каждая фирма, исходя из своей миссии, основных целей, общей стратегии, условий рынка, своего рыночного положения, может выбрать для себя определенную стратегию и выстраивать пути ее реализации.

Создание конкурентной стратегии предприятия — наиважнейший аспект в стратегическом управлении и конкурентной борьбе за лидерство на рынке.

По мнению М. Мекосна, М. Альберта и Ф. Хедоури, стратегия конкуренции - это набор методик и инициатив, направленных на привлечение и удовлетворение клиентов, противостояния конкурентам и укрепление позиции на рынке. Понятие конкурентной стратегии уже понятие деловой стратегии, потому что последняя, кроме методики конкуренции, включает в себя действия и планы руководства для решения всего спектра стратегических задач<sup>1</sup>.

С точки зрения В. Стивенсона, конкурентная стратегия - набор специфических шагов и подходов, которые фирма предпринимает или собирается предпринять с целью ведения успешной конкурентной борьбы в данной отрасли<sup>2</sup>.

И. Герчикова считает, что конкурентная стратегия — это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного

---

<sup>1</sup> Мексон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2014. – 720 с.

<sup>2</sup> Стивенсон В. Дж. Управление производством. - М.: 2015. - 928 с.

поддержания конкурентоспособности<sup>3</sup>.

Фактически стратегия конкуренции - это управленческий план, направленный на укрепление позиций организации, удовлетворение потребностей ее клиентов и достижение определенных результатов деятельности<sup>4</sup>.

М. Круглов полагает, что конкурентная стратегия - это принятые ее высшим руководством направления или способы деятельности для достижения важного результата, имеющего долгосрочные последствия<sup>5</sup>.

По мнению И. Ансоффа, стратегия конкуренции - это набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности<sup>6</sup>.

Под конкурентной стратегией понимается долгосрочный план, включающий набор средств и методов, направленных организацией для достижения поставленных целей в достижении превосходства над конкурентами в предложении товаров и услуг.

Иными словами, конкурентная стратегия – это обобщенная модель действий и совокупность правил, которыми должно руководствоваться предприятие при принятии решений для достижения и долгосрочного поддержания конкурентоспособности.

В настоящее время существует тенденция увеличения конкуренции на рынке. Это связано с появлением все большего количества аналогичных услуг, которые оцениваются потребителем не только с точки зрения платежеспособности, но и по степени удовлетворенности потребностей.

Отслеживание и своевременная реакция на требования покупателей – сложная задача для любого коммерческого предприятия. Но для достижения высокой конкурентоспособности требуется не только знать потребности

---

<sup>3</sup> Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2016. - 501 с.

<sup>4</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: 12-е изд., Пер. с англ. - М.: 2016. — 928 с.

<sup>5</sup> Круглов М.Г., Шишков Г.М. Менеджмент качества: Учебное пособие. — М.: МАТИ-РГТУ им. К.Э. Циолковского, 2015. — 198 с.

<sup>6</sup> Ансофф И. Стратегическое управление: М.: 2014. - 358 с.

покупателя, но и изучить все возможные факторы, которые могут оказать прямое или косвенное влияние на деятельность организации.

Фактор конкурентоспособности – непосредственная причина изменения одного или нескольких критериев конкурентоспособности.

Авторы по-разному обосновывают комплекс факторов, влияющих на стратегию конкурентоспособности предприятий. Все эти факторы можно сгруппировать в таблицу<sup>7</sup> (таблица 1).

По мнению М. Портера все факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия необходимо разделять на несколько типов.

Таблица 1 - Классификация факторов конкурентоспособности предприятия

<b>Признак классификации</b>	<b>Факторы</b>
1. Сфера действия	1.1. Макроэкономические 1.2. Мезоэкономические (отраслевые) 1.3. Микроэкономические
2. Происхождение	2.1. Основные (природные) 2.2. Развитые (искусственные)
3. Специализация	3.1. Общие 3.2. Специализированные
4. Этапы обеспечения	4.1. Производственные 4.2. Сбытовые 4.3. Сервисные 4.4. Рыночные
5. Социально-экономическая природа	5.1. Ресурсы 5.2. Инфраструктура
6. Интенсивность воздействия	6.1. Малозначительные 6.2. Значительные 6.3. Очень значительные
7. Характер воздействия	7.1. Положительные (благоприятные) 7.2. Отрицательные (неблагоприятные)

Всю внешнюю среду организации принято подразделять на внешнюю среду прямого и косвенного воздействия, а внешние факторы, соответственно, на прямые и косвенные.

Факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на

<sup>7</sup> Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 375 с.

деятельность организации. К таким факторам относятся: потребители, поставщики, конкуренты, реализация законодательных актов, непосредственно влияющих на деятельность организации.

Потребители. Из всего многообразия внешних факторов прямого воздействия именно потребители оказывают самое сильное влияние на деятельность предприятия. От покупательского спроса зависит, сможет ли фирма возместить затраты, получить выручку и, следовательно, повысить конкурентоспособность предприятия в целом. Не меньшую роль в воздействии на товаропроизводителя играют всевозможные ассоциации и объединения потребителей, в чьей власти находится не только спрос, но и имидж фирм.

Конкуренты. Не менее важную роль в деятельности фирмы играют конкуренты. Именно они определяют, какой товар и по какой цене можно реализовывать.

Фирмы конкурируют не только за рынки сбыта, но также и за трудовые ресурсы, сырьевые рынки, право использовать и внедрять в производство современные достижения науки и техники.

Поставщики. К поставщикам обычно относят:

- поставщиков оборудования, сырья, материалов, комплектующих;
- поставщиков финансовых услуг и капитала;
- законы и государственные органы.

Внешние факторы косвенного воздействия не оказывают прямого влияния на деятельность организации, но, тем не менее, сказываются на ней.

К таким факторам относятся:

Экономическое окружение.

Этот фактор, прежде всего, характеризуется состоянием экономики и развития страны, так как они оказывают влияние на спрос ресурсов, товаров и услуг.

Политическое окружение.

К факторам политического окружения относят всевозможные факторы государственного и законодательного уровня: налоговое, антимонопольное,

патентное законодательство, денежно-кредитная политика и пр.

Технологическое окружение.

Технологическое окружение одновременно выступает в роли внешнего и внутреннего фактора. В качестве внешнего фактора к технологическому окружению относят уровень научно-технического развития, а использование предприятиями достижений научно-технического прогресса с целью увеличения эффективности деятельности выступает как внутренний фактор.

Социально-культурное окружение.

К факторам социально-культурного окружения относят демографическое состояние в стране, регионе, отношение предприятия с местным населением и пр. Данный вид факторов формирует спрос населения, имидж компании, уровень заработной платы, трудовые отношения и пр.

Международное окружение.

В первую очередь факторы международного окружения оказывают влияние на фирмы, осуществляющие свою деятельность на международном рынке. К таким факторам относят экономическую, политическую, маркетинговую, социокультурную, экологическую ситуацию в мире.

К внутренним факторам, влияющим на конкурентоспособность предприятия, относятся:

- 1) конкурентоспособность производимой продукции;
- 2) качество продукции и услуг;
- 3) наличие эффективной маркетинговой стратегии;
- 4) уровень менеджмента и управление персоналом;
- 5) уровень эффективности организационной структуры и пр.

Предприятие может осуществлять прямое воздействие на внутренние факторы, т.е. непосредственно влиять на них.

Под конкурентоспособностью услуги подразумевается оцененное потребителем превосходство его по качеству и цене над аналогами в определенный момент времени, в конкретном сегменте рынка. Если услуга не конкурентоспособна, то есть не отвечает по качеству и цене требованиям

потребителей, то никакие дополнительные меры не смогут улучшить её положение на рынке.

Постоянно развивающийся рынок требует все более высокого уровня конкурентоспособности предприятия, которая во многом зависит от эффективности менеджмента. Перед руководителями, специалистами и менеджерами постоянно возникают все новые и новые вопросы в управлении предприятием, решение которых в короткий срок позволит обеспечить эффективное и быстрое развитие предприятия.

Не менее важную роль в борьбе за конкурентоспособность предприятия играет уровень эффективности его организационной структуры<sup>8</sup>. При сравнении разнообразных вариантов организационных структур конечным критерием эффективности будет наиболее устойчивое и полное достижение целей, поставленных перед организацией.

Из всего этого следует, что оптимизация организационной структуры – это приведение структуры предприятия, его взаимодействий с рынком и внутренних взаимодействий в состояние, способствующее максимально эффективному достижению целей предприятия в рамках принятых стратегий.

В общем виде, стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план намерений организации, направленных на достижение заранее выбранных целей путем распределения ограниченных внутренних ресурсов с учетом ее позиции и изменений внешней среды.

В данном пункте было дано понятие конкурентной стратегии, согласно которому стратегией признается строгий план действий предприятия, ведущий к экономическому превосходству над конкурентами, а также рассмотрены факторы, оказывающие наиболее сильное воздействие на деятельность предприятия.

## **1.2 Классификация конкурентных стратегий предприятия**

Процесс стратегического анализа и формирования конкурентной стратегии — это процесс:

---

<sup>8</sup> Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий. 2017. № 2. С. 102-104.

- анализа собственных уязвимых зон и разработки оборонительной стратегии (при этом думать об обороне имеет смысл лишь в тех сегментах, в которых компания занимает главенствующее положение, в 20 остальных же случаях она должна думать об атаке главных конкурентов, а не обороне своих позиций);

- анализа уязвимых зон ключевых конкурентов и разработки стратегии их акцентированной атаки;

- поиска новых рыночных ниш и разработки программ их создания и закрепления в них.

Сущностная характеристика стратегии конкуренции – формирование системы взаимодействия компании с ее конкурентами на товарном рынке (сегменте), направленная на достижение маркетинговых целей компании.

Согласно М. Портеру существует три основных типа конкурентных стратегий, которые имеют универсальный характер и могут быть применены для достижения всех конкурентных преимуществ. Классификация конкурентных стратегий по М. Портеру представлена на рисунке 1<sup>9</sup>.

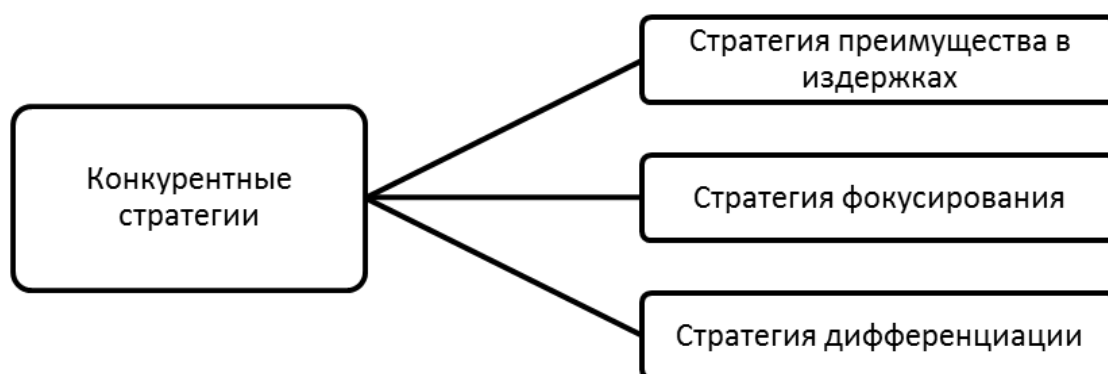


Рисунок 1 - Базовая типология стратегий конкурентной борьбы по М. Портеру

*Стратегия преимущества в издержках или ценовое лидерство* означает возможность фирмы достичь самого низкого уровня затрат. Основными вариантами ее реализации являются:

1) установление наиболее низких отпускных цен и привлечение всех

<sup>9</sup> Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 456 с.

потребителей, чувствительных к цене;

2) установление отпускных цен на уровне конкурентов.

Реализация стратегии ценового лидерства дает возможность получать доходы, превышающие среднеотраслевое значение, даже в условиях высокого уровня конкуренции в отрасли. Получая более высокую норму прибыли, фирма способна повторно инвестировать ее в поддержку и развитие осведомленности о товаре, либо устанавливая самую низкую цену на продукцию.

Основное преимущество - это низкие удельные издержки, что позволяет привлекать потребителей низкими ценами.

Основными рисками данной стратегии являются технологические изменения, которые могут обесценить прежние инвестиции, а также есть угроза, что конкуренты могут перенять методы снижения затрат.

Для реализации данной стратегии необходим контроль затрат. Способы сокращения затрат на единицу продукции:

- за счет экономии ассортимента;
- за счет масштаба;
- за счет накопленного опыта.

Стратегия управления издержками, включающая в себя учет многообразных экономических связей фирмы, позволяет ей адаптироваться к постоянно меняющимся внешним условиям и добиваться конкурентных преимуществ.

*Стратегия фокусирования или лидерство в нише* означает сосредоточение всех усилий фирмы на какой-либо определенной узкой потребительской группе. Ее отличительными особенностями выступают узкая специализация и ограничение рынков сбыта среди небольшого количества покупателей.

Стратегии фокусирования имеют два подвида:

- 1) стратегия фокусирования на издержках;
- 2) стратегия фокусирования на дифференциации.

Стратегия фокусирования на издержках предполагает, что фирма,



функционируя в своем целевом сегменте, стремиться получить преимущества за счет низких затрат. При использовании стратегии данного типа компания проводит дифференциацию в своем целевом сегменте.

Риски стратегии рыночной ниши:

- различия в ценах на продукты специализированных компаний и компаний, обслуживающих весь рынок, могут в глазах потребителей не соответствовать преимуществам специфических для данного сегмента продуктам;
- рыночная ниша может стать настолько привлекательной, что в ней могут появиться сильные конкуренты;
- емкость сегмента сократится настолько, что станет невозможной эффективная работа;
- конкуренты могут специализировать свой продукт сильнее, выделив внутри сегмента подсегменты.

*Стратегия лидерства в продукте, иначе именуемая дифференциацией,* опирается на формирование нового товара, уникального для отрасли. В основе стратегии данного типа лежит создание нового продукта (услуги), обладающего уникальными свойствами, либо совершенствование обычного стандартизированного продукта в целях его продажи по более высокой цене и получения более высокой нормы прибыли.

Применяя стратегию дифференциации, организация наделяет свою продукцию уникальными свойствами, наиболее важными для целевой аудитории, что, в свою очередь, позволяет назначать более высокую цену за товар. Отличия и уникальность свойств обеспечивают защиту товара от прямой конкуренции и давления со стороны товаров-субститутов. Более того, они формируют потребительскую лояльность к бренду и снижают их чувствительность к цене.

Стратегия дифференциации - это стратегия получения конкурентных преимуществ, которая предполагает ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей выгоды потребителям (за исключением низких цен),

предлагая высококачественные товары с высоким уровнем сопутствующих услуг по разумно высоким ценам. Чтобы привлечь к нему внимание других покупателей, необходимо выбрать другой товар; предлагать товары с характеристиками лучше, чем у конкурентов. Дифференциация продукции приносит на рынок разнообразие, поскольку каждый из конкурентов старается найти оригинальные пути, способы придания выпускаемому продукту отличительных характеристик. Конкурентное преимущество получает тот продукт (компания), уникальность которого создает для потребителя большую ценность и может им быть оплачена. Стратегия позволяет компании стать лидером в отрасли по доступной товарной группе.

Преимущества стратегии дифференциации:

- потребители предпочитают продукт данного предприятия;
- оригинальность продукта и потребительские предпочтения создают высокие входные барьеры;
- уникальность продукта снижает влияние покупателей;
- высокая прибыль облегчает отношения с поставщиками;
- формируется имидж добросовестного партнера, заботящегося о специфических запросах различных групп потребителей.

Риски стратегии дифференциации:

- высокая себестоимость создания имиджа организации;
- дифференциация продукта может быть чрезмерной и потребитель не ощутит эффекта дифференциации, т.е. разница между характеристиками продукта и ценой, по которой он продается, не будет им восприниматься, и он предпочтет продукт других фирм;
- возможна имитация (копирование) других предприятий, что приведет к снижению преимуществ, связанных с дифференцированием.

Концепция общих (эталонных) стратегий Портера имеет ряд недостатков. Так, у концепции дифференциации и лидерства по издержкам много общего: при дифференциации нужно помнить о себестоимости, а при снижении затрат нельзя забывать о стандартах качества. Лидерство же по издержкам не всегда

приносит больше выгод, чем второе или, скажем, третье место в отрасли. Кроме того, возникают трудности из-за противоречивости требований к организации деятельности, которую подразумевает каждая из стратегий.

Существуют различные названия конкурентных стратегий, но при ближайшем рассмотрении становится понятно, что по существу речь всегда идет о четырех типах, которые удачно определены Л. Г. Раменским и А. Ю. Юдановым<sup>10</sup> (таблица 2).

Таблица 2 - Современная типология конкурентных стратегий по Л. Г. Раменскому и А. Ю. Юданову

Авторы	Виолентная стратегия	Патиентная стратегия	Коммутантная стратегия	Эксплерентная стратегия
Стратегии М.Портера	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах
Стратегии И.Ансоффа	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Стратегии Г.Л.Азоева	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка	Стратегия внедрения новшеств
Стратегии А.А.Томпсона и А.Дж.Стрикленда	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости

Спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации подобных стратегий — пять вариантов подхода к стратегии конкуренции<sup>11</sup> (рисунок 2).

<sup>10</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М.: Акалис, 1996.

<sup>11</sup> Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012. – 814 с.

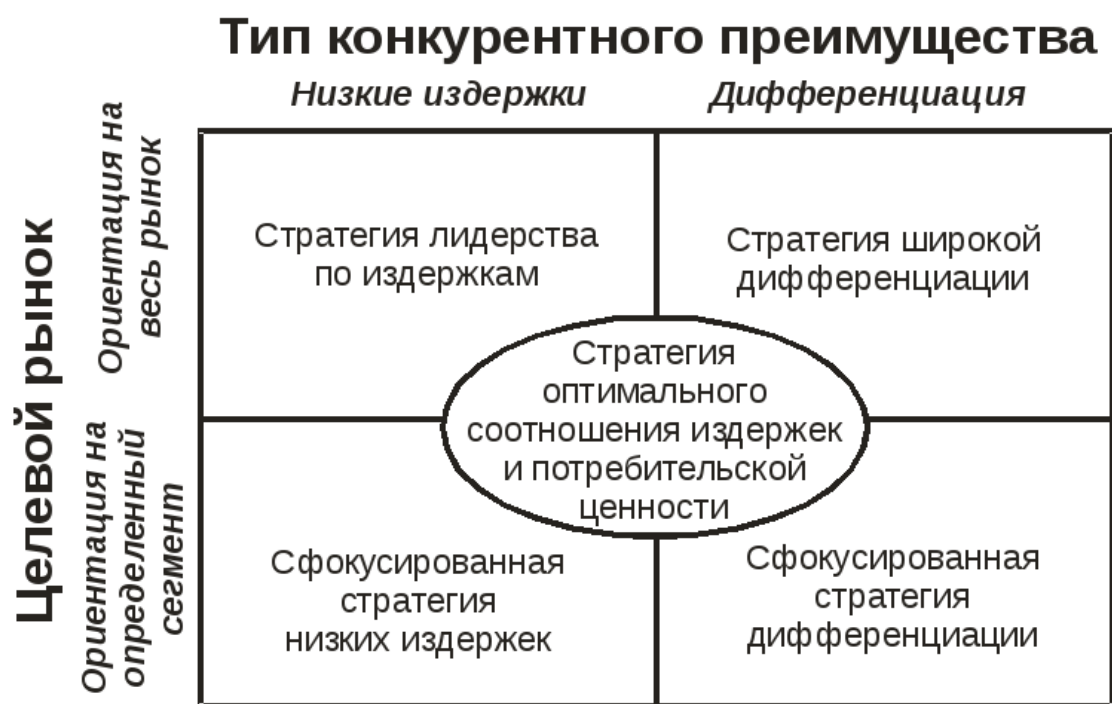


Рисунок 2 - Конкурентные стратегии по А. Томпсону и А. Стрикленду

Конкурентные стратегии по А. Томпсону и А. Стрикленду представляют собой:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Г.Л. Азоев к определённым Майклом Портером базовым конкурентным

стратегиям добавляет стратегию внедрения новшеств и стратегию немедленного реагирования<sup>12</sup>.

Стратегия внедрения новшеств. Компании, придерживающиеся стратегии внедрения новшеств, не связывают себя необходимостью снижать себестоимость производимой продукции, дифференцировать ее или разрабатывать конкретный сегмент рынка, а сосредоточивают усилия на поиске принципиально новых, эффективных технологий, проектировании необходимых, но неизвестных до сих пор видов продукции, методов организации производства, приемов стимулирования сбыта и т.п. Главная цель - опередить конкурентов и единолично занять рыночную нишу, где конкуренция отсутствует или ничтожно мала.

Основными преимуществами стратегии внедрения новшеств являются гарантированная прибыль и возможность блокирования входа в отрасль при исключительных правах на продукцию, технологии и услуги. Отсутствие продуктов-заменителей и постоянный поиск новых коммерческих решений создают имидж новатора, который использует свои собственные достижения в области науки и техники для полной реализации потенциальных возможностей потребителей. Реализация данной стратегии требует наличие нового товара. Чтобы инновация имела успех на рынке, она должна иметь мощную коммерческую идею, то есть содержать неоспоримые аргументы в пользу ее покупки и основываться на мотивах поведения потребителей.

Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка. Фирмы, которые реализуют стратегию немедленного реагирования на потребности рынка, нацелены на максимально быстрое удовлетворение возникающих потребностей в различных областях бизнеса. Основным принципом поведения является выбор и реализация проектов, наиболее выгодных в текущих рыночных условиях. Предприятия, ставящие на быстрое реагирование, готовы к немедленной переориентации производства, изменению его масштабов с целью получения максимальной прибыли в короткий промежуток времени,

---

<sup>12</sup> Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.

несмотря на высокие временные издержки, обусловленные отсутствием специфичности их производства.

Согласно Л. Г. Раменскому и А. Ю. Юданову, все коммерческие предприятия можно проклассифицировать в разрезе следующих критериев: "локальный бизнес - глобальный бизнес" и "приспособление к рынку - изменение рынка". Исходя из этого, авторы выделяют следующие виды компаний, использующих типовую для них линию конкурентного поведения: виоленты, пациенты, эксплеренты и коммутанты. При этом компании - виоленты в зависимости от характера ведения бизнеса по аналогии с животным миром подразделяются на "слонов", "львов" и "бегемотов".

В таблице 3 представлена характеристика типов предприятий по Раменскому - Юданову.

Таблица 3 - Характеристика типов предприятий по Раменскому - Юданову<sup>13</sup>

Тип стратегии	Коммутанты ("мыши")	Пациенты ("лисы")	Виоленты ("львы", "слоны", "бегемоты")	Эксплеренты ("ласточки")
Профиль производства	Универсально-мелкое	Специализированное	Массовое	Экспериментальное
Размер компании	Мелкие	Крупные, средние, мелкие	Крупные	Средние, мелкие
Устойчивость компании	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая
Расходы на НИОКР	Низкие	Средние	Высокие	Высокие
Факторы в конкурентной борьбе	Гибкость, многочисленность	Приспособленность к особому рынку	Высокая производительность	Опережение в нововведениях

*Виолентная стратегия* характерна для крупномасштабного производства аналогичных товаров с высокой степенью конкуренции. Она соответствует мировому рынку и стандартному бизнесу, который характеризуется экономией от масштаба, получаемой не только благодаря более низким условно фиксированным затратам на единицу продукции, но и благодаря

<sup>13</sup> Юданов А.Ю. Конкуренция: теория и практика. - М.: Акалис, 1996.

использованию производительного оборудования и специализации, а также эффективному обслуживанию, сокращающему общие затраты на единицу продукции и создание основы для снижения цен. Виоленты используют финансовые преимущества для обеспечения масштабных исследований в области инноваций, развитой сети продаж, маркетинга и рекламы в расчете на проданный продукт. Стратегия виолентов проста: опираясь на свою гигантскую силу, компания стремится доминировать на огромном рынке, по возможности вытесняя с него конкурентов из-за относительно дешевых продуктов и, как правило, среднего качества.

При оценке деятельности предприятий - виолент и формировании их конкурентных стратегий следует учитывать их модификации по следующим стадиям развития:

– «гордые львы» – первый этап в развитии гигантских предприятий - виолент. Компания - лев быстро растет благодаря рыночному успеху своей продукции в перспективном сегменте рынка, мощной сети продаж и дистрибуции. Как правило, они не имеют побочного производства, то есть имеют низкую диверсификацию. В целом, динамичные львы являются технологическими лидерами и ведут технологический прогресс в своей отрасли;

– «могучие слоны» – второй этап с более низкой активностью в развитии виолента. Компании-слоны менее динамичны, чем львы, но обладают достаточной стабильностью. Они различаются особо крупными размерами и массовым производством, широкой диверсифицированностью с большим ассортиментом и наличием развитой международной сети филиалов и, в итоге, – средним по темпу, но очень устойчивым ростом. В завидном состоянии компании-слоны при благоприятных обстоятельствах могут оставаться на плаву в течение многих десятилетий;

– «неповоротливые бегемоты» – финальный, угасающий этап развития виолента. Компания-бегемот, которая сохраняет свои большие размеры, потеряла свой динамический характер из-за рассеивания сил в разных

направлениях, происходит омертвление значительной части капитала в утративших перспективность производствах, постепенное усугубление технологического отставания и старения компании. В этой ситуации есть только два варианта: либо ликвидировать и распродать неэффективные производства и возвратиться в стадию «слона», либо стать поглощенным более успешным конкурентом.

*Пациентная стратегия* типична для крупных, средних и малых организаций с узкой специализацией. Эта стратегия добивается своей цели не силой (как виоленты), а хитростью в области приспособления к локальному рынку. Она предусматривает производство необычной продукции для узкого сегмента специализированного рынка, т.е. для ограниченного круга потребителей. Свои, как правило, дорогие и высококачественные товары она адресует тем, кого не устраивает стандартная продукция, производимая предприятиями-виолентами. Узкая рыночная ниша позволяет предприятию-пациенту уклоняться от прямой конкуренции с ведущими корпорациями. Философия «хитрых лис»: не сражаться напрямую с ведущими корпорациями (такая борьба заведомо обречена на провал), а выискивать недоступные районы для гигантов, делая ставку на дифференциацию продукта и сосредоточение усилий на узком сегменте рынка.

Экономическая оценка специализированной продукции может быть проведена по запасу конкурентоспособности продукта (т. е. по разнице между потребительской стоимостью и продажной ценой). Количественный предел конкурентоспособности равен прибыли потребителя от покупки товара. Если при стандартном (массовом) производстве запас конкурентоспособности обеспечивается за счет более низких цен, то при специализированном производстве он возникает благодаря высокой потребительской ценности продукта. Выгода от дифференциации товара при специализированном производстве может одновременно обеспечить увеличение: 1) запаса конкурентоспособности, т.е. прибыли потребителя от покупки товара; 2) прибыли производителя. Таким образом, выгода от дифференциации товара



равен сумме прибыли покупателя и прибыли товаропроизводителя.

Следует отметить, что основными причинами, порождающими дифференциацию товаров, являются существующие между разными товарами различия в качестве, сервисе и рекламе. При этом главным из факторов дифференциации является качество товара.

По мере того, как предприятие-пациент накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой отрасли, его узкая ниша на рынке надежно защищает его от вторжения конкурентов. Этот период жизни пациента часто отличается быстрым ростом оборота, так как появляется широкий круг потребителей, новейшие достижения обеспечивают продукции не только высокое качество, но и высокую цену. Сама компания, оставаясь не очень большой по размерам, становится высокодоходной.

*Коммутантная стратегия* преобладает при бизнесе в местных масштабах. Такой бизнес не требует больших производственных мощностей, специальных знаний в узкой области или научно-технических резервов. Фирмы-мыши легко идут на радикальные изменения в коммерческой деятельности, на которые другие фирмы неспособны. Повышенная гибкость становится источником влияния коммутантов в конкурентной борьбе. Цель получения прибыли и готовность прибегнуть ради нее к любым средствам проявляется в деятельности коммутантов в наиболее чистой и полной форме.

Особенности фирм-коммутантов:

- их небольшой размер и готовность использовать любую возможность для незанятого бизнеса;
- их готовность удовлетворить потребности местного рынка, что и определяет их связующую роль в экономике;
- практически полное отсутствие постоянных затрат, поскольку небольшая организация не несет расходов на НИОКР, амортизация почти отсутствует, рекламные расходы скудны: а) малы по размеру и связаны с ограниченным числом клиентов; б) разнородны, что не позволяет, например, массового производства; в) многочисленны; г) изменчивы;

– осознанная гибкость их стратегии и способность радикально менять сферу своей деятельности в соответствии с изменением спроса, придерживаясь агрессивных методов маркетинга.

К недостаткам стратегии фирм-коммутантов относятся:

– низкая степень их устойчивости, особенно в условиях микроэкономических шоков, технологических сдвигов, изменений в государственной политике, в частности, таможенных пошлин;

– потеря преимуществ коммутантной стратегии из-за роста размера компании, что приводит к ее нестабильности, потере гибкости, ухудшению управляемости и увеличению затрат.

В результате коммутант превращается в переростка и возникает проблема смены стратегии.

Выросшая малая фирма-коммутант может воспользоваться следующими вариантами поведения:

1) использовать стратегию виолента, т.е. повысить свою эффективность и добиться снижения средних издержек;

2) использовать стратегию пациента – разработать эффективную специализацию, защищающую его от конкурентов;

3) не меняться и стать легкой добычей для первого же сильного противника.

У коммутанта есть и еще одна рациональная линия поведения – просто не расширять размеров своего дела и поступиться увеличением прибыли.

*Эксплерентная стратегия* связана с созданием новых или радикальным преобразованием старых сегментов рынка. Эта стратегия характеризуется глубоким специализированным видом деятельности в создании новых товаров и услуг и сопряжена с крайне рискованным поиском инновационных решений, которые в случае удачи дают великолепные результаты. Известно, что в США 85 % пионерских ласточек заканчивает банкротством. Но в 15 случаях из 100 на долю эксплорента выпадает огромный технический и финансовый успех. Этого оказывается достаточно, чтобы привлекать в пионерский бизнес новые и новые,

в основном малые (уникальные), «предприятия-ласточки», основанные на знаниях и наличии малой доли материальных активов.

Организационной формой поддержки пионерского бизнеса являются технопарки, которые предоставляют предприятиям-эксплорентам возможность осуществлять свою деятельность в сотрудничестве с НИОКР. Особенностью этого бизнеса являются рискованные (венчурные) капитальные вложения в деятельность фирмы-пионера ради получения сверхвысоких прибылей. Как правило, принцип распределения инвестиций между несколькими новаторскими предприятиями действует таким образом, что убытки от возможных неудач некоторых проектов покрываются за счет прибыли от успешных инноваций.

Основным фактором силы эксплорентов является продвижение во внедрении фундаментальных инноваций, которые открывают путь на рынки, свободные от конкурентов, и позволяют «фирме-ласточке» получать значительные выгоды от первоначального единоличного присутствия на новом рынке.

На радикальные инновации способны идти только предприятия-эксплоренты, а улучшающие инновации – это удел, как правило, виолента или пациента.

В то же время производитель инновационного продукта создает запас конкурентоспособности, который представляет собой разницу между высокой потребительской ценностью продукта и относительно низкой ценой его покупки. Запас конкурентоспособности нового продукта характеризует прибыль потребителя.

С расширением рынка для нового продукта начинается этап массового производства ведущих корпораций, которые разрабатывают новый продукт компаний-пионеров и, поставляя более широкий ассортимент продукции на рынок, вытесняют из него компанию-пионера. Чтобы успешно работать на рынке в новых условиях, когда новый продукт получил широкое распространение, пионер должен изменить свою стратегию. Он может либо

сформировать новую специализацию и развиваться, используя пациентную стратегию, либо сделать крупномасштабные инвестиции в производство, управление и дистрибьюторскую сеть, то есть переродиться в крупную фирму.

Ф. Котлер предлагает свою классификацию конкурентных стратегий, основанную на доле рынка, принадлежащей предприятию (рисунок 3).

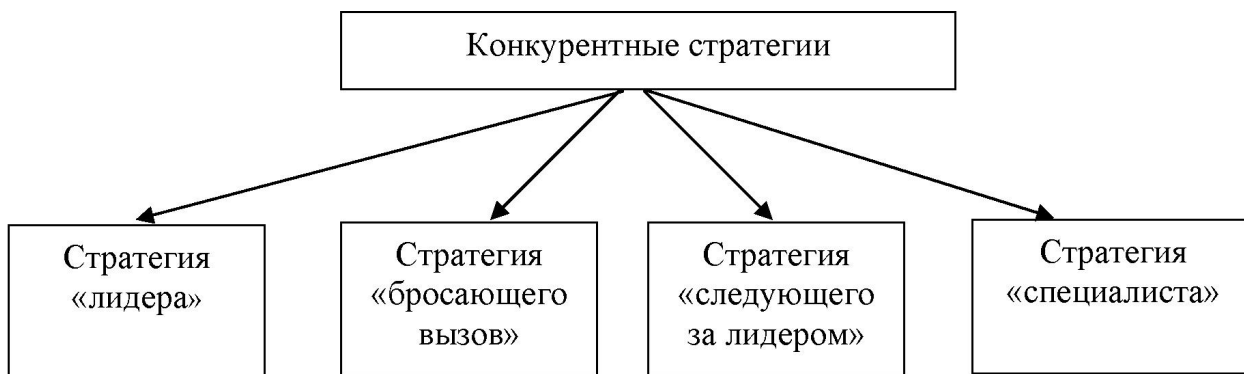


Рисунок 3 - Конкурентные стратегии по Ф. Котлеру<sup>14</sup>

1) *Стратегия «лидера»*. Фирма - «лидер» товарного рынка занимает доминирующее положение, и это признают ее конкуренты. Компания-лидер располагает целым рядом стратегических альтернатив:

- расширение первичного спроса, направленное на поиск новых потребителей товара, расширение сферы его использования, увеличение разового использования товара, которое обычно целесообразно применять на начальных этапах жизненного цикла продукта;
- оборонительная стратегия, которую принимает фирма - новатор, чтобы защитить свою долю рынка от самых опасных конкурентов;
- наступательная стратегия, чаще всего заключающаяся в повышении прибыльности за счет максимально широкого использования эффекта опыта. Однако, как показывает практика, существует определенный предел, выше которого дальнейшее увеличение доли рынка становится убыточным;
- стратегия демаркетинга, связанная с сокращением своей доли рынка, позволяет избежать обвинений в монополизме.

2) *Стратегия «бросающего вызов»*. Организация, которая не занимает

<sup>14</sup> Котлер Ф. «Маркетинг менеджмент: Анализ, планирование, исполнение, контроль», СПб., Питер, 1999.

доминирующее положение, может атаковать лидера, то есть бросить ему вызов. Цель этой стратегии — занять место лидера. В этом случае ключом становится решение двух важных задач: выбор трамплина для атаки на лидера и оценка возможностей его реакции и защиты.

3) *Стратегия «следующего за лидером».* «Следующий за лидером» -это конкурент с небольшой долей рынка, выбирающий адаптивное поведение, согласовывая свои решения с решениями, принятыми конкурентами. Такая стратегия наиболее типична для предприятий малого бизнеса, поэтому необходимо рассмотреть подробнее возможные стратегические альтернативы, которые обеспечивают малым фирмам наиболее приемлемый уровень прибыльности.

Креативная сегментация рынка. Небольшая фирма должна сосредоточиться только на определенных сегментах рынка, на которых она может лучше использовать свою компетенцию или обладает большей маневренностью, чтобы избежать столкновений с ведущими конкурентами.

Эффективно использовать НИОКР. Поскольку малые предприятия не могут конкурировать с крупными фирмами в области фундаментальных исследований, они должны ориентировать НИОКР на совершенствование технологий с целью снижения затрат.

Оставаться малыми. Успешно работающие малые предприятия фокусируются на прибыли, а не на увеличении продаж или доли рынка, и они, как правило, специализируются, а не диверсифицируются.

Сильный руководитель. Влияние менеджера в таких компаниях выходит за рамки разработки стратегии и доведения ее до сведения работников, а также управления текущей деятельностью фирмы.

4) *Стратегия специалиста.* «Специалист» ориентирован в первую очередь только на один или несколько сегментов рынка, то есть больше заинтересован в качественной стороне доли рынка. Более того, несмотря на то, что фирма «специалист» определенным образом доминирует в своей рыночной нише, с точки зрения рынка этого продукта (в широком смысле) в целом она

должна одновременно реализовывать стратегию «следующего за лидером».

Таким образом, было рассмотрено пять классификаций конкурентных стратегий. Согласно М. Портеру существует три основных типа конкурентных стратегий - это стратегия преимущества в издержках, стратегия фокусирования и стратегия дифференциации, но спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько иную модель классификации - Стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, сфокусированная стратегия низких издержек, сфокусированная стратегия дифференциации и стратегия оптимального соотношения издержек и потребительской ценности. Позже Г.Л. Азоев к базовым стратегиям М. Портера добавляет еще две - стратегию внедрения новшеств и стратегию немедленного реагирования. Л. Г. Раменский и А. Ю. Юданов все коммерческие предприятия классифицируют на виолентов, пациентов, эксплерентов и коммутантов. Ф. Котлер так же предлагает свою классификацию, основанную на доле рынка: стратегия "лидера", стратегия "бросающего вызов", стратегия "следующего за лидером" и стратегия "специалиста". Конкурентные стратегии - это важная и неотъемлемая часть современных рыночных отношений. Фирма или предприятие выстраивает свою конкурентную стратегию исходя из занимаемой позиции на рынке, т.е. является ли она лидером рынка, претендентом на лидерство, последователем либо обитателем ниши.

### **1.3 Этапы и алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии предприятия**

Общей идеей разработки конкурентной стратегии является программа действий, которая позволяет получить положительный экономический эффект за счет того, что компания оказывается в более сильной конкурентной позиции<sup>15</sup>.

В общем виде разработку и внедрение конкурентной стратегии можно представить в виде схемы, изображенной на рисунке 4<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup> Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. СПб.: Питер, 2016. С. 76.

<sup>16</sup> Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии//Практический маркетинг. - 2006. - №6.

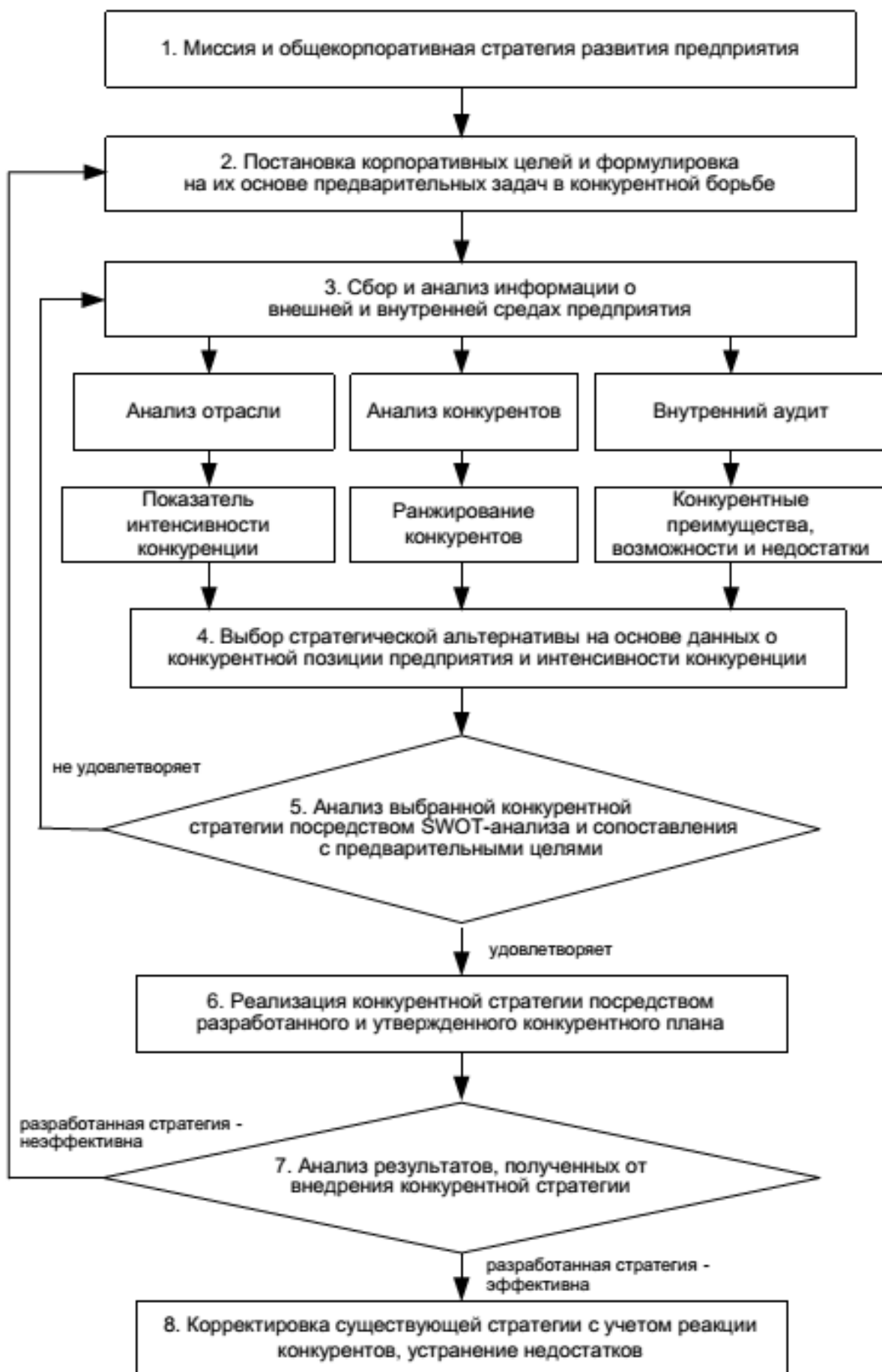


Рисунок 4 - Алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии

В связи с тем, что в разработке и реализации конкурентной стратегии участвуют различные сервисы и функциональные подразделения, логично разделить алгоритм на этапы. Все восемь этапов делятся на три этапа:

- фаза подготовки (этапы 1 и 2);
- фаза разработки (этапы 3, 4, 5);
- фаза реализации (этапы 6, 7, 8).

Таким образом, алгоритм разработки и реализации конкурентной стратегии состоит из восьми этапов: миссия и общекорпоративная стратегия развития предприятия, формулировка задач в конкурентной борьбе на рынке, сбор и анализ информации о внешней и внутренней средах предприятия, выбор конкурентной стратегии предприятия на рынке, анализ выбранной стратегии, реализация конкурентной стратегии посредством разработанного плана, анализ результатов реализации стратегии и корректировка существующей стратегии или разработка новой более эффективной стратегии, которая будет способна реализовать задачи, поставленные общекорпоративной стратегией предприятия. В свою очередь все восемь этапов распределяются по трем фазам: фаза подготовки, фаза разработки, фаза реализации.

#### **1.4 Особенности разработки конкурентной стратегии в туризме**

В настоящее время во всем мире туризм является одним из основных драйверов экономического роста, вносящих более 10 % в глобальный ВВП и обеспечивающих одно из 10 рабочих мест в мире. Данная индустрия является хорошей движущей силой, предоставляющей развивающимся странам хорошие возможности для роста<sup>17</sup>.

Туризм – одна из важнейших отраслей для развития экономики России и мира. В сфере туризма сегодня реализуются новые программы, совершенствуется инфраструктура, активно привлекаются инвестиции.

В последние годы российские туристские предприятия вынуждены осуществлять свою деятельность в нестабильных экономических и

---

<sup>17</sup> Кузнецов Ю. В., Кизян Н. Г. Особенности выбора стратегии конкурентоспособности на предприятиях индустрии туризма. 2017. С. 74.



политических условиях. Введение санкций, террористическая угроза, закрытие целых туристских направлений, банкротство крупных авиакомпаний привели к сокращению организованного выездного туризма в России.

Формирование и сохранение конкурентных преимуществ предприятия индустрии туризма требуют целенаправленного использования всех резервов их эффективного развития. Обеспечение конкурентоспособности — это динамический процесс, нацеленный на долгосрочную перспективу. Основной целью управления конкурентоспособностью предприятия индустрии туризма является формирование устойчивых конкурентных преимуществ, позволяющих улучшать конкурентное положение предприятия на рынке в условиях динамично меняющейся внешней среды, с одной стороны, и получение высоких финансовых результатов деятельности, с другой.

В индустрии туризма ключевыми областями формирования устойчивых конкурентных преимуществ являются:

- 1) инновационная активность;
- 2) сформированная система управления качеством предоставляемых услуг;
- 3) гибкая, адаптивная и сильная организационная культура предприятия;
- 4) нематериальные активы (имидж и деловая репутация);
- 5) управление поведением потребителей.

Основными задачами предприятий индустрии туризма является повышение лояльности потребителей, адаптация к динамично меняющимся условиям внешней среды, рост инновационного потенциала и повышение качества оказываемых услуг.

С этой целью туристское предприятие может использовать целый ряд стратегических альтернатив (в том числе и классических) в зависимости от текущего состояния конкурентоспособности и поставленных целей.

Наиболее перспективными для предприятия индустрии туризма являются стратегии, ориентированные на обеспечение лояльности потребителя, инновационность и адаптацию к внешней среде. Рассмотрим более подробно

специфику их применения на туристских предприятиях.

Выбор конкурентной стратегии зависит от того, какими возможностями располагает предприятие. Конкурентные стратегии, направленные на минимизацию издержек, подходят предприятиям, предоставляющим стандартные услуги, обладающим устаревшим оборудованием, для которых характерны высокая доля низкоквалифицированного труда и отсутствие перспективных разработок. Соответственно на них, как правило, наблюдается невысокий уровень заработной платы и прочих затрат, связанных с процессом обслуживания. Понятно, что основным преимуществом данной стратегии является низкая себестоимость и, возможно, низкая цена производимых услуг.

В индустрии туризма стратегия минимизации издержек применяется на популярных направлениях крупными туроператорами, которые имеют разветвленную агентскую сеть и хороший опыт работы и могут себе позволить обеспечивать крупные объемы продаж туров на постоянной основе. Данная стратегия имеет ряд существенных недостатков. Как правило, она не отличается гибкостью, редко соответствует реальным потребностям туристского рынка. Ее применение достаточно рискованно в современных условиях, когда по различным экономическим, политическим причинам или проблемам безопасности закрываются целые туристические направления.

В данной группе стратегий наибольший интерес представляют стратегии соконкуренции. Применяя данный тип стратегий, компания, одновременно с реализацией конкурентных стратегий, реализовывает стратегии, ориентированные на сотрудничество. Как правило, это происходит в области исследований и разработок, когда необходимо разделить издержки на производство инновации. В процессе сотрудничества предприятия-конкуренты получают более легкий и дешевый доступ к новым технологиям и/или рынкам. Зачастую, после применения данной стратегии бывшие конкуренты становятся партнерами и даже клиентами компании. В туристском бизнесе логическим продолжением такого сотрудничества часто становится развитие франчайзинговой сети. Для этого необходимо создание сильного узнаваемого

бренда туристского предприятия, основанное на четком позиционировании, развитие различных направлений продажи туров, возможно, диверсификация бизнеса.

Стратегии дифференциации применяются теми туроператорами, которые обладают большим опытом на региональном туристском рынке и при этом являются небольшими по размеру. В основе данного типа стратегий лежит выбор уникального туристского направления или целевого клиента. Например, туроператор может предлагать туры для студентов или круизы по рекам своего региона. Плюсом данного типа стратегий является то, что они не требуют дорогостоящих вложений и достаточно быстро приводят к «узнаванию» предприятия как специалиста по данному направлению. Существенным минусом данных стратегий является зависимость туроператора от спроса на данный тип туристских услуг. Так, например, в недавнем времени существенные потери из-за закрытия направлений понесли российские туристские фирмы, специализирующиеся на продаже туров в Турцию и Египет. Кроме того, данные стратегии достаточно легко копируются.

Стратегии концентрации состоят в фокусировании маркетинговых усилий на каком-либо сегменте потребителей в зависимости от различных признаков. Они оптимально подходят для туроператоров, которые ограничены в финансовых средствах, не имеют большого опыта или рыночных возможностей, небольших по размеру. Применяя данную стратегию, туроператор не тратит значительных средств и усилий на маркетинг и рекламу (так как работа ведется с одним сегментом потребителей). Кроме того, применение данной стратегии обеспечивает достаточно высокую лояльность потребителей. Однако, как и предыдущий тип стратегии, несет риски значительной зависимости туроператора от изменений спроса. Данный тип поведения на рынке также достаточно легко копируется.

Достаточно перспективными представляются стратегии, направленные на формирование положительного и уникального имиджа предприятия сферы услуг. Наличие положительного имиджа организации стимулирует

потенциального клиента к выбору именно данной организации в сравнении с конкурентами. Данные опросов потребителей услуг показывают, что в более чем 60 % случаев одним из решающих факторов при принятии решения о покупке услуг конкретной фирмы является ее устойчиво позитивный имидж. Применение данной стратегии позволяет предприятию индустрии туризма получить целый ряд конкурентных преимуществ, среди которых:

- повышение рыночной востребованности предлагаемых услуг за счет роста популярности и привлекательности услуги, увеличение рыночной доли;
- снижение расходов на маркетинг и рекламу;
- повышение уровня и силы организационной культуры предприятия, рост сплоченности коллектива и эффективности командной работы за счет повышения лояльности персонала, чувства гордости за собственную компанию;
- улучшение конкурентной позиции предприятия.

Однако данные стратегии зачастую являются высокочрезвычайными. Кроме того, они не защищены от применения «черного пиара» и требуют значительных усилий по обеспечению качества предоставляемых услуг и обслуживания клиентов.

Стратегии конкуренции на основе инноваций предполагают получение конкурентных преимуществ за счет предоставления нового вида услуг, изменения процесса обслуживания, освоения новой рыночной ниши. Для преодоления таких преимуществ конкурентам необходимы временные и финансовые затраты, что дает предприятию устойчивое конкурентное преимущество в некотором временном интервале.

В основе данного типа стратегий лежит создание удовлетворения существующих осознанных или неосознанных потребностей клиентов новым способом. Данные стратегии, с одной стороны, характеризуются очень высоким уровнем риска, но, с другой стороны, позволяют предприятию получать достаточно высокий уровень прибыльности. Данные стратегии требуют развития функции управления рисками, стабильности текущих

производственных процессов. При их внедрении необходимо согласовывать интересы стратегического, финансового, научно-технического, маркетингового и производственного менеджмента.

Основными направлениями развития при выборе инновационной стратегии туристской фирмы должны стать создание гибких виртуальных организационных форм, использование новых технологий обработки и передачи информации, внедрение систем оценки конкурентоспособности туристских направлений.

Для обеспечения гибкости и адаптивности стратегии предприятия индустрии туризма должны способствовать: возможности устойчивого развития ассортимента оказываемых услуг; оперативному реагированию на запросы потребителей; возможности приспосабливаться к потребностям рынка за счет снижения себестоимости на основе применения инноваций; развитию интеллектуального потенциала и квалификации персонала, формированию высокой и сильной организационной культуры.

Первый раздел говорит о том, что конкурентная стратегия необходима для реализации общей стратегии предприятия и связана с планами руководства по ведению конкурентной борьбы. Конкурентная стратегия - совокупность задач, поставленных перед организацией, направленная на привлечение и удовлетворение клиентов для достижения долгосрочного поддержания конкурентоспособности в данной отрасли. Так же здесь было рассмотрено шесть классификаций знаменитых авторов, которые взаимосвязаны между собой. Следует отметить, что для того, чтобы выбрать конкурентную стратегию, которая будет обеспечивать максимальную эффективность деятельности фирмы, необходимо провести анализ и оценку как внешних, так и внутренних факторов. Для того, чтобы обеспечить успешную реализацию стратегии, следует придерживаться ряду поставленных задач. Представленный пошаговый алгоритм разработки конкурентной стратегии и план реализации разработанной стратегии позволяют наладить замкнутый цикл конкурентного стратегического планирования.

## 2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО "ПРАЙМТУР"

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Прайм Тур»

Общество с ограниченной ответственностью «Прайм Тур» (ООО «Прайм Тур») осуществляет деятельность в сфере туризма (ОВКЭД 79.11: деятельность туристических агентств).

ООО «Прайм Тур» действует на основании Свидетельства о государственной регистрации юридического лица в качестве общества с ограниченной ответственностью, которым подтверждается, что в соответствии с Федеральным законом «О государственной регистрации юридических лиц» в единый государственный реестр юридических лиц внесена запись о создании юридического лица ООО «Прайм Тур» (приложение А).

Организационно-правовой формой деятельности исследуемой организации является общество с ограниченной ответственностью, в связи с чем, деятельность исследуемой организации регламентируется федеральным законом от 08.02.1998 г. № 14-ФЗ (в ред. от 23.04.2018 г.) «Об обществах с ограниченной ответственностью».

Также деятельность ООО «Прайм Тур» регламентируется статьей 87 «Основные положения об обществах с ограниченной ответственностью» ГК РФ.

Одним из основных нормативно-правовых актов, регламентирующих деятельность ООО «Прайм Тур», является федеральный закон от 24.11.1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристической деятельности в Российской Федерации».

Помимо указанных нормативно-правовых актов, деятельность ООО «Прайм Тур» регламентируется следующими нормативно-правовыми актами:

- федеральный закон от 25.06.1993 г. № 5242-1 «О праве граждан Российской Федерации на свободу передвижения, выбор места пребывания и жительства в пределах Российской Федерации» (определяет права граждан РФ на свободное передвижение);
- федеральный закон от 07.02.1992 г. № 2300-1 «О защите прав

потребителей» (закон «регулирует отношения, возникающие между потребителями и изготовителями, исполнителями, импортерами, продавцами, владельцами агрегаторов информации о товарах (услугах) при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (работ, услуг) надлежащего качества и безопасных для жизни, здоровья, имущества потребителей и окружающей среды, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), о владельцах агрегаторов информации о товарах (услугах), просвещение, государственную и общественную защиту их интересов, а также определяет механизм реализации этих прав»<sup>18</sup>);

– федеральный закон от 22.07.2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (закон регулирует отношения в сфере особых экономических зон в РФ);

– федеральный закон от 14.03.1995 г. № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» (закон регулирует «отношения, возникающие при пользовании землями, водными, лесными и иными природными ресурсами особо охраняемых природных территорий»<sup>19</sup>);

– федеральный закон от 15.08.1996 г. № 114-ФЗ «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию» (регулирует особенности порядка выезда и въезда на территорию РФ);

– федеральный закон от 23.02.1995 № 26-ФЗ г. «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах»;

– федеральный закон от 25.07.2002 г. № 115-ФЗ «О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации» (закон «определяет правовое положение иностранных граждан в Российской Федерации, а также регулирует отношения между иностранными гражданами, с одной стороны, и органами государственной власти, органами местного самоуправления,

---

<sup>18</sup> О защите прав потребителей [Электронный ресурс] : федеральный закон № 2300-1 от 07.02.1992 г. Доступ из справ.– правовой системы «Консультант Плюс».

<sup>19</sup> Об особо охраняемых природных территориях [Электронный ресурс] : федеральный закон № 33-ФЗ от 14.03.1995 г. Доступ из справ.– правовой системы «Консультант Плюс».

должностными лицами указанных органов, с другой стороны, возникающие в связи с пребыванием (проживанием) иностранных граждан в Российской Федерации и осуществлением ими на территории Российской Федерации трудовой, предпринимательской и иной деятельности»<sup>20</sup>);

– закон «О государственной границе Российской Федерации» закон от 01.04.1993 г. № 4730-1;

– федеральный закон от 18.07.2006 № 109-ФЗ « О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации» (закон «регулирует отношения, возникающие при осуществлении учета перемещений иностранных граждан и лиц без гражданства, связанных с их въездом в Российскую Федерацию, транзитным проездом через территорию Российской Федерации, передвижением по территории Российской Федерации при выборе и изменении места пребывания или жительства в пределах Российской Федерации либо выездом из Российской Федерации»<sup>21</sup>);

– федеральный закон от 27.12.2002 г. № 184-ФЗ «О техническом регулировании».

Турагентство ООО «Прайм Тур» зарождалось на базе франшизы туристического агентства «Сеть магазинов горящих путевок». Первый офис в Амурской области открылся в январе 2010 года в Благовещенске. Уже через полгода офис зарекомендовал себя как надежный трэвел-партнер. Успешный старт позволил развить сеть еще дальше и в ноябре 2010 года были открыты офисы в Тынде и Белогорске. На сегодняшний день в составе сети работают более 500 туристических агентств по России, Украине, Беларуси. Основными видами деятельности предприятия являются внутренний и международный туризм. В основном фирма специализируется на организации поездок российских граждан в Китай и китайских граждан в Россию, а также на предоставлении чартерных туров.

---

<sup>20</sup> О правовом положении иностранных граждан в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 115-ФЗ от 25.07.2002 г. Доступ из справ.– правовой системы «Консультант Плюс».

<sup>21</sup> О миграционном учете иностранных граждан и лиц без гражданства в Российской Федерации [Электронный ресурс] : федеральный закон № 109-ФЗ от 18.07.2006 г. Доступ из справ.– правовой системы «Консультант Плюс».



Основным документом, регламентирующим деятельность данной организации, является ее Устав (приложение Б). Немаловажными документами являются Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», Федеральный закон «О защите прав потребителей» и «Правила оказания услуг по реализации туристского продукта».

К основным целям ООО «Прайм Тур» относят:

- завоевание хорошей репутации и имиджа у потребителей;
- ведение кадровой политики, направленной на привлечение высококвалифицированного персонала;
- достижение определенного уровня финансовой стойкости и прибыльности;
- занять лидирующее место в рейтинге ведущих турфирм России.

Основная задача ООО «Прайм Тур» – это создание привлекательных туристских продуктов, соответствующих потребностям клиентов и подбор туров по критерию «Цена-Качество». Также существует ряд других задач:

- освещение всех возможностей путешествия и отдыха по всем имеющимся курортам, турам и туристическим центрам;
- поддержание предложения на уровне спроса;
- качественное обслуживание клиентов.

Основными направлениями деятельности ООО «Прайм Тур» являются:

- шоп-туры в Китай, в частности в города Хэйхэ, Харбин, Шанхай;
- экскурсионные и курортные туры с отдыхом на Желтом море;
- туры в страны Юго-Восточной Азии: Таиланд, Сингапур, Малайзию, Сайпан;
- лечебно-оздоровительные туры в Далянь, Удалянчи, Цицикар, Бэйго, Фэйлун;
- отдых на море в Циндао, Далянь, Вэйхай, Бэйдайхэ;
- чартерные рейсы в Таиланд, Вьетнам;
- бронирование и продажа авиабилетов (как на внутренние,

российские, так и международные рейсы);

- оказание услуг визовой поддержки, страхования;
- разработка тура для самостоятельного туризма.

ООО «Прайм Тур» имеет немалый стаж работы на рынке туристических услуг Приамурья. Именно поэтому в фирме установилась довольно прочная и слаженная документационная система работы с туристами, другими словами, выполнение всех туристских формальностей. Под туристскими формальностями принято понимать процедуры, связанные с соблюдением туристами, лицами, пересекающими государственную границу, определенных условий, правил и требований, установленных государственными органами страны въезда и пребывания. Туристские формальности подразделяются на несколько больших разделов и включают:

- заграничные паспорта;
- визы;
- таможенные правила;
- валютный контроль и порядок обмена валюты;
- режим въезда-выезда;
- особенности пребывания и передвижения иностранных туристов в стране;
- иммиграционные правила.

Таким образом, благодаря услугам, предоставляемым ООО «Прайм Тур», в Благовещенск в Амурскую область съезжается все больше гостей из стран Азиатско-Тихоокеанского региона, Западной и Восточной Европы, и Средиземноморья.

Организационная структура ООО «Прайм Тур» представлена четырьмя специалистами: генеральный директор, ведущий менеджер по работе с клиентами, менеджер по работе с клиентами, главный бухгалтер.

На рисунке 5 представлена организационная структура ООО «Прайм Тур».



Рисунок 5 – Организационная структура ООО «Прайм Тур»

В ООО «Прайм Тур» линейная организационная структура.

Генеральный директор ООО «Прайм Тур» выполняет функции стратегического управления, то есть его задача состоит в том, чтобы сориентировать производственную деятельность организации на запросы потребителей, проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ. Указанные действия в совокупности дают возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей. В подчинении у Генерального директора организации находятся начальник отдела продаж, ведущие менеджеры по работе с клиентами, менеджеры по работе с клиентами, и главный бухгалтер.

Ответственность за финансовый контроль несет главный бухгалтер организации. Также в его должностные обязанности входит:

- контроль соблюдения порядка оформления первичных и

бухгалтерских документов, расчетов и платежных обязательств организации; соблюдение установленных правил и сроков проведения инвентаризации денежных средств, товарно-материальных ценностей, основных фондов, расчетов и платежных обязательств;

– организация своевременного отражения на счетах бухгалтерского учета операций, связанных с движением имущества, обязательств и хозяйственных операций; учет доходов и расходов организации, исполнения смет расходов, реализации продукции, выполнения работ (услуг), результатов хозяйственно-финансовой деятельности организации;

– обеспечение составления достоверной отчетности организации на основе первичных документов и бухгалтерских записей, представление ее в установленные сроки пользователям отчетности;

– осуществление мероприятий, направленных на укрепление финансовой дисциплины в организации.

Функции управления услугами осуществляет ведущий менеджер турфирмы. За реализацию услуг несут ответственность менеджеры по работе с клиентами.

В таблице 4 представим функции управления специалистов и руководителей ООО «Прайм Тур».

Таблица 4 - Функции управления специалистов и руководителей ООО «Прайм Тур»

Занимаемая должность	Численность, чел.	Выполняемые обязанности	
		прямые	дополнительные
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Генеральный директор	1	Контроль реализации целей и задач компании	Участие в различных сферах деятельности компании, не прямой контроль за выполнением сотрудниками должностных обязанностей
Главный бухгалтер	1	Финансовый контроль	Участие в собраниях руководства компании с целью решения особо важных вопросов
Начальник отдела продаж	1	Руководство процессом продвижения и сбыта услуг (туров)	Поиск потенциальных покупателей; Реализация маркетинговой политики; Контроль за деятельностью ведущих менеджеров по работе с клиентами;

## Продолжение таблицы 4

1	2	3	4
Ведущий менеджер по работе с клиентами	2	Реализация функций и задач системы продвижения и сбыта услуг (туров);	Коммуникации с клиентами, поставщиками и подрядчиками, а также третьими лицами; Контроль за деятельностью менеджеров по работе с клиентами;
Менеджер по работе с клиентами	6	Реализация функций и задач системы сбыта услуг (туров);	Реализация услуг (туров), коммуникации с клиентами

Также необходимо сказать о том, начиная с 2010 года в ООО «Прайм Тур» проводится ежегодная аттестация сотрудников.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Прайм Тур»

ООО «Прайм Тур» предлагает туры во многие уголки мира. Следует отметить, что наибольшей популярностью у жителей Амурской области, пользуются туры в Китай и Таиланд. В таблице 5 представлена динамика услуг ООО «Прайм Тур», оказанных за 2017 – 2019 гг.

Таблица 5 – Динамика доходов ООО «Прайм Тур», оказанных за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателей	Стоимость услуг, тыс. руб.			Отклонение 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютное	относительное, процент
Зарубежные туры, всего	28555	24583	32063	3508	12,29
в том числе:					
- Китай	16862	12077	16470	-392	-2,32
- Таиланд	10546	11252	14328	3782	35,86
- Корея	325	468	372	47	14,46
- Филиппины	822	786	893	71	8,64
Туры по России	1269	1198	1079	-190	-14,97
в том числе:					
- Анапа	344	285	307	-37	-10,76
- Сочи	515	497	452	-63	-12,23
- Байкал	226	264	212	-14	-6,19
- Ялта	184	152	108	-76	-41,30
<b>Итого</b>	<b>29824</b>	<b>25781</b>	<b>33142</b>	<b>3318</b>	<b>11,13</b>

В анализируемом периоде наблюдается рост выручки от продаж услуг в ООО «Прайм Тур», увеличение показателя произошло на 3 318 тыс. руб., или на 11,13 %. Увеличение показателя обусловлено ростом реализованных

зарубежных туров (на 3 508 тыс. руб., или на 12,29 %). При этом следует отметить рост потребительского спроса в отношении туров в Таиланд (увеличение показателя произошло на 3 782 тыс. руб., или на 35,86 %). При этом отмечено снижение потребительского спроса на туры в Китай (снижение показателя произошло на 392 тыс. руб., или на 2,32 %).

Также в анализируемом периоде наблюдается снижение выручки от продаж туров по России на 190 тыс. руб., или на 10,76 тыс. руб., что обусловлено снижением интереса населения Амурской области к курортам Российской Федерации.

Расходы, на реализацию туров, представлены совокупностью затрат на оплату услуг авиакомпаний, гостиниц прочих услуг, связанных с непосредственным представлением туристических услуг, а также оплата труда сотрудников ООО «Прайм Тур», непосредственно занятых реализацией туров, амортизация основных средств, электроэнергия на технологические нужды и прочие расходы (таблица 6).

Таблица 6 - Динамика затрат ООО «Прайм Тур» в отношении реализации туристических продуктов за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателей	Стоимость затрат, тыс. руб.			Отклонение 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютное, тыс. руб.	относительное, процент
Зарубежные туры, всего	26756	23598	25244	-1512	-5,65
в том числе:					
- Китай	15722	11528	12962	-2760	-17,56
- Таиланд	9938	10864	11272	1334	13,42
- Корея	312	454	298	-14	-4,49
- Филиппины	784	752	712	-72	-9,18
Туры по России	1137	1226	903	-234	-20,58
в том числе:					
- Анапа	318	274	243	-75	-23,58
- Сочи	485	478	357	-128	-26,39
- Байкал	212	242	162	-50	-23,58
- Ялта	122	232	141	19	15,57
Итого	27893	24824	26147	-1746	-6,26

Следует отметить, что динамика представленных расходов сокращается

на 1 746 тыс. руб., рост наблюдается только по направлениям Таиланд и Ялта, высвободившееся средства стоит направлять на направления, пользующиеся популярностью у потребителей.

На основе представленных сведений, проведен расчет показателей валовой прибыли и рентабельности основной деятельности ООО «Прайм Тур» по направлениям туристических поездок (таблица 7).

Таблица 7 - Расчет показателей валовой прибыли и рентабельности основной деятельности ООО «Прайм Тур» по направлениям туристических поездок

Наименование показателей	Значение показателей			Отклонение 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютное	относительное, процент
<b>Валовая прибыль тыс. руб.</b>					
<b>Зарубежные туры, всего</b>	<b>1799</b>	<b>985</b>	<b>6819</b>	<b>5020</b>	<b>в 3,79 раза больше</b>
в том числе:					
- Китай	1140	549	3508	2368	в 3,08 раза больше
- Таиланд	608	388	3056	2448	в 5,03 раза больше
- Корея	13	14	74	61	в 5,69 раза больше
- Филиппины	38	34	181	143	в 4,76 раза больше
Туры по России	132	-28	176	44	33,33
в том числе:					
- Анапа	26	11	64	38	146,15
- Сочи	30	19	95	65	в 3,17 раза больше
- Байкал	14	22	50	36	в 3,57 раза больше
- Ялта	62	-80	-33	-95	-153,23
<b>Итого</b>	<b>1931</b>	<b>957</b>	<b>6995</b>	<b>5064</b>	<b>в 3,62 раза</b>
<b>Рентабельность основной деятельности, %</b>					
<b>Зарубежные туры, всего</b>	<b>6,72</b>	<b>4,17</b>	<b>27,01</b>	<b>20,29</b>	<b>х</b>
в том числе:					
- Китай	7,25	4,76	27,06	19,81	х
- Таиланд	6,12	3,57	27,11	20,99	х
- Корея	4,17	3,08	24,83	20,67	х
- Филиппины	4,85	4,52	25,42	20,57	х
<b>Туры по России</b>	<b>11,61</b>	<b>-2,28</b>	<b>19,49</b>	<b>7,88</b>	<b>х</b>
в том числе:					
- Анапа	8,18	4,01	26,34	18,16	х
- Сочи	6,19	3,97	26,61	20,43	х
- Байкал	6,60	9,09	30,86	24,26	х
- Ялта	50,82	-34,48	-23,40	-74,22	х
<b>Итого</b>	<b>6,92</b>	<b>3,86</b>	<b>26,75</b>	<b>19,83</b>	<b>х</b>

Представленные в таблице 7 сведения позволяют сделать вывод о том, что неэффективным направлением туристических поездок в ООО «Прайм Тур»,

является Ялта.

В целях определения места предоставляемых туристических услуг на рынке Амурской области, в таблице 8 представлен расчет доли рынка.

Таблица 8 - Доли рынка туристических услуг ООО «Прайм Тур» на рынке Амурской области за 2017 – 2019 гг.

Виды услуг	Объем оказания туристических услуг на рынке Амурской области, тыс. руб.			Темпы роста рынка, %		Доля рынка, %		
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
<b>Зарубежные туры, всего</b>	<b>4352694</b>	<b>4002843</b>	<b>4464897</b>	<b>86,09</b>	<b>130,43</b>	<b>0,66</b>	<b>0,61</b>	<b>0,72</b>
в том числе:								
- Китай	762565	2236693	2482116	71,62	136,37	2,21	0,54	0,66
- Таиланд	1858642	235364	267428	106,69	127,34	0,57	4,78	5,36
- Корея	938643	803928	902528	144,00	79,49	0,03	0,06	0,04
- Филиппины	792844	726858	812825	95,62	113,61	0,10	0,11	0,11
<b>Туры по России</b>	<b>1902148</b>	<b>2574260</b>	<b>2329631</b>	<b>94,41</b>	<b>90,07</b>	<b>0,07</b>	<b>0,05</b>	<b>0,05</b>
в том числе:								
- Анапа	425412	402864	453802	82,85	107,72	0,08	0,07	0,07
- Сочи	728693	683285	744285	96,50	90,95	0,07	0,07	0,06
- Байкал	312537	297582	343584	116,81	80,30	0,07	0,09	0,06
- Ялта	435506	1190529	787960	82,61	71,05	0,04	0,01	0,01
<b>Итого</b>	<b>6254842</b>	<b>6577103</b>	<b>6794528</b>	<b>86,44</b>	<b>128,55</b>	<b>0,48</b>	<b>0,39</b>	<b>0,49</b>

Представленные сведения позволяют сделать вывод о росте доли зарубежных направлений и сокращении доли туров по России. В целом, в анализируемом периоде отмечается рост объема туристических услуг на рынке Амурской области, что обусловлено ростом потребительского спроса на указанные услуги. На основе представленных в таблице 5 построена матрица БКГ (рисунок 6).



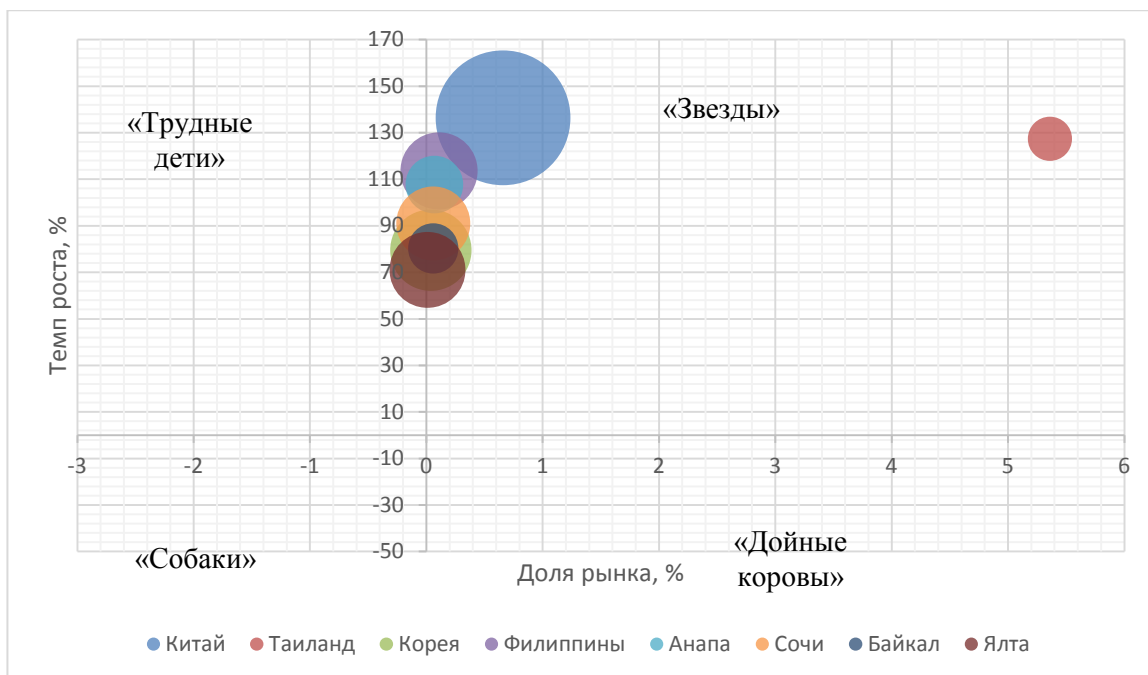


Рисунок 6 – Модифицированная матрица БКГ услуг ООО «Прайм Тур»

К категории «Звезды» относятся туры в Таиланд. Указанные услуги обладают наибольшей долей рынка и наибольшими темпами роста рынка, что обусловлено стабильным высоким спросом на туристические услуги по указанному направлению, при этом потребительский спрос на данные услуги постоянно растет. Таким образом, данные услуги занимают относительно высокую долю рынка в быстрорастущей отрасли. Следовательно, их надо усиливать и оберегать. То есть, сохранять или увеличивать соответствующую долю бизнеса на данном рынке.

К категории «Трудные дети» относятся туристические услуги ООО «Прайм Тур» по остальным направлениям. Указанные услуги конкурируют в растущих отраслях, но занимают относительно небольшую долю рынка. Такое сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты своей доли рынка и гарантирования выживания на нем. Эти бизнес-области с большим трудом генерируют доход организации из-за своей небольшой доли на рынке. Чаще всего они остаются чистыми потребителями денежной наличности до тех пор, пока не изменится их рыночная доля. В отношении этих бизнес-областей имеет место самая большая степень

неопределенности: либо они станут в будущем прибыльными для организации, либо нет.

К категориям «Дойные коровы» и «Собаки» не относится ни один из видов услуг ООО «Прайм Тур».

В целях исследования результатов экономической деятельности ООО «Прайм Тур» за 2017 – 2019 гг., в таблице 9 представлены основные показатели экономической деятельности.

Таблица 9 – Показатели экономической деятельности ООО «Прайм Тур» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателей	Значение показателей, тыс. руб.			Отклонение 2019 г. к 2017 г.	
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	абсолютное	относительное, процент
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Основные средства	15647	14258	7684	-7963	-50,89
<b>Итого внеоборотные активы</b>	<b>15647</b>	<b>14258</b>	<b>7684</b>	<b>-7963</b>	<b>-50,89</b>
Запасы	11969	5075	19	-11950	-99,84
Дебиторская задолженность	11717	7420	6004	-5713	-48,76
Денежные средства и денежные эквиваленты	391	1097	2314	1923	491,82
<b>Итого оборотные активы</b>	<b>24077</b>	<b>13592</b>	<b>8337</b>	<b>-15740</b>	<b>-65,37</b>
<b>Итого активы</b>	<b>39754</b>	<b>27850</b>	<b>16021</b>	<b>-23733</b>	<b>-59,70</b>
Уставный капитал	10	10	10	-	-
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	163	1813	6013	5850	в 36,89 раза больше
<b>Итого капитал и резервы</b>	<b>173</b>	<b>1823</b>	<b>6023</b>	<b>5850</b>	<b>в 36,89 раза больше</b>
Заемные средства	9329	2250	-	-9329	-100,00
<b>Итого долгосрочные обязательства</b>	<b>9329</b>	<b>2250</b>	<b>-</b>	<b>-9329</b>	<b>-100,00</b>
Кредиторская задолженность	30252	23777	9998	-20254	-66,95
<b>Итого краткосрочные обязательства</b>	<b>30252</b>	<b>23777</b>	<b>9998</b>	<b>-20254</b>	<b>-66,95</b>
<b>Итого пассивы</b>	<b>39754</b>	<b>27850</b>	<b>16021</b>	<b>-23733</b>	<b>-59,70</b>
Выручка	29824	25781	33142	3318	11,13
Себестоимость	27893	24360	26 147	-1928	-6,91
Валовая прибыль	1931	1421	6 995	5064	в 3,62 раза больше
Коммерческие расходы	-	-	-	-	-
Управленческие расходы	-	-	-	-	-
Прибыль от продаж	1931	1421	6 995	5064	в 3,62 раза больше

## Продолжение таблицы 9

1	2	3	4	5	6
Прибыль (убыток) до налогообложения	303	2259	5475	5172	в 18,07 раза больше
Чистая прибыль	3	1654	4201	4198	в 1400,00 раза больше

Сведения, представленные в таблице 9 позволяют сделать вывод о росте масштабов деятельности ООО «Прайм Тур». Наблюдается снижение себестоимости продаж на 1 928 тыс. руб., или на 6,91 %, что позволяет сделать вывод о сокращении затрат, приходящихся на 1 руб. выручки организации. Представленная динамика привела к росту валовой прибыли на 5 246 тыс. руб. (в 3,72 раза). Положительной тенденцией является рост чистой прибыли ООО «Прайм Тур» на 4 198 тыс. руб., что свидетельствует о росте экономических результатов деятельности организации.

Необходимо отметить снижение имущественного потенциала ООО «Прайм Тур», о чем свидетельствует сокращение стоимости активов на 23 733 тыс. руб., или на 59,70 %. При этом снижение дебиторской задолженности в составе оборотных активов ООО «Прайм Тур» позволяет судить о совершенствовании мер по взысканию задолженности с контрагентов организации, а также о сокращении объема денежных средств, отвлеченных из хозяйственного оборота ООО «Прайм Тур». Сокращение дебиторской задолженности ООО «Прайм Тур» привело к росту величины денежных средств организации, что позволяет судить о росте ликвидности активов исследуемого экономического субъекта.

Сокращение обязательств ООО «Прайм Тур», что при росте собственного капитала организации свидетельствует о сокращении финансовой зависимости ООО «Прайм Тур» от внешних источников финансирования.

Таким образом, в анализируемом периоде наблюдается повышение эффективности использования ресурсов организации.

В целях анализа результатов реализации стратегии в ООО «Прайм Тур», проведен анализ финансовых показателей деятельности организации. В таблице

10 представлены показатели платежеспособности ООО «Прайм Тур» за 2017 – 2019 гг.

Таблица 10 - Анализ платежеспособности ООО «Прайм Тур» за 2017 – 2019 гг.

Коэффициент	Значение			Абсолютное отклонение		Норматив
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,80	0,57	0,83	-0,23	0,26	> 0,2
Коэффициент критической ликвидности	0,39	0,31	0,60	-0,08	0,29	0,7 – 1
Коэффициент быстрой ликвидности	0,40	0,36	0,83	-0,04	0,47	> 1
Коэффициент текущей ликвидности	0,80	0,57	0,83	-0,23	0,26	1,5 – 2,5
Доля оборотных средств в активах	0,61	0,49	0,52	-0,12	0,03	> 0,5
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	-0,61	-0,91	-0,20	-0,3	0,71	> 0,1

Исходя из данных, представленных в таблице 10 следует отметить, что ООО «Прайм Тур» не обладает необходимым уровнем платежеспособности, что определяет угрозы и риски для финансового состояния организации.

Значение коэффициента абсолютной ликвидности соблюдено на протяжении всего периода исследования. Следует отметить снижение величины показателя за 2017 – 2019 гг., что свидетельствует о снижении величины наиболее ликвидных активов.

Значение коэффициента критической ликвидности не соответствует нормативу. Снижение величины показателя отмечается в 2017 – 2018 гг., что свидетельствует об отсутствии способности организации своевременно погашать текущие обязательства.

Значение коэффициента быстрой ликвидности ООО «Прайм Тур» не соответствует нормативному пределу, что свидетельствует о неспособности

организации погашать свои обязательства при возникновении финансовых трудностей.

Таким образом, ООО «Прайм Тур» не обладает необходимым уровнем платежеспособности, что определяет высокий уровень зависимости организации от внешних источников финансирования.

Немаловажным этапом анализа финансового состояния организации, является анализ финансовой устойчивости, результаты которого представлены в таблице 11.

Представленные в таблице 11 сведения позволяют сделать вывод об отсутствии в ООО «Прайм Тур» необходимого уровня финансовой устойчивости, обеспечивающего объекту исследования независимость от внешних источников финансирования.

Таблица 11 – Анализ финансовой устойчивости ООО «Прайм Тур» за 2017 – 2019 гг.

Коэффициент	Значение			Абсолютное отклонение		Норматив
	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	
Коэффициент обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами	-0,64	-0,91	-0,20	-0,27	0,71	> 0,1
Коэффициент маневренности собственного капитала	-89,45	-6,82	-0,28	82,63	6,54	> 0,1
Коэффициент автономии	0,01	0,07	0,38	0,06	0,31	> 0,5
Коэффициент финансовой устойчивости	0,24	0,15	0,38	-0,09	0,23	> 0,75
Коэффициент финансовой независимости	0,01	0,07	0,38	0,06	0,31	> 0,5

Значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными оборотными средствами не соответствует нормативному значению, что свидетельствует о наличии в ООО «Прайм Тур» признаков несостоятельности (банкротства).

Коэффициент маневренности собственного капитала организации увеличилось в анализируемом периоде, что свидетельствует о росте способности организации погашать принятые на себя обязательства. При этом значение показателя выходит за рамки нормативного предела, что свидетельствует не способности объекта исследования поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников.

Значение коэффициента автономии свидетельствует о зависимости ООО «Прайм Тур» от внешних кредиторов. Положительной тенденцией является рост указанного показателя.

Коэффициент финансовой устойчивости увеличилось в 2017 – 2018 гг., при этом показатель выходит за рамки нормативного предела, что свидетельствует об отсутствии в ООО «Прайм Тур» необходимого запаса финансовой прочности.

Таким образом, ООО «Прайм Тур» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что не может гарантировать предприятию независимость от внешних источников финансирования.

Немаловажное значение для финансового анализа организации играет анализ эффективности (рентабельности) деятельности объекта исследования. Результаты анализа рентабельности деятельности представлены в таблице 12.

Таблица 12 – Анализ рентабельности деятельности ООО «Прайм Тур» за 2017 – 2019 гг.

Наименование показателя	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Абсолютные отклонения, процентный пункт		
				2018 г. к 2017 г.	2019 г. к 2018 г.	2019 г. к 2017 г.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Рентабельность продукции	6,92	5,83	27,64	-1,09	21,81	21,81
Рентабельность продаж	6,47	5,51	21,66	-0,96	16,14	16,14
Чистая рентабельность	0,01	6,42	12,68	6,41	6,26	6,26
Экономическая рентабельность (рентабельность совокупного капитала)	0,01	5,94	26,22	5,93	20,28	20,28

## Продолжение таблицы 12

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>
Рентабельность основной деятельности	6,92	5,83	27,64	-1,09	21,81	21,81
Рентабельность активов	9,71	4,20	32,72	-5,51	28,51	28,51
Рентабельность валовой прибыли	6,47	5,51	21,66	-0,96	16,14	16,14

В анализируемом периоде наблюдается рост рентабельности основной деятельности ООО «Прайм Тур» на 21,81 процентных пункта, что свидетельствует об увеличении эффективности реализации услуг связи и товаров в анализируемом периоде.

Отметим рост рентабельности продаж на 16,14 процентных пункта, что обусловлено превышением темпа роста прибыли от продаж над темпом роста выручки организации.

Немаловажное значение имеет коэффициент экономической рентабельности, значение которого увеличилось на 20,28 процентных пункта, что обусловлено превышением темпа роста чистой прибыли над темпом роста имущества организации.

Проведенный анализ финансового состояния ООО «Прайм Тур» позволил определить низкий уровень платежеспособности, что негативным образом сказывается на уровне финансового состояния организации. ООО «Прайм Тур» не обладает необходимым уровнем финансовой устойчивости, что определяет зависимость организации от внешних источников финансирования.

Положительными тенденциями, выявленными в ходе анализа финансового состояния ООО «Прайм Тур», является увеличение показателей рентабельности, что свидетельствует об увеличении эффективности деятельности организации.

В общем и целом, длительность данного туристического агентства нельзя назвать неэффективной, но для удержания передовых позиций на рынке туристических услуг необходимо принять меры по модернизации деятельности.

### 2.3 Анализ внешней среды ООО «Прайм Тур»

Одной из основных методик анализа внешней среды организации, является методика PEST-анализа, которая предполагает определение влияния факторов внешней среды по следующим группам: политико-правовые, экономические, социально-демографические, технико-технологические. В таблице 13 представлены результаты PEST-анализа внешней среды ООО «Прайм Тур».

Таблица 13 - PEST-анализ внешней среды ООО «Прайм Тур»

Политико-правовые факторы	Экономические факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>- нормативно-правовое регулирование деятельности туристических услуг;</li><li>- положения налогового законодательства;</li><li>- направления единой государственной политики страны в части развития туристической деятельности;</li><li>- нестабильная политическая ситуация в стране, что ограничивает возможность туристического отдыха для российских граждан;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- уровень экономического развития страны позволяет развивать собственные туристические хоны отдыха;</li><li>- рост курса иностранной валюты снижает покупательскую способность населения России;</li><li>- рост инфляции также снижает покупательскую способность населения;</li><li>- снижение процентных ставок по кредитам для юридических лиц позволяет увеличивать и достаточно эффективно использовать заемные источники финансирования;</li></ul>
Социально-демографические факторы	Технико-технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"><li>- рост уровня доходов населения позволяет наращивать объемы продаж туристических организаций;</li><li>- рост интереса к туристическим зонам, расположенным на территории России;</li><li>- рост населения России приводит к росту сбыта туристических услуг;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- развитие современных информационных технологий позволяет удаленно бронировать туристические поездки, а также изменять их условия;</li><li>- совершенствование возможностей для автоматизации бизнеса туристических организаций;</li><li>- научно-технический прогресс позволяет совершенствовать качество оказываемых туристических услуг;</li></ul>

В целях количественной оценки факторов внешней среды, оказывающий влияние на деятельность ООО «Прайм Тур» применен балльный метод с использованием пятибалльной шкалы:

- 1 – наименьший уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;
- 2 – низкий уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;



- 3 – средний уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;
- 4 – высокий уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;
- 5 – наивысший уровень влияния фактора на внешнюю среду организации.

Результаты оценки представлены в таблице 14.

Таблица 14 – Количественная оценка факторов внешней среды, оказывающих влияние на деятельность ООО «Прайм Тур»

Факторы	Вес фактора	Балл	Взвешенная оценка
<b>Политико-правовые факторы</b>	<b>0,26</b>	<b>15</b>	<b>1</b>
- нормативно-правовое регулирование деятельности туристических услуг	0,04	3	0,12
- положения налогового законодательства	0,06	4	0,24
- направления единой государственной политики страны в части развития туристической деятельности	0,08	4	0,32
- нестабильная политическая ситуация в стране, что ограничивает возможность туристического отдыха для российских граждан	0,08	4	0,32
<b>Экономические факторы</b>	<b>0,25</b>	<b>13</b>	<b>0,83</b>
- уровень экономического развития страны позволяет развивать собственные туристические хоны отдыха	0,08	4	0,32
- рост курса иностранной валюты снижает покупательскую способность населения России	0,06	3	0,18
- рост инфляции также снижает покупательскую способность населения	0,06	3	0,18
- снижение процентных ставок по кредитам для юридических лиц позволяет увеличивать и достаточно эффективно использовать заемные источники финансирования	0,05	3	0,15
<b>Социально-демографические факторы</b>	<b>0,27</b>	<b>14</b>	<b>1,27</b>
- рост уровня доходов населения позволяет наращивать объемы продаж туристических организаций	0,1	5	0,5
- рост интереса к туристическим зонам, расположенным на территории России	0,09	5	0,45
- рост населения России приводит к росту сбыта туристических услуг	0,08	4	0,32
<b>Технико-технологические факторы</b>	<b>0,22</b>	<b>11</b>	<b>0,82</b>
- развитие современных информационных технологий позволяет удаленно бронировать туристические поездки, а также изменять их условия	0,08	4	0,32
- совершенствование возможностей для автоматизации бизнеса туристических организаций	0,06	3	0,18
- научно-технический прогресс позволяет совершенствовать качество оказываемых туристических услуг	0,08	4	0,32
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>53</b>	<b>3,92</b>

Наибольшее влияние на деятельность ООО «Прайм Тур» оказывают социально-демографические факторы, в частности, рост уровня доходов населения позволяет наращивать объемы продаж туристических организаций. Также на деятельности организации оказывают влияние технико-технологические факторы, в частности, развитие современных информационных технологий позволяет удаленно бронировать туристические поездки, а также изменять их условия, а также научно-технический прогресс позволяет совершенствовать качество оказываемых туристических услуг.

Помимо методики PEST-анализа, в целях анализа внешней среды организации, целесообразно применять методику пяти сил М. Портера, которая включает анализ следующих аспектов: рыночная власть поставщиков, рыночная власть потребителей, угроза появления новых игроков на рынке, угроза появления продуктов-заменителей, уровень конкурентной борьбы на рынке.

Ниже представлено описание пяти сил ООО «Прайм Тур», согласно модели пяти сил М. Портера:

– рыночная власть поставщиков. Являясь туристическим агентством, ООО «Прайм Тур» приобретает готовые туристические услуги у туристических операторов, таких как Anex tour, Pegas Touristic и Coral Travel. На рисунке представлена динамика предоставления туроператорских услуг агентству ООО «Прайм Тур» (рисунок 7).

При росте цен на услуги туристических операторов, ООО «Прайм Тур» будет вынужден увеличить цены на собственные туристические услуги, что способно сказаться на снижении объема продаж исследуемой организации. При этом в организации четко наблюдается хорошо отлаженная система отношений при организации чартерных авиарейсов, гибкие и отлаженные отношения с отельерами, отсутствие трудностей в снабжении туристических организаций необходимыми материалами, оборудованием, технологиями;

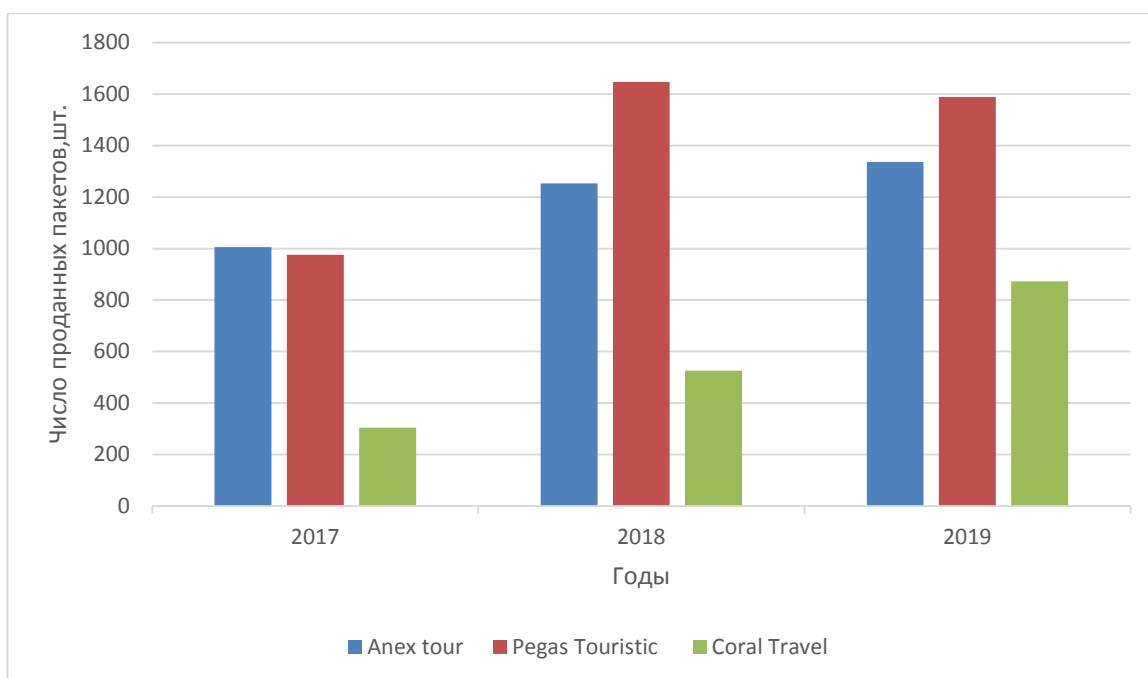


Рисунок 7 - Динамика предоставления туроператорских услуг агентству ООО «Прайм Тур»

– рыночная власть потребителей. Потребители оказывают существенное влияние на деятельность ООО «Прайм Тур». Следует отметить, что основными потребителями услуг ООО «Прайм Тур» является платежеспособное население г. Благовещенска и Амурской области, доход которого находится на среднем и более высоком уровне, в возрасте от 27 до 55 лет. Далее приведена численность и начисленная заработная плата работников организаций Амурской области в 2019 году (таблица 15).

Таблица 15 - Численность и начисленная заработная плата работников организаций Амурской области в 2019 году

	Среднесписочная численность работников, человек	Среднемесячная начисленная заработная плата, рублей
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
<b>Всего по Амурской области</b>	<b>271660</b>	<b>47234,4</b>
в том числе по видам экономической деятельности:		
Раздел А сельское, лесное хозяйство, охота, рыболовство и рыбоводство	11344	33024,2
Из него:		

## Продолжение таблицы 15

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Сельское хозяйство	8913	31119,5
Лесоводство и лесозаготовки	2095	40050,1
Раздел В добыча полезных ископаемых	13783	60153,5
Раздел С обрабатывающие производства	12644	37250,4
Раздел D обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	14667	59988,8
Раздел E водоснабжение; водоотведение, организация сбора и утилизации отходов, деятельность по ликвидации загрязнений	3063	28147,0
Раздел F строительство	43324	52309,1
Раздел G торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	23269	26383,1
Раздел H транспортировка и хранение	27903	62064,7
Раздел I деятельность гостиниц и предприятий общественного питания	2598	24003,9
Раздел J деятельность в области информации и связи	4213	44262,9
Раздел K деятельность финансовая и страховая	5388	52315,8
Раздел L деятельность по операциям с недвижимым имуществом	5224	28070,9
Раздел M деятельность профессиональная, научная и техническая	10521	66315,4
Раздел N деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги	8239	34223,5
Раздел O государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	27760	53042,7
Раздел P образование	27702	35322,4
Раздел Q деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	25065	44584,8
Раздел R деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений	3463	37265,3
Раздел S предоставление прочих видов услуг	1490	37753,8

Данные, приведенный в таблице говорят о платежеспособности населения Амурской области, что позволит работающему населению со средним заработком 30-55 тыс. руб. приобретать туристические услуги на постоянной основе.

В целях увеличения клиентской базы, в ООО «Прайм Тур» создана системы скидок и сезонное снижение цен. Таким образом, в целях удержания потребителей, ООО «Прайм Тур» реализует различные меры, направленные на достижение стабильного спроса на туристические услуги организации;

– угроза появления новых игроков на рынке. Рынок туристических

услуг Амурской области характеризуется наличием большого числа туристических агентств, осуществляющих борьбу за потребителей. Данная угроза является самой опасной, поскольку вход на рынок ничем не затруднен, а также сопровождается эффектом масштаба (производственного и маркетингового), благодаря которому обеспечивается низкий уровень цен и производственных затрат на туристские услуги; значительным уровнем необходимого капитала для внедрения в данную отрасль и высокими рисками, связанными с производством новых услуг; существующими предпочтениями потребителей, их привязанностью к действующим торговым знакам на туристские услуги; наличием продуктовой дифференциации (способность туристских организации обеспечить уникальность производимых товаров и услуг). Таким образом, рынок туристических услуг характеризуется высоким уровнем угрозы появления новых игроков на рынке;

– угроза появления продуктов-заменителей. Возможность появления продуктов-заменителей на рынке туристических услуг крайне мала. При этом существует возможность развития туристического рынка России, что позволяет судить о наличии угрозы появления продуктов-заменителей на зарубежном рынке туристических услуг. Новые информационные технологии – от Интернета до виртуальной реальности – открывают новые пути маркетинга, бронирования мест и изучения туристского центра или достопримечательности. Можно предвидеть, что программы виртуальной реальности станут основными средствами получения удовольствий. Чрезмерно вырос круизный туризм как комфортабельная альтернатива трудностям и опасностям отдыха, объединяющего перелеты и автотранспортные переезды. В случае прихода зарубежных компаний на рынок туристических услуг Амурской области, может появиться разнообразие ранее не существующих туристических продуктов;

– уровень конкурентной борьбы на рынке. Конкуренция на рынке туристических услуг Амурской области достаточно высока, в связи с отсутствием серьезных барьеров при входе в отрасль, что обуславливает рост компаний в рассматриваемой отрасли. При этом на рынке туристических услуг

в настоящее время действует множество организаций, что создает высокий уровень конкурентной борьбы среди организаций рассматриваемой сферы деятельности.

Основными конкурентами являются: ООО «Триа-Тур» и ООО «Анекс Тур».

Туристическая Компания «Триа-Тур» была основана в декабре 2002 года. Специально для наших клиентов разработано более 87 направлений: от экскурсионных туров и бизнес-путешествий до пляжного и горнолыжного отдыха.

ООО «Анекс Тур» является ведущим тур агентом в Амурской области. Китайское направление приоритетное в деятельности фирмы. Мы организовываем туры в КНР по различным направлениям: санаторно-курортный отдых в Удалянчи, Шуйши; экскурсионные туры в Харбин, Пекин, Чан-Чунь, Шанхай и др.; отдых на море в Бэйдайхэ, Далянь, Санья, Циндао, Вэйхай. Помимо Китая значимыми направлениями являются Таиланд, Вьетнам, Филиппины, Индонезия, о. Бали, Сингапур, ОАЭ, Европа.

Также у всех фирм-конкурентов можно приобрести авиа и ж/д билеты, оформить визы и страховки.

В целях проведения количественной оценки факторов внешней среды ООО «Прайм Тур», согласно модели пяти сил М. Портера, проведена оценка вышерассмотренных факторов с использованием экспертного метода. В качестве метода оценки применен балльный метод с использованием пятибалльной шкалы:

- 1 – наименьший уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;
- 2 – низкий уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;
- 3 – средний уровень влияния фактора на внешнюю среду организации;
- 4 – высокий уровень влияния фактора на внешнюю среду

организации;

– 5 – наивысший уровень влияния фактора на внешнюю среду организации.

Результаты оценки факторов внешней среды ООО «Прайм Тур» на основе модели пяти сил М. Портера представлены в таблице 16.

Таблица 16 – Оценка факторов внешней среды ООО «Прайм Тур» на основе модели пяти сил М. Портера

Факторы внешней среды по модели пяти сил М. Портера	Значимость, вес	Оценка, балл	Взвешенная оценка
Рыночная власть поставщиков	0,20	4	0,8
Рыночная власть потребителей	0,30	5	1,5
Угроза появления новых игроков на рынке	0,15	4	0,6
Угроза появления продуктов-заменителей	0,10	3	0,3
Уровень конкурентной борьбы на рынке.	0,25	4	1
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>20</b>	<b>4,2</b>

Наибольшее влияние на деятельность ООО «ПраймТур» оказывает угроза рыночной власти потребителей. В целях минимизации указанной угрозы, следует разработать мероприятия, направленные на удержание имеющихся клиентов, а также расширения клиентской базы.

Далее были выявлены сильные и слабые стороны организации, которые представлены в таблице 17.

Таблица 17 - SWOT – анализ ООО «Прайм Тур»

Сильные стороны <i>1</i>	Слабые стороны <i>2</i>
<ul style="list-style-type: none"><li>- наличие постоянных потребителей, как следствие стабильный спрос на услуги;</li><li>- наличие постоянных поставщиков;</li><li>- высокий уровень деловой репутации;</li><li>- востребованность услуг организации у потребителей;</li><li>- стабильный потребительский спрос на услуги организации;</li><li>- высокий технологический уровень.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- недостаточно широкий перечень услуг;</li><li>- высокие издержки;</li><li>- неэффективная ценовая политика;</li><li>- несовершенные способы сбыта услуг;</li><li>- сокращение доли рынка услуг организации в анализируемом периоде;</li></ul>
Возможности	Угрозы

1	2
<ul style="list-style-type: none"> <li>- выход на новые сегменты рынка, развитие новых направлений деятельности;</li> <li>- снижение издержек;</li> <li>- рост спроса на услуги;</li> <li>- рост экономических показателей деятельности;</li> <li>- повышение конкурентоспособности;</li> <li>- улучшение качества обслуживания клиентов;</li> <li>- наличие стимулирующих программ и налоговых льгот;</li> <li>- повышение уровня жизни населения, следовательно, увеличение платежеспособного спроса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- рост конкуренции в отрасли;</li> <li>- снижение потребительского спроса на услуги организации;</li> <li>- несовершенные рынки сбыта услуг;</li> <li>- неблагоприятное изменение валютного курса;</li> <li>- спад в экономике, как в России, так и в других странах;</li> <li>- ухудшение политических отношений с другими странами;</li> <li>- технологическое отставание от основных конкурентов;</li> <li>- климатические изменения.</li> </ul>

Реализация указанных возможностей позволит достичь более высокой доли рынка, уровня конкурентоспособности и деловой репутации организации.

Угрозами для ООО «Прайм Тур», являются:

- рост конкуренции в отрасли, что возможно в связи с низкими барьерами входа на рынок туристических услуг;

- снижение потребительского спроса на услуги организации, может быть вызвано сопутствующими угрозами, такими как: неблагоприятное изменение валютного курса; спад в экономике, как в России, так и в других странах; ухудшение политических отношений с другими странами; климатические изменения;

- технологическое отставание от основных конкурентов может быть выражено в отсутствии новейшего программного обеспечения, систем бронирования и оплаты.

Реализация указанных угроз способно крайне негативным образом отразиться на результатах деятельности организации.

Оценка внешней среды ООО «Прайм Тур» показала, что туристическое предприятие является одним из передовых предприятий по предоставлению туристических услуг в Амурской области, все основные показатели



свидетельствуют об эффективной деятельности, но для удержания позиций необходимо в дальнейшем быстро реагировать на изменения рынка.

## 2.4 Оценка конкурентоспособности и анализ конкурентной стратегии ООО «Прайм Тур»

Как было сказано ранее, основными конкурентами ООО «Прайм Тур», являются: ООО «Триа-Тур», а также ООО «Анекс Тур».

Проведем сравнительную конкурентную характеристику (таблица 18).

Таблица 18 - Сравнительный анализ конкурентных характеристик предприятий

Критерии сравнения	ООО «ПраймТур»	ООО «Триа-Тур»	ООО «Анекс Тур»
Уровень маркетинга и реклама	Высокий	Средний	Средний
Эффективность деятельности	Высокая	Средняя	Высокая
Кадры	Профессиональная команда сотрудников	Хорошая обеспеченность квалифицированным персоналом	Профессиональная команда сотрудников
Информационное обеспечение	Постоянное внедрение современных технологии и новейшего ПО	Поддерживает современные требования	Современные технологии и новейшее ПО
Ценовая политика	Средняя	Средняя	Средняя
Стратегия фирмы	Стратегия фокусирования	Стратегия минимизации издержек	Стратегия дифференциации
Уровень продвижение на рынке	Высокий	Недостаточный	Оптимальный
Репутация или имидж	Повышенный престиж фирмы, наличие фирменного стиля	Низкий уровень информированности потребителей о данной фирме	Рост положительных отзывов, разработка индивидуального стиля

Из таблицы 18 видно, что предприятия имеют различные характеристики по данным критериям сравнения, что говорит о борьбе за лидирующие позиции на рынке туристических услуг.

По полученным характеристикам критериев проведём рейтинговую

оценку конкурентоспособности выбранных туристических предприятий города Благовещенска.

Отобранные в таблице 18 показатели, были оценены экспертами. При этом установлены ограничения максимальной оценки каждого показателя конкурентоспособности – 5 баллов, минимальный – 1 балл (таблица 19).

Таблица 19 – Экспертная оценка конкурентных характеристик основных предприятий-конкурентов ООО «Прайм Тур»

Критерии сравнения	Уд. вес	ООО «Прайм Тур»	Оценка	ООО «Триа-Тур»	Оценка	ООО «Анекс Тур»	Оценка
Уровень маркетинга и реклама	0,222	5	1,11	4	0,888	4	0,888
Эффективность деятельности	0,194	4	0,776	4	0,776	5	0,97
Кадры	0,167	4	0,668	3	0,501	4	0,668
Информационное обеспечение	0,139	5	0,695	3	0,417	5	0,695
Ценовая политика	0,111	4	0,444	4	0,444	4	0,444
Стратегия фирмы	0,083	3	0,249	5	0,415	5	0,415
Уровень продвижение на рынке	0,056	4	0,224	3	0,168	3	0,168
Репутация или имидж	0,028	5	0,14	3	0,084	4	0,112
Итого	1		4,306		3,693		4,36

Данная оценка экспертов показывает, что на первом месте по критериям сравнения ООО «Анекс Тур», затем ООО «Прайм Тур» и ООО «Триа-Тур», соответственно.

На основе таблицы 19 построим многоугольник конкурентоспособности, рисунок 8. Каждая ось отражает значения десяти исследуемых факторов по трем рассмотренным организациям: ООО «Прайм Тур», ООО «Триа-Тур», ООО «Анекс Тур».



Рисунок 8 – Многоугольник конкурентоспособности

Из рисунка 8 видно, что АО «Анекс Тур» превосходит ООО «Прайм Тур» эффективностью деятельности и стратегией фирмы. ООО «Триа-Тур» по многим критериям занимает равные с ООО «Прайм Тур» позиции. Отстающие от конкурентов критерии являются конкурентными недостатками ООО «Прайм Тур», а, следовательно, именно на них нужно обратить внимания для занятия лидирующих позиций на рынке туристических услуг.

В целях анализа уровня конкурентоспособности представленных организаций, проведена оценка по модели «4Р», которая предполагает оценку конкурентоспособности организации по следующим направлениям: продукт, цена, место продажи, продвижение.

Исходя из представленных критериев, проведена оценка конкурентоспособности ранее представленных организаций. В качестве метода оценки применен балльный метод с использованием пятибалльной шкалы:

– 1 – наименьший уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию;

- 2 – низкий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию;
- 3 – средний уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию;
- 4 – высокий уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию;
- 5 – наивысший уровень конкурентоспособности по рассматриваемому критерию.

Результаты оценки отражают субъективное мнение автора выпускной квалификационной работы. Результаты оценки представлены в таблице 20.

Таблица 20 – Результаты оценки конкурентоспособности ООО «Прайм Тур» и его основных конкурентов по методике 4Р

Критерии	Значимость, доли	ООО «Прайм Тур»		ООО «Триа-Тур»		ООО «Анекс Тур»	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<b>Продукт</b>	<b>0,27</b>	<b>20</b>	<b>1,08</b>	<b>18</b>	<b>0,97</b>	<b>23</b>	<b>1,26</b>
- символика бренда	0,04	4	0,16	4	0,16	5	0,2
- функциональность услуг	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
- уровень качества	0,07	4	0,28	3	0,21	5	0,35
- ассортиментный ряд	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35
- поддержка и уровень сервиса	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
<b>Цена</b>	<b>0,29</b>	<b>23</b>	<b>1,12</b>	<b>21</b>	<b>1,03</b>	<b>26</b>	<b>1,22</b>
- ценовая стратегия	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28
- розничная цена	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
- ценообразование различных каналов	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
- пакетное ценообразование	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
- наличие сезонных скидок или акций	0,04	5	0,2	4	0,16	5	0,2
- возможность ценовой дискриминации	0,02	4	0,08	3	0,06	5	0,1
<b>Регион и каналы сбыта</b>	<b>0,2</b>	<b>15</b>	<b>0,76</b>	<b>14</b>	<b>0,71</b>	<b>18</b>	<b>0,92</b>
- рынки сбыта	0,07	4	0,28	4	0,28	5	0,35
- каналы дистрибуции	0,05	4	0,2	3	0,15	5	0,25
- вид дистрибуции	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
- условия дистрибуции	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16

Продолжение таблицы 20

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>
<b>Продвижение на рынке</b>	<b>0,24</b>	<b>18</b>	<b>0,87</b>	<b>16</b>	<b>0,76</b>	<b>22</b>	<b>1,07</b>
- стратегия продвижения	0,07	3	0,21	4	0,28	5	0,35
- требуемый маркетинговый бюджет	0,07	4	0,28	3	0,21	5	0,35
- целевые значения	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,2
- каналы коммуникации	0,04	4	0,16	4	0,16	5	0,2
- участие в специализированных событиях	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
- стратегия маркетинга	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16
<b>Итого</b>	<b>1,00</b>	<b>76</b>	<b>3,83</b>	<b>69</b>	<b>3,47</b>	<b>89</b>	<b>4,47</b>

Проведенный анализ конкурентоспособности организаций по модели «4Р» позволил сделать вывод о том, что наибольшим уровнем конкурентоспособности обладает ООО «Анекс Тур». Наиболее явными конкурентными преимуществами указанной организации, являются продукт и регионы сбыта. Наименьшим уровнем конкурентоспособности, из рассмотренных организаций, обладает ООО «Триа-Тур». Что касается ООО «Прайм Тур», то основным конкурентным преимуществом этой организации является цена. В целях повышения конкурентоспособности, в ООО «Прайм Тур» необходимо разработать мероприятия, направленные на совершенствование сбыта, а также стратегии продвижения.

В настоящее время ООО «Прайм Тур» придерживается стратегии фокусирования: основная цель стратегии связана с концентрацией усилий организации на туристических поездках в Китай и Таиланд. Указанные сведения подтверждаются данными, представленными в приложении В.

Задачами стратегии фокусирования являются:

- создание ассортимента услуг по указанным направлениям для потребителей с разным уровнем дохода;
- разработка системы скидок для «горящих путевок» по указанным направлениям;
- реализация мероприятий, направленных на совершенствование сбыта

представленных услуг.

ООО «Прайм Тур» предлагает широкий выбор программ и туров в различные уголки мира, с учетом личных предпочтений потребителей и их бюджета.

В целях анализа результатов реализации стратегии фокусирования в ООО «Прайм Тур», был проведен анализ финансовых показателей деятельности организации, представленный в пункте 2.2. Он показывает, что динамика представленных показателей свидетельствует о недостаточной эффективности реализации стратегии в ООО «Прайм Тур», что выражается в следующем:

- низкие показатели платежеспособности организации, что свидетельствует о невозможности своевременного погашения принятых в ООО «Прайм Тур» обязательств;

- низкий уровень финансовой устойчивости, что свидетельствует о недостаточной величине собственных средств ООО «Прайм Тур» и высоком уровне зависимости от внешних кредиторов;

- не стабильные показатели рентабельности свидетельствуют о недостаточной величине прибыли и высоких издержках организации.

Принятая в ООО «Прайм Тур» стратегия является неэффективной в связи с высокими издержками обращения, что приводит к недостаточному уровню рентабельности деятельности организации. Таким образом, в ООО «Прайм Тур» необходимо разработать новую стратегию, направленную на устранение указанных проблем.

### 3 РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ В ООО «ПРАЙМ ТУР»

#### 3.1 Обоснование конкурентной стратегии предприятия

Анализ, представленный во второй главе бакалаврской работы, позволяет четко определить цель разработки конкурентной стратегии – развитие в направлении совершенствования туристических услуг; рост показателей платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости, а также снижение издержек организации.

Предложено реализовать одну из нескольких стратегий: стратегия сегментирования рынка, стратегия дифференциации и стратегия минимизации издержек.

Конкурентная стратегия сегментирования рынка предполагает внедрить новые туры «эконом класса», которые будут по стоимости значительно ниже, за счет урезания дней пребывания и изменения условий проживания. При этом подходе ставка делается на тот контингент людей, которые не могут отдать большие деньги на путешествия. Либо внедрить туры «премиум класса», которые будут по стоимости немного дороже, но предполагается, что люди, привыкшие ни в чем себе не отказывать в отпуске будут готовы платить за проживание вне зависимости от цен.

Придерживаясь стратегии дифференциации предлагается завоевание конкурентного преимущества, предполагающее ориентацию деятельности предприятия на предоставление большей пользы потребителям (кроме низкой цены) путем предложения товаров высокого качества с высоким уровнем сопутствующих услуг по оправданно высоким ценам. Осуществить данную стратегию предлагается путем запуска нового чартерного туристического направления, ранее не существовавшего на рынке. Главная цель данной стратегии сконцентрировать все свои усилия на поиске принципиально новых клиентов.

Ранее проведенное исследование позволило определить, что наиболее

приемлемым решением для устранения проблемы отсутствия явного конкурентного преимущества в ООО «Прайм Тур», является внедрение нового туристического направления.

Согласно сведениям, представленным в СМИ, в настоящее время, наиболее популярными туристическими направлениями, являются:

- Шэньчжэнь, Китай;
- Нови-Сад, Сербия;
- Майами, США;
- Катманду, Непал;
- Мехико, Мексика;
- Дакар, Сенегал;
- Сизтл, США.

Рейтинг был составлен на основе предложений и комментариев исследователей и экспертов в туристической области. При этом самым популярным из представленных направлений является Шэньчжэнь. Данное направление является выгодным по расположению, т.к. г. Благовещенск находится на границе с КНР.

Шэньчжэнь – это крупный город на юго-востоке Китая, который связывает Китай с Гонконгом. Шэньчжэнь снискал известность благодаря огромному количеству магазинов. Также город знаменит своими парками развлечений и современными зданиями. Одно из них – Международный финансовый центр Пинань высотой 600 метров.

Второй альтернативой в этом виде стратегий является экскурсионное обслуживание. Экскурсионное обслуживание - организация и оказание экскурсионных услуг, удовлетворяющих потребности человека в приобщении к духовному и нравственным ценностям, накопления знаний, в то числе и профессиональных, в режиме свободного выбора объекта, методов и средств познания. Потребителям будет предлагаться возможность раннего приобретения туров и экскурсий в туристическом агентстве г. Благовещенска, а не только на месте отдыха.



В качестве альтернативных вариантов стратегии лидерства в минимизации издержек ООО «Прайм Тур» предложены: снижение расходов на содержание персонала, исключение малоприбыльных направлений. Главное преимущество данной стратегии - получение прибыли с помощью снижения затрат предприятия.

Любая стратегия основана на идее достижения идеального соотношения цены и качества продукта и включает в себя следующие обязательные компоненты:

- современное высокопроизводительное оборудование, требующее минимального участия человека в производственном процессе;
- высококвалифицированный персонал, способный выполнять обязанности максимально быстро и качественно;
- охват большого количества различных сегментов рынка для получения максимального эффекта от масштаба производства;
- условия внешней среды, и, в частности, компании-конкуренты, должны быть под постоянным наблюдением.<sup>22</sup>

Для выбора наиболее подходящей стратегии был использован метод «Дерево решений», который позволил определить наиболее выгодную конкурентную стратегию для данного предприятия. Необходимо рассчитать математическое ожидание показателя выбора конкурентной стратегии для каждого альтернативного варианта, тот вариант, у которого математическое ожидание будет больше, будет являться наиболее оптимальным при принятии решения. Рядом с исходом (рисунок 9), в процентах указано ожидаемое улучшение спроса.

---

<sup>22</sup> Плисов С.К. Основные стратегии поведения организаций в условиях отраслевой конкурентной среды // Российское предпринимательство. 2016. № 10. С. 73.

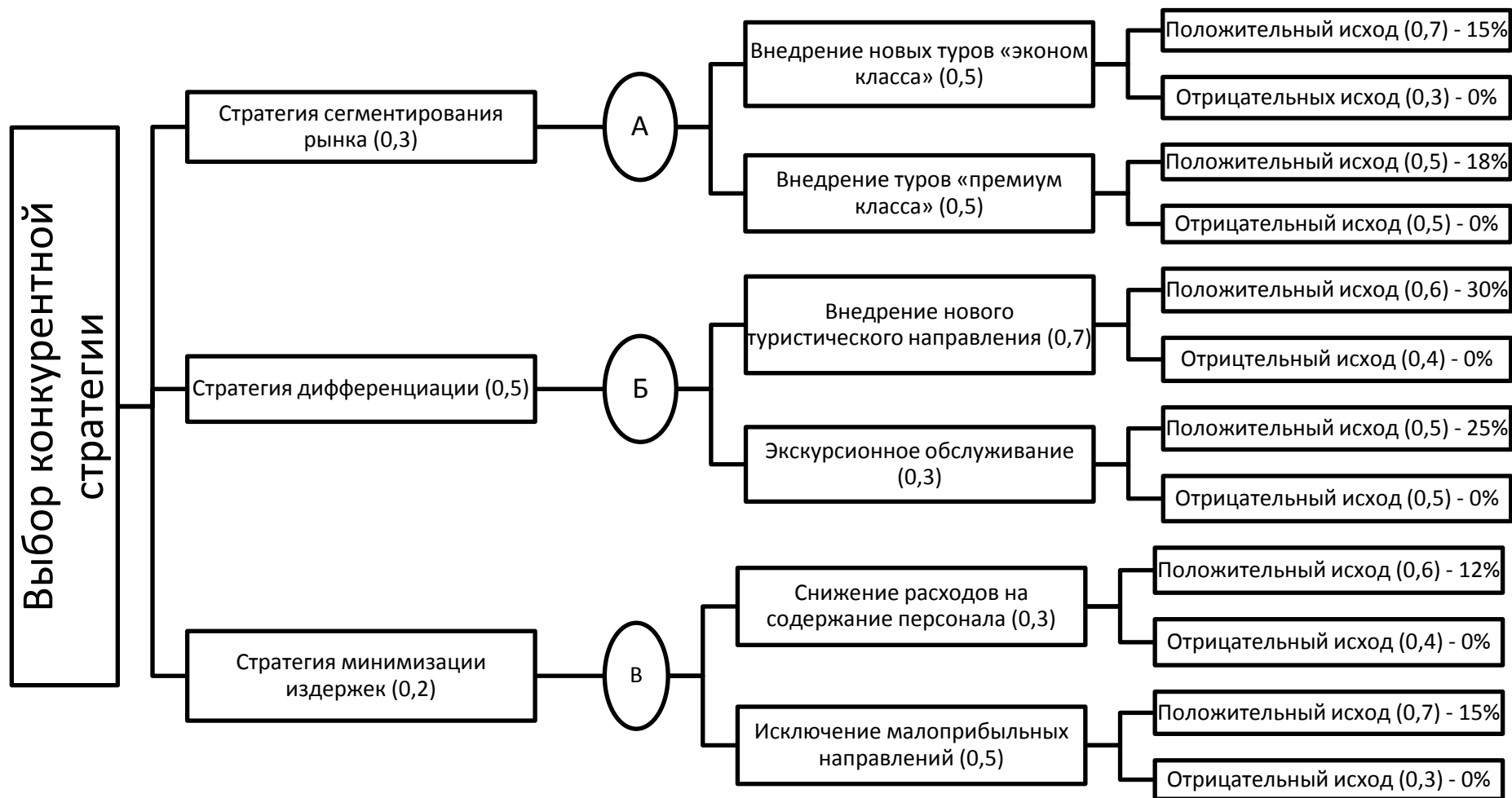


Рисунок 9 –Дерево решений для выбора конкурентной стратегии

Альтернативные варианты:

А – Стратегия сегментирования рынка;

Б – Стратегия дифференциации;

В – Стратегия минимизации издержек.

Далее были рассчитаны математические ожидания по каждой альтернативе для выбора оптимального решения:

$$M(A) = (15 \cdot 0,7 \cdot 0,5 + 18 \cdot 0,5 \cdot 0,5) \cdot 0,3 = 2,925 \%$$

$$M(B) = (30 \cdot 0,6 \cdot 0,7 + 25 \cdot 0,5 \cdot 0,3) \cdot 0,3 = 4,91 \%$$

$$M(V) = (12 \cdot 0,6 \cdot 0,3 + 15 \cdot 0,7 \cdot 0,5) \cdot 0,4 = 2,96 \%$$

В результате анализа вышеприведенных вычислений, можно сделать вывод о том, что наиболее эффективными является альтернатива – реализация конкурентной стратегии дифференциации. Такие стратегии как стратегия сегментирования рынка и стратегия минимизации издержек представляют наименьший интерес, так как их математическое ожидание уступает отмеченному ранее эффективному варианту.

Для выбора конкурентной стратегии необходимо провести опрос среди потребителей туристических услуг:

- 1) проанализировать частоту посещения турагентства;
- 2) выявить недостатки исследуемой организации.

В ходе исследования респондентов была выявлена частота посещаемости респондентами туристической фирмы, которая представлена в таблице 21.

Таблица 21 – Частота посещаемости ООО «Прайм Тур»

Показатель	Результат, %
Каждый месяц	11
2-3 раза в год	48
1 раз в год	23
Реже одного раза в год	18

Таблица показывает, что число опрошенных людей посещали ООО «Прайм Тур» в основном 2-3 раза в год и всего лишь 11 % каждый месяц, также

большая часть приходится на потребителей, не пользующихся услугами данного предприятия. Это говорит о том, что необходимо повышать посещаемость с помощью реализации дополнительных мероприятий по росту клиентской базы.

Далее был проведен анализ выявления недостатков деятельности ООО «Прайм Тур» (таблица 22). Данная таблица показала, что потребитель туристических услуг Амурской области, в большей степени, заинтересован в открытии чартерного перелета в КНР.

Таблица 22 – Результаты анализа недостатков работы ООО «Прайм Тур»

Недостатки	Удельный вес, %
Отсутствие скидок, дополнительных акций	21
Неквалифицированный персонал	13
Отсутствие чартерных перелетов в Китай	41
Отсутствие знаков информации о месторасположении услуг	25

Следующей ступенью разработки конкурентного плана является SMART-анализ, приведенный в таблице 23. Именно он позволит выяснить, какие главные цели стоят перед предприятием для реализации данного мероприятия.

Таблица 23 – SMART-анализ

Критерии	Описание
Конкретность	Разработать конкурентную стратегию по дифференциации
Измеримость	Реализация данной стратегии осуществляется с целью роста рентабельности минимум на 5 %
Временные сроки	Проект должен реализоваться с 01.2021 по 11.2021 г.

Для окончательного выбора стратегии проведем экспертную оценку. Основными критериями выбора стратегии являются:

- 1) минимальные затраты на реализацию;
- 2) минимальный срок окупаемости;
- 3) рентабельность;
- 4) улучшение качества услуг;

5) увеличение объемов продаж.

Для оценки альтернатив экспертам была предложена шкала от 1 до 5, где наиболее высокая оценка – 5.

Представим результаты метода взвешенных критериев в виде таблицы 24.

Таблица 24 – Оценка альтернативных вариантов мероприятий

Критерии выбора	Вес	Оценки мероприятий, балл					
		Стратегия сегментирования рынка		Стратегия дифференциации		Стратегия минимизации издержек	
		оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса	оценка	оценка с учетом веса
минимальные затраты на реализацию	0,8	3	2,4	3	2,4	5	4,0
минимальный срок окупаемости	0,8	3	2,4	3	2,4	2	1,6
рентабельность	0,5	3	1,5	5	2,5	2	1,0
улучшение качества услуг	0,7	4	2,8	5	3,5	1	0,7
увеличение объемов продаж	1,0	4	4,0	5	5,0	2	2,0
Сумма баллов		-	13,1	-	15,8	-	9,3

Желательное предпочтение эксперты отдают последнему критерию, считая увеличение объемов продаж определяющим показателем эффективности деятельности организации. Вторым обязательным условием являются минимальные затраты на реализацию и минимальный срок окупаемости. Далее идет улучшение качества услуг и рентабельность, соответственно. Согласно тому, что критерий увеличение объемов продаж является наиболее значимым при выборе стратегии, то наиболее точно этому критерию отвечает стратегия дифференциации. Данная стратегия дает наибольшее значение в сумме баллов экспертов.

По результатам выбора метода взвешенных критериев делаем вывод, что стратегия дифференциации является эффективным мероприятием для ООО «Прайм Тур».

На основании всего вышесказанного можно подвести итог по данному подпункту, из трех предложенных конкурентных стратегий, с помощью расчета математических ожиданий, было выявлено, что наиболее эффективной является конкурентная стратегия дифференциации. Следует отметить, что анализ посещаемости показал, что клиенты пользуются услугами турфирмы примерно 2-3 раза в год, основным недостатком деятельности, по мнению потребителей, является отсутствие чартера в Китай. Из этого следует, что для разработки конкурентной стратегии дифференциации необходимо реализовать мероприятие по выводу на рынок нового чартерного направления.

### **3.2 Разработка конкурентного плана по реализации стратегии дифференциации для ООО «Прайм Тур»**

Ранее проведенное исследование позволило определить, что наиболее приемлемым решением для устранения проблемы отсутствия явного конкурентного преимущества в ООО «Прайм Тур», является внедрение нового туристического направления.

Целью конкурентного плана является внедрение туристических поездок по направлениям: Благовещенск – Шэньчжэнь – Благовещенск.

Задачами являются:

- внедрение нового направления;
- увеличение доли рынка;
- увеличение объемов продаж;
- рост потребительского спроса на туристические продукты организации;
- повышение уровня конкурентоспособности.

Заинтересованные стороны:

- заказчик – руководство ООО «Прайм Тур»;
- целевая аудитория – действующие и потенциальные потребители туристических услуг ООО «Прайм Тур».

Для определения конкурентного плана необходимо представить основные действия по реализации стратегии. Дерево работ по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур» по стадиям жизненного цикла

представлено на рисунке 10.

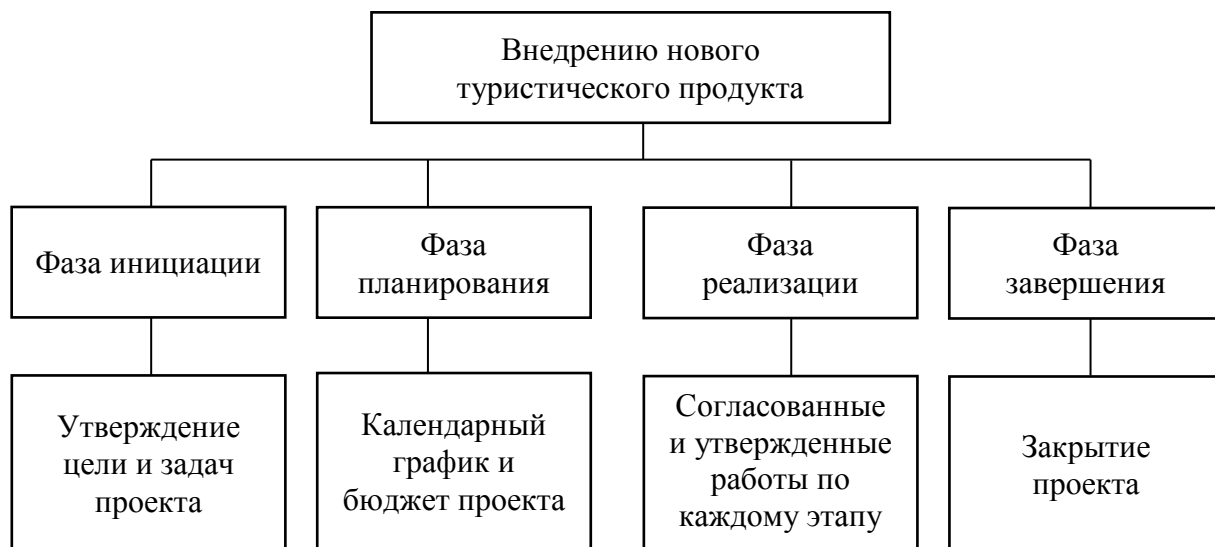


Рисунок 10 – Дерево работ по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур» по стадиям жизненного цикла

Таким образом, цели реализации проекта по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур» направлены на достижение как финансовых, так и нефинансовых результатов.

В качестве руководителя проекта по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур» выступит генеральный директор ООО «Прайм Тур» (РП). Исполнителями проекта станут:

- начальник отдела продаж (НОП);
- главный бухгалтер (ГБ);
- ведущий менеджер по работе с клиентами (ВМ).

В таблице 25 представлена матрица распределения административных задач проекта по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур».

Таблица 25 - Матрица распределения административных задач проекта по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур»

	Функции / работы участников проекта	Участники проекта			
		РП	ГБ	ВМ	НОП
Фаза инициации	А) определение проблема в деятельности организации		С		
	В) анализ выявленных проблем, их характеристика			С	Р
	С) причинно-следственный анализ проблем	У			И
	Д) определение сдерживающих и движущих сил выявленных проблем			У	Р
	Е) SMART-анализ		С		И
	Г) разработка проектных решений, направленных на устранение выявленных проблем в деятельности организации, их анализ		К	И	
	Г) определение ожидаемых результатов реализации проектного решения		УИ		Р
Фаза планирования	Н) формирование работ по проекту	Х	И		Пп
	И) планирование потребности в финансовых ресурсах		И		У
	Ж) разработка календарного плана проекта		С	Пп	
	К) планирование потребности в трудовых и временных ресурсах		И		С
	Л) формирование команды проекта	С	И		Р
	М) определение рисков проекта, их оценка				Пп
	Н) планирование будущих результатов реализации проекта		И		С
Фаза реализации	О) поиск поставщиков туристических услуг	Р	Пп		
	Р) анализ предлагаемых туристических услуг, согласование			Р	
	Q) выбор нового туристического направления		И		С
	Р) подписание договора		И		Пп
	С) внедрение нового туристического продукта				
Фаза заверш	Т) подведение итогов реализации проекта		И		У
	У) закрытие проекта		Р		П

В таблице 25 использованы следующие условные обозначения:

- Р – участие в принятии коллективных решений;
- П – планирование;
- Х – координация;
- Пп- подготовка предложений;
- С – согласование;
- У – утверждение;
- И – исполнение.



Дерево ресурсов проекта по внедрению нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур» представлено на рисунке 11.

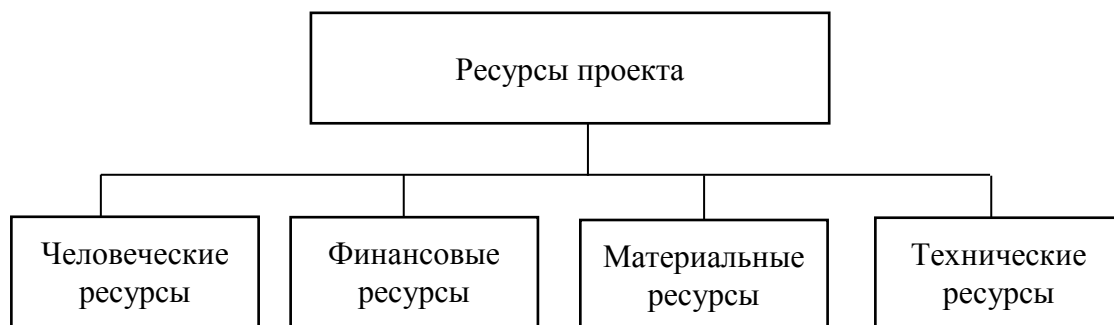


Рисунок 11 – Дерево ресурсов проекта нового туристического продукта в ООО «Прайм Тур»

Потребность в ресурсах для разработки настоящего проекта представлена в таблице 26.

Таблица 26 – Потребность в ресурсах

Фаза	Ресурсы			
	Материалы	Персонал	Техника	Информация
Фаза инициации	Канцелярия	4	5 ПК, Интернет	Информация о факторах, влияющих на деятельности компании
Фаза планирования	Канцелярия	4	5 ПК, Интернет	Информация о составе сотрудников компании
Фаза разработки	Канцелярия	4	5 ПК, Интернет	Информация о целях проекта, его задачах, объема работ в ходе разработки проекта, временных рамках
Фаза завершения	Канцелярия	4	5 ПК, Интернет	Информация о результатах проекта

Календарный план проекта по внедрению нового туристического направления в ООО «Прайм Тур», представлен в таблице 27.

Таблица 27 - Календарный план проекта по внедрению нового туристического направления в ООО «Прайм Тур»

Наименование работ	Продолжительность работ	Сроки реализации
<b>Фаза инициации</b>	<b>74</b>	<b>15.01.2020 – 24.04.2020</b>
А) определение проблем в деятельности организации	12	15.01.2020 – 30.01.2020
В) анализ выявленных проблем, их характеристика	10	31.01.2020 – 13.02.2020
С) причинно-следственный анализ проблем	9	14.02.2020 – 27.02.2020
Д) определение сдерживающих и движущих сил выявленных проблем	10	28.02.2020 – 10.03.2020
Е) SMART-анализ	11	11.03.2020 – 25.03.2020
Г) разработка проектных решений, направленных на устранение выявленных проблем в деятельности организации, их анализ	14	26.03.2020 – 14.04.2020
Г) определение ожидаемых результатов реализации проектного решения	8	15.04.2020 – 24.04.2020
<b>Фаза планирования</b>	<b>74</b>	<b>27.04.2020 – 12.08.2020</b>
Н) формирование работ по проекту	8	27.04.2020 – 12.05.2020
И) планирование потребности в финансовых ресурсах	15	13.05.2020 – 02.06.2020
Ж) разработка календарного плана проекта	10	03.06.2020 – 17.06.2020
К) планирование потребности в трудовых и временных ресурсах	13	18.06.2020 – 03.07.2020
Л) формирование команды проекта	6	06.07.2020 – 13.07.2020
М) определение рисков проекта, их оценка	11	14.07.2020 – 28.07.2020
Н) планирование будущих результатов реализации проекта	11	29.07.2020 – 12.08.2020
<b>Фаза реализации</b>	<b>52</b>	<b>13.08.2020 – 23.10.2020</b>
О) поиск поставщиков туристических услуг	7	13.08.2020 – 21.08.2020
Р) анализ предлагаемых туристических услуг, согласование	10	24.08.2020 – 04.09.2020
Q) выбор нового туристического направления	16	07.09.2020 – 28.09.2020
Р) подписание договора	11	29.09.2020 – 13.10.2020
С) внедрение нового туристического продукта	8	14.10.2020 – 23.10.2010
<b>Фаза завершения</b>	<b>17</b>	<b>26.10.2020 – 16.11.2020</b>
Т) подведение итогов реализации проекта, закрытие проекта	11	26.10.2020 – 06.11.2020
У) закрытие проекта	6	09.11.2020 – 16.11.2020
<b>Итого</b>	<b>127</b>	<b>15.01.2020 - 16.11.2020</b>

Сетевой график проекта представлена в приложении Г.

Таким образом, общая продолжительность проекта составляет 217 рабочих дней, критический путь проекта: 65 рабочих дня.

В качестве рисков настоящего проекта выделим:

- недостаточный объем продаж туристических поездок;
- недостаточная доля рынка;
- появление новых конкурентов на рынке туристических услуг;
- завышение цен поставщиками на туры.

В таблице 28 представим оценку рисков с помощью метода экспертных оценок.

Таблица 28 - Оценка рисков с помощью метода экспертных оценок

Эксперты	Риски			
	недостаточный объем продаж туристических поездок	недостаточная доля рынка	появление новых конкурентов на рынке	завышение цен поставщиками
Генеральный директор	45	40	60	30
Начальник отдела продаж	50	30	55	50
Главный бухгалтер	25	45	45	45
Ведущий менеджер по работе с клиентами	35	65	65	30
Итого	155	180	225	155
Среднее значение	38,75	45	56,25	38,75

Наибольшее итоговое значение имеет риск появления новых конкурентов в отрасли.

В целях сокращения рисков, следует тщательным образом подойти к выбору поставщиков, критериями выбора поставщиков туров, должны стать: ценовая политика и качество услуг.

Таким образом, стратегия дифференциации путем открытия нового чартерного направления в Китай – это шаг к завоеванию лидерства на рынке. Успешно реализовав данную стратегию, компания получает большую свободу в политике ценообразования, а также возможность оказывать существенное влияние на рынок.

### 3.3 Экономическое обоснование реализации стратегии дифференциации ООО «Прайм Тур»

Предполагается, что предложенная конкурентная стратегия позволит улучшить качество оказываемых услуг ООО «Прайм Тур» и повысит их конкурентоспособность по сравнению с туристическими фирмами, существующими на рынке г. Благовещенск.

Для открытия чартерного направления первоначальные затраты, к ним относятся: рекламная кампания и заключение договора с поставщиком туристических услуг (таблица 29).

Таблица 29 – Потребность в инвестициях

в тыс. рублей

Категории инвестиций	Период			Итого
	1 год	2 год	3 год	
Рекламная кампания	30	30	30	90
Заключение договора с поставщиком туристических услуг	125 050	136 600	140 000	401 650
итого	125 080	136 630	140 030	401 740

По таблице 9 можно сделать вывод, что общая потребность в денежных средствах в первый год составляет 125 080 000 руб., во второй - 136 630 000 руб., в третий - 140 030 000 руб. Итого за три года – 401 740 000 руб. Наибольшие затраты несет за собой такая категория инвестиций, как заключение договора с поставщиком туристических услуг.

Далее в таблице 30 представлены источники финансирования.

Таблица 30 - Источники финансирования

в тыс. рублей

Источники финансирования	Периоды			Итого
	1 год	2 год	3 год	
Собственный капитал	25 470	26 200	27 370	79 040
Заемный капитал	376 270	-	-	376 270
ИТОГО	401 740	26 200	27 370	455 310

Собственный капитал составит 79 040 000 руб., заемный капитал составит 376 270 000 руб. Итого за три года источники финансирования равны 455 310 000 руб. Остальные денежные расходы, например, заработная плата, будут покрываться выручкой от реализации услуг (таблица 31).

Таблица 31 – Прогноз продаж

Наименование продукции	Показатели	Период			
		1 год	2 год	3 год	итого
Путевки в Шэньчжэнь	Объем продаж в натуральном выражении, шт.	21 000	23 000	27 000	71 000
	Цена 1 единицы, руб.	51 000	55 000	57 000	-
	Выручка от реализации, тыс. руб.	1 071 000	1 265 000	1 539 000	3 875 000
Итого общие поступления, тыс. руб.		1 071 000	1 265 000	1 539 000	3 875 000

В первый год работы доход от предоставления услуг составит 1 071 000 000 руб., в последующие годы доход становится заметно выше.

Далее составим смету затрат (таблица 32).

Таблица 32 – Предварительная смета затрат (бюджет затрат)

в тыс. рублей

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Инвестиции в проект	-	125 080	136 630	140 030
2. Зарботная плата персонала	-	540	540	540
3. Амортизация 15 %	$\sum_{\text{аморт. за год}} = (\text{ПС}/12) * 15 \%$	1 563,5	1 707,875	1 750,375
4. Полная себестоимость	$\Sigma(\text{стр.1-3})$	127 183,5	138 877,875	142 320,375
5. Функционально – административные издержки	стр. 4 – стр. 3	125 620	137 170	140 570
6. Финансовые издержки (9 % по кредиту)		159 287,633	147 999,533	136 711,433
7. Общие текущие издержки	стр. 4 + стр. 6	256 471,133	286 877,408	279 031,808

По данным таблицы 32 можно сделать вывод, что общие затраты за первый год составят 256 471 133 руб., во второй год – 286 877 408 руб., в третий год – 279 031 808 руб.

Заемные средства будут оформлены путем кредитования в Почта банке со ставкой 9 % годовых. График погашения кредита представлен в таблице 33.

Таблица 33 - График погашения кредита

в тыс. рублях

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты (9 %)	Годовая выплата	Конечный баланс долга
1	376 270	125 423,333	33 864,3	159 287,633	250 846,667
2	250 846,667	125 423,333	22 576,2	147 999,533	125 423,333
3	125 423,333	125 423,333	11 288,1	136 711,433	0
итого		376 270	67 728,6		

Далее в таблице 34 представлен бюджет прибылей и убытков данного мероприятия.

Таблица 34 - Бюджет прибылей / убытков

в тыс. рублей

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1 год	2 год	3 год
1. Общие поступления	Прогноз продаж	1 071 000	1 265 000	1 539 000
2. Общие текущие затраты	Смета затрат	286 471,133	286 877,408	279 031,808
3. Прибыль от реализации	стр. 1 – стр. 2	784 528,867	978 122,592	1 259 968,192
4. Результат от прочей реализации		159 287,633	147 999,533	136 711,433
5. Балансовая прибыль	стр. 3 ± стр. 4	625 241,233	830 123,058	1 123 256,758
6. Платежи в бюджет (налоги)		125 048,247	166 024,612	224 651,352
7. Чистая прибыль	стр. 6 – стр. 7	500 192,987	664 098,447	898 605,407
8. Чистая прибыль нарастающим итогом		500 192,987	1 164 291,433	2 062 896,840

Таким образом, расчет бюджета прибылей показал, что в первый год реализации мероприятия чистая прибыль составит 500 192 987 руб. Чистая прибыль за три года равна 898 605 407 руб.

Далее представлен бюджет движения денежных средств (таблица 35).

Таблица 35 - Бюджет движения денежных средств

в тыс. рублей

Показатели	Порядок расчета	Период		
		1	2	3
<b>ПРИТОК</b>				
1. Источники финансирования	Источники финансирования	401 740	26 200	27 370
2. Общие поступления	Прогноз продаж	1 071 000	1 265 000	1 539 000
3. Итого приток	стр. 1 + стр. 2	1 472 740	1 291 200	1 566 370
<b>ОТТОК</b>				
4. Инвестиции в проект	Общая потребность в инвестициях	125 080	136 630	140 030
5. Функционально – административные издержки	Смета затрат	125 620	137 170	140 570
6. Возврат кредита	График погашения кредита	159 287,633	147 999,533	136 711,433
7. Платежи в бюджет (налоги)	Платежи в бюджет	125 048,247	166 024,612	224 651,352
8. Итого отток	Σ (стр. 4 + стр. 7)	535 035,880	587 824,145	641 962,785
9. Превышение / дефицит денежных средств	стр.3 – стр. 8	937 704,120	703 375,855	924 407,215
10. Кумулятивный денежный поток		937 704,120	1 641 079,975	2 565 487,190

Итак, приток средств на конец третьего года составит 4 085 880 000 руб., отток составит 641 962 785 руб. Кумулятивный денежный поток равен 2 565 487 190 руб.

Оценка эффективности инвестиционного проекта – очень сложный процесс, т.к. основная часть оценок – прогнозные, для их более точного

определения необходима детальная проработка проекта, анализ факторов, влияющих на их величину, необходимость учесть инфляцию, риск, временные характеристики. Для этого используется Статический метод. Рассчитываются следующие показатели, характеризующие экономическую эффективность инвестиционного проекта:

1) Чистый доход от реализации проекта (показатель эффекта от реализации проекта):

$$\text{ЧД} = \sum_{i=1}^T \text{ЧП}_i - K, \quad (1)$$

где  $T$  – количество лет действия проекта (лучше всего от 1 до 5 лет);

$\text{ЧП}_i$  – чистая прибыль в  $i$ -ом году реализации проекта;

$K$  – сумма инвестиций, необходимая для реализации проекта.

2) Индекс доходности (коэффициент benefitcostratio) – показатель эффективности инвестиций, количество рублей прибыли, полученное на 1 рубль вложенных инвестиций:

$$\text{ИД} = \sum_{i=1}^T \text{ЧП}_i / K \quad (2)$$

3) Срок окупаемости (payback) – число лет, необходимых для того, чтобы чистая прибыль сравнялась с величиной инвестиций:

$$\text{Ток} = K / \text{ЧП}_{\text{ср}}, \quad (3)$$

где  $\text{ЧП}_{\text{ср}}$  – среднегодовая чистая прибыль от реализации проекта (среднее арифметическое).

Рассчитаем показатели для расчета NPV (таблица 36).



Таблица 36 - Показатели для расчета NPV

в тыс. рублей

ЧП <sub>1</sub>	ЧП <sub>2</sub>	ЧП <sub>3</sub>	К <sub>1</sub>	К <sub>2</sub>	К <sub>3</sub>
500 192,987	664 098,447	898 605,407	125 080	136 630	140 030

Далее рассчитаем чистый дисконтированный денежный поток.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+R)^t} \quad (4)$$

где n, t — количество временных периодов;

CF — денежный поток (Cash Flow);

R — стоимость капитала (ставка дисконтирования, Rate = 8,4 %).

$$CF = \text{Доходы} - \text{Расходы} \quad (5)$$

Далее рассчитаем рентабельность:

$$SRR = NPV/INV \quad (6)$$

Таблица 37 – Показатели эффективности проекта

Показатель	1 год	2 год	3 год
чистый доход, тыс. руб.	375 112,987	527 468,447	758 575,407
индекс доходности, руб./руб.	3,998984543	4,86056098	6,417234926
среднегодовая ЧП, тыс. руб.	1 463 826,569		
срок окупаемости, год	0,428429386		
денежный поток, тыс. руб.	784 528,867	978 122 592	1 259 968 192
дисконт ДП, тыс. руб.	724022,3213	902685,1903	1162793,536
NPV, тыс. руб.	2 387 761,047		
рентабельность, %	5,943548184		

Открытие чартерного направления окупится за пол года. Следовательно,

создание данного предприятия приведет к положительным результатам.

Итак, подводя итог всему вышесказанному, следует отметить, что обоснование экономической эффективности проекта было произведено с помощью расчета таких финансовых показателей, как чистый дисконтированный доход, чистая текущая стоимость, индекс доходности проекта, рентабельность проекта.

В ходе расчётов были получены следующие данные.

- чистый дисконтированный доход от реализации проекта - 500 192,987 тыс. руб.;
- индекс доходности проекта 6,42 руб./руб.;
- рентабельность проекта – 5,94 %.

Все эти показатели подтверждают успешную и прибыльную реализацию предложенного мероприятия.

Таким образом, реализация конкурентной стратегии дифференциации путем открытия нового туристического направления в ООО «Прайм Тур» - рекомендован для дальнейшего внедрения. Данное мероприятие позволит достичь поставленные цели и задачи, а также увеличить рентабельность деятельности организации и повысить уровень конкурентоспособности.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность написания выпускной квалификационной работы на базе туристического агентства обуславливается тем, что туризм является одной из ведущих и наиболее развивающихся отраслей экономики. Особенно популярным является международный туризм, который входит в число трех крупнейших экспортных отраслей, уступая нефтедобывающей промышленности и автомобилестроению. Для выживания предприятия в современных рыночных условиях необходима разработка конкурентной стратегии, обеспечивающей эффективное функционирование предприятия. Особенно это становится актуальным в настоящее время, когда рынок туристических услуг в г. Благовещенск Амурской области динамично развивается.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были решены следующие задачи:

- исследованы основные понятия, этапы разработки и виды конкурентной стратегии предприятия;
- проведен анализ внешней среды ООО «Прайм Тур»;
- выполнен анализ внутренней среды ООО «Прайм Тур»;
- оценена конкурентоспособность ООО «Прайм Тур»;
- проанализирована действующую конкурентная стратегия ООО «Прайм Тур»;
- разработана конкурентная стратегия ООО «Прайм Тур» путем внедрения необходимых мероприятий;
- дана оценка эффективности предлагаемой конкурентной стратегии.

Анализ внутренней и внешней среды организации выявил необходимость внедрения мероприятий по удержанию позиции туристической организации на рынке.

Оценка конкурентоспособности показала, что между ООО «Прайм Тур» и

ее основными конкурентами идет гонка за лидерство на рынке туристических услуг, каждая фирма имеет свои конкурентные преимущества и недостатки.

Анализ, представленный во второй главе бакалаврской работы, позволяет четко определить цель разработки конкурентной стратегии – развитие в направлении совершенствования туристических услуг; рост показателей платежеспособности, рентабельности и финансовой устойчивости, а также снижение издержек организации.

Из трех предложенных конкурентных стратегий, с помощью расчета математических ожиданий, было выявлено, что наиболее эффективной является конкурентная стратегия дифференциации. Экспертная оценка показала тоже самое. Основным недостатком деятельности, по мнению потребителей, является отсутствие чартера в Китай. Из этого следует, что для разработки конкурентной стратегии дифференциации необходимо реализовать мероприятие по выводу на рынок нового чартерного направления.

В третьей главе был разработан конкурентный план. Целью конкурентного плана является внедрение туристических поездок по направлениям: Благовещенск - Шэньчжэнь – Благовещенск.

Общая потребность в денежных средствах в первый год составляет 125 080 000 руб., во второй - 136 630 000 руб., в третий - 140 030 000 руб. Итого за три года – 401 740 000 руб. Расчет бюджета прибылей показал, что в первый год реализации мероприятия чистая прибыль составит 500 192 987 руб. Чистая прибыль за три года равна 898 605 407 руб. Проект окупится за пол года.

В качестве рисков настоящего проекта выделим:

- недостаточный объем продаж туристических поездок
- недостаточная доля рынка;
- появление новых конкурентов на рынке туристических услуг;
- завышение цен поставщиками на туры.

Проведенная оценка рисков позволила определить, что наибольшее итоговое значение имеет риск появления новых конкурентов в отрасли.

Оценка эффективности проекта показала следующие экономические

показатели:

- чистый дисконтированный доход от реализации проекта - 500 192,987 тыс. руб.;
- индекс доходности проекта 6,42 руб./руб.;
- рентабельность проекта – 5,94 %.

Все эти показатели подтверждают успешную и прибыльную реализацию предложенного мероприятия.

Таким образом, реализацию конкурентной стратегии дифференциации путем открытия нового туристического направления в ООО «Прайм Тур» - можно признать эффективным и экономически-обоснованным мероприятием. Смена стратегии позволит достичь поставленные цели и задачи, а также увеличить рентабельность деятельности организации и повысить уровень конкурентоспособности.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- 1 Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ (ред. от 27.12.2018) «О защите конкуренции» (с изм. и доп., вступ. в силу с 08.01.2019) // «Собрание законодательства РФ», 31.07.2006, N 31 (1 ч.), ст. 3434.
- 2 Абчук В. А. Менеджмент в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. А. Абчук, С. Ю. Трапицын, В. В. Тимченко. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 239 с
- 3 Афанасьева О.Г. Повышение конкурентоспособности — важнейший фактор обеспечения устойчивого развития молочного скотоводства в сельскохозяйственных организациях: Монография / О.Г. Афанасьев. — Москва: ИНФРА.- 2017 – 118 с.
- 4 Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.Б. Бердникова. — М.: Инфра-М, 2017. — 224 с.
- 5 Бондаренко С.И. Конкурентоспособность продукции металлургического комплекса России: моногр. / С.И. Бондаренко. — М.: Научная книга, 2015. — 104 с.
- 6 Габибова М.Ш. Пути повышения конкурентоспособности предприятия / М.Ш. Габибова // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы III междунар. науч. конф. (г. Москва, июнь 2015 г.). — М.: Буки-Веди, 2015. — С. 85-87.
- 7 Гришина Ю.В. Влияние качества на конкурентоспособность продукции сельского хозяйства / Ю.В. Гришина // Молодежь и наука. 2016. № 4. С. 136.
- 8 Дорофеева В.В. Методический подход к оценке стратегической конкурентоспособности промышленного предприятия / В.В. Дорофеева // Проблемы социально-экономического развития Сибири. — С. 35-39
- 9 Жгунова П.А. Повышение конкурентоспособности компаний на основе логистического подхода / П.А. Жгунова // Рязанский государственный радиотехнический университет. — 2019. — С. 152-154

10 Зуб А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 375 с.

11 Иванова Л.А. Маркетинговые исследования: практика проведения анализа конкурентоспособности организации / Л.А. Иванова // Современное общество и власть. – 2018. — №7. – С. 67-69

12 Казакова Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 386 с.

13 Каткова Т.В. Конкурентоспособность, как фактор взаимодействия предприятия с внешней средой / Т.В. Каткова // Актуальные вопросы управления, экономики и права. Современное образование и его роль в жизни общества: материалы международной научно-практической конференции. — Новосибирск. — 2018 – С. 55-59.

14 Квасникова В. В. Конкурентоспособность товаров и организаций. Практикум / В.В. Квасникова, О.Н. Жучкевич. — М.: Инфра-М, Новое знание, 2015. — 192 с.

15 Котова С.В. Механизм реализации системы управления конкурентоспособностью предприятия и производимой продукции / С.В. Котова // Аллея науки. 2017. № 5. С. 146-149.

16 Кохно Н.О. Методология оценки конкурентоспособности коммерческих предприятий / Н.О. Кохно // Новая наука: финансово-экономические основы. 2017. № 2. С. 102-104.

17 Кузьмина Е. Е. Маркетинг : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Кузьмина. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 385 с.

18 Лебедева, А.А. Формирование механизма повышения конкурентоспособности АО «Тандер» / А.А. Лебедева // Молодой ученый. — 2017. - № 7. - С. 168-171.

19 Литвак Б. Г. Экономика АПК: учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 507 с.

20 Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 361 с.

21 Мардас А. Н. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 176 с.

22 Мокроносов А.Г. Конкуренция и конкурентоспособность: учебное пособие / А. Г. Мокроносов, И.Н. Маврина. – Екатеринбург: Изд-во Урал ун-та, 2016. – 194 с.

23 Морозова, Д.Р. Факторы конкурентоспособности предприятий торговли / Д.Р. Морозова // Инновационное развитие экономики: российский и зарубежный опыт: сб. статей межд. науч.-практ. конф. – Уфа: Изд-во: ООО «Агентство международных исследований», 2017. - С. 146-149.

24 Намыслова У.Д. Способы оценки и анализа конкурентоспособности предприятий / У.Д. Намыслова // Экономические науки. – 2015. — №4. – С. 39

25 Олькова М. А. Конкурентоспособность как объект управления / М.А. Олькова // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2018. – №8. – С. 57-59

26 Отварухина Н. С. Управление конкурентоспособностью / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 336 с.

27 Павленко Н.С. Показатели конкурентоспособности / Н.С. Павленко, О.А. Рущицкая // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 58.

28 Попов С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение — цели — изменения : учеб.-практ. пособие / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 447 с.

29 Рашкина, О.Ю. Конкурентоспособность торгового предприятия / О.Ю. Рашкина // Актуальные вопросы права, экономики и управления. - 2016. № 2. - С. 108-117.

30 Рохчин В.Е., Ветрова Е.Н. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его



потенциала / под ред. А.Е. Карлика. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, — 2012. — 262 с.

31 Салматшоева, Л.Б. Пути повышения конкурентоспособности торгового предприятия / Л.Б. Салматшоева // Экономика и управление: проблемы, тенденции, перспективы развития. – 2017. - № 3. - С.33-38.

32 Саяпина О.Н. Современные направления повышения конкурентоспособности организаций / О.Н. Саяпина // Символ науки. 2017. Т. 1. № 2. С. 101-104.

33 Севостьянова, О.Г. Управление конкурентоспособностью торгового предприятия / О.Г. Севостьянова // Вестник Белгородского государственного университета кооперации, экономики и права. – 2017. – № 4. – С. 291-301.

34 Сердитова О. В. Применение портфельного анализа при оценке конкурентоспособности организации» / О.В. Сердитова // Молодежь и наука. 2016. № 6. — С. 188

35 Сидова С.А. К вопросу о повышении конкурентоспособности промышленных предприятий / С.А. Сидова // ХГУ имени ак.Б.Гафурова. – 2019. – С. 163-167

36 Сидоров И.А. Анализ конкурентоспособности организации и её конкурентов / И.А Сидоров // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. — 2016. – с. 65-67 Сидоров М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для СПО / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 158 с.

37 Скобкин С. С. Менеджмент : учебник для вузов / С. С. Скобкин. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 442 с.

38 Столбунец, И.Д. Конкурентоспособность торговых предприятий: сущность, основные компоненты и ее значение / И.Д. Столбунец, И.Г. Акчурина // Исследования молодых учёных. - 2017. № 7. – С. 88-91.

39 Тебекин А. В. Стратегический менеджмент : учебник для СПО / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 333 с.

40 Устимкин О.А. Оценка и пути повышения конкурентоспособности

предприятия / О.А, Устимен // Форум молодых ученых. – 2019. — №1 (29). – С. 7-10

41 Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации: Учеб. пособие. – М.: Эксмо, 2015. — 320 с.

42 Философова Т.Г. Конкуренция. Инновации. Конкурентоспособность: учебное пособие / Т.Г. Философова, В.А. Быков; под ред. Т.Г. Философовой. 3-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2015. — 296 с.

43 Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / А.Н. Фомичев. - М.: Дашков и К, 2016. - 468 с.

44 Хайруллина Д.И. Методические аспекты анализа конкурентоспособности предприятий АПК / Д.И. Хайрулина // Вектор науки ТГУ. № 2 (24). – 2015. – С. 359 – 363.

45 Чайцева, С.С. Анализ модели пяти сил конкуренции и ее развитие в современных условиях / С.С. Чайцева // Символ науки. – 2017. - №2. – С.122-126.

46 Черненкович С.С. Принципы организации внутреннего контроля на коммерческих предприятиях / С.С. Черненкович // Финансы коммерческих организаций: учет, контроль, анализ. – 2017. — №18. – С. 67-68

47 Чичиренко М.А. Методы оценки конкурентоспособности предприятия / М.А. Чичиренко // Аграрное образование и наука. 2017. № 1. С. 59.

48 Щетинина, И.В. Понятие и сущность конкурентоспособности продукции / И.В. Щетинина // Экономинфо. - 2012. - № 18. С. 52 – 53.

49 Яконицева М.В. Маркетинговые средства анализа конкурентоспособности предприятий / М.В. Яконицева // Методология и практика бухгалтерского учета. – 2016. — №8. – С. 64-67

50 Яненко М.Б. К вопросу повышения конкурентоспособности торговых предприятий / М.Б. Яненко // Глобальный научный потенциал. – 2017. - № 1. – С. 52-54.

## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Свидетельство о государственной регистрации

**Территориальный орган Федеральной службы  
государственной статистики по Амурской области**

**УВЕДОМЛЕНИЕ**

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ "ПРАЙМТУР"**  
( полное наименование организации )

**Свидетельство о государственной регистрации:**

от 21.12.2018 ОГРН 1182801011568

В соответствии с Положением о Федеральной службе государственной статистики, утвержденным постановлением Правительства Российской Федерации от 02.06.2008 г. № 420, органы государственной статистики осуществляют формирование официальной статистической информации о социальном, экономическом, демографическом и экологическом положении России, на основании статистических данных, представляемых хозяйствующими субъектами.

При заполнении форм государственного статистического наблюдения (статистической отчетности) в кодовой части Вы обязаны указать код по Общероссийскому классификатору предприятий и организаций ( ОКПО ) :

**35088623**

Для обработки представленной Вами статистической отчетности и формирования официальной сводной статистической информации используется следующая идентификация кодами общероссийских классификаторов:

по Общероссийскому классификатору объектов административно-территориального деления (ОКАТО) - **10401000000**

по Общероссийскому классификатору территорий муниципальных образований (ОКТМО)- **10701000001**

по Общероссийскому классификатору органов государственной власти и управления (ОКОГУ) - **4210014**

по Общероссийскому классификатору форм собственности (ОКФС) - **16**

по Общероссийскому классификатору организационно-правовых форм (ОКОПФ) - **12300**

Дата выдачи уведомления

14.01.2019

Исполнитель:

Наливайко И.Б.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б  
Устав ООО «ПраймТур»

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица В – Перечень программ и туров, предлагаемых ООО «Прайм Тур»

Пункт назначения	Стоимость, руб.	Продолжительность тура, дни
1	2	3
Удалянчи (санаторий «Рабочий»)	22 418	12
Удалянчи (санаторий «Рабочий»)	26 577	15
Удалянчи, санаторий «Рабочий»	21 119	11
Удалянчи, санаторий «Рабочий»	16 960	8
Удалянчи – Харбин	30 768	11
Шйуши	24 400	7
Бэйдайхе	33 474	12
Бэйго, санаторий Горячие источники, г. Линдянь	23 523	11
Фэйлун, санаторий Горячие источники, г. Линдянь	23 523	11
Остров Фукок, Вьетнам	36 000	12
Нячанг, Фантхиет	28 000	13
Санья	34 375	9
Ляньхуаньху	32 071	11
Далянь	41 827	12
Вьетнам	58 800	13 – 15
Сеул	24 233	4
Тайланд, Пхукет	43 759	11
Тайланд, Пхукет	48 456	11
Тайланд, Пхукет	68 325	14
Тайланд, пляж Най Тон	135 034	11
Тайланд, пляж Най Тон	161 412	14
Тайланд, Южная Патая	92 642	11
Тайланд, Южная Патая	94 227	11
Тайланд, Южная Патая	116 225	14
Аквапарт «Мир вулканов»	11 079	3
Аньшань, санаторий Танганцзы	52 407	15
Крым - Алушта	7 100	10
Крым - Евпатория	19 000	10
Крым – Феодосия, Судак	8 300	10
Ляньхуаньху	39 831	15
Ляньхуаньху	25 582	8
Пекин	38 176	3
Пекин	54 584	6
Пхукет	31 846	12
Самуи	87 310	13
Санатории Кавказских минеральных вод	14 000	10
Санья	33 700	7
Сочи	10 000	10

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Сетевой график проекта по внедрению нового туристического направления в ООО «Прайм Тур»

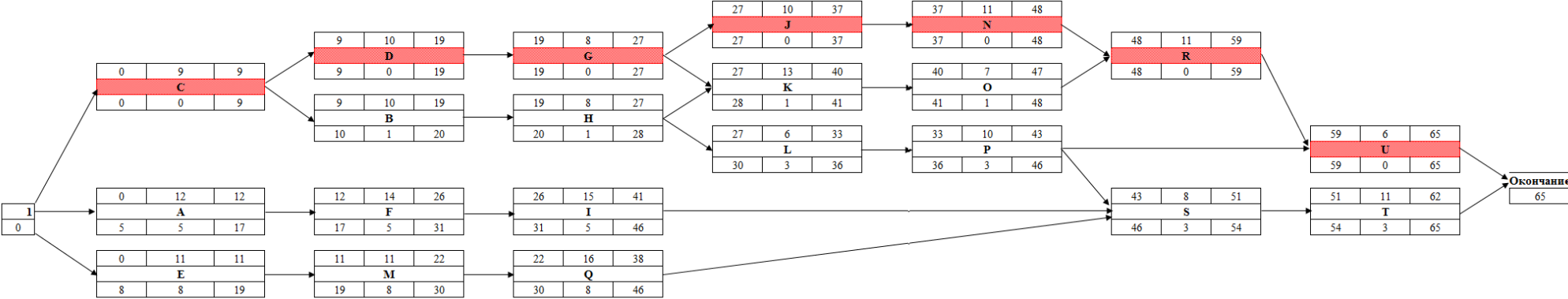


Рисунок Г - Сетевой график проекта по внедрению нового туристического направления в ООО «Прайм Тур»

