

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

Экономический факультет
Кафедра экономики и менеджмента организации
Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент
Направление (профиль) образовательной программы Менеджмент организации

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ

Зав. кафедрой

- А.Васильева А.В. Васильева
« 11 » 06 2024 г.

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО
«Панда-тур»

Исполнитель

студент 072-об группы

11.06.24 Мирзаева

А.С. Мирзаева

Руководитель

канд. экон. наук, доцент

11.06.2024 - А.Васильева

А.В. Васильева

Нормоконтроль

11.06.24 Муслиенко

Т.А. Муслиенко

Благовещенск 2024

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. Васильева - А.В. Васильева

«20» 05 2024 г.

ЗАДАНИЕ

К бакалаврской работе студента Мирзаевой Айгюн Садиговны.

1. Тема бакалаврской работы: Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

(утверждено приказом от 04.04.2024 № 907-уч)

2. Срок сдачи студентом законченной работы: 11.06.2024

3. Исходные данные к бакалаврской работе: научная и учебная литература, научные статьи и публикации, ресурсы сети Интернет.

4. Содержание бакалаврской работы (перечень подлежащих разработке вопросов):

1. Теоретические основы оценки конкурентоспособности предприятия;

2. Анализ внутренней и внешней среды ООО «Панда-тур»;

3. Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности

ООО «Панда-тур»

5. Перечень материалов приложения (наличие чертежей, таблиц, графиков, схем и т.п.): 8 приложений

6. Дата выдачи задания: 20.05.2024

Руководитель бакалаврской работы Васильева Анжелика Валерьевна, зав. кафедрой ЭиМО, доцент, канд. экон. наук.

Задание принял к исполнению (дата): 20.05.2024

Айгюн Садиговна Мирзаева
(подпись студента)

РЕФЕРАТ

Бакалаврская работа содержит 112 с., 43 таблицы, 13 рисунков, 50 источников, 10 приложений.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ, ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ, МЕРОПРИЯТИЯ, ТУРИСТИЧЕСКАЯ ОТРАСЛЬ, ПАКЕТНЫЕ ТУРЫ, АВТОРСКИЕ ТУРЫ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трёх глав, заключения библиографического списка и восьми приложений.

В первой главе рассматриваются теоретические основы конкуренции и конкурентоспособности предприятия, факторы конкурентоспособности предприятия, а также методы оценки конкурентоспособности предприятия.

Во второй главе анализируется внешняя и внутренняя среда ООО «Панда-тур», проводится оценка конкурентоспособности ООО «Панда-тур».

В третьей главе разрабатывается оптимальная альтернатива по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур» и осуществляется оценка её экономической эффективности. Так, в качестве оптимальной была выбрана альтернатива, предполагающая расширение туров ООО «Панда-тур» авторскими турами». Расчёты показали, что реализация данного мероприятия должна принести положительные результаты.

При написании данной работы были использованы следующие методы: SWOT-анализ, PEST-анализ, модель пяти сил М. Портера, метод экспертных оценок, построение матрицы BCG, ABC-анализ, XYZ-анализ, рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий, построение конкурентной карты рынка и др.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	6
1 Теоретические основы конкурентоспособности предприятия	9
1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия	9
1.2 Факторы конкурентоспособности предприятия	14
1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия	19
2 Анализ внутренней и внешней среды ООО «Панда-тур»	34
2.1 Краткая характеристика ООО «Панда-тур»	34
2.2 Анализ внутренней среды ООО «Панда-тур»	38
2.3 Анализ внешней среды ООО «Панда-тур»	51
2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Панда-тур»	60
3 Разработка мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»	71
3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур» и выбор оптимального варианта	71
3.2 Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»	77
3.3 Экономическое обоснование внедрения авторских туров в ассортимент ООО «Панда-тур»	89
Заключение	94
Библиографический список	96
Приложение А Анкета	102
Приложение Б Сетевой граф проекта	104
Приложение В Прогноз продаж	105
Приложение Г Потребность в инвестициях	106
Приложение Д Источники финансирования проекта	107

Приложение Е Постоянные издержки	108
Приложение Ж Смета затрат	109
Приложение И Бюджет прибылей и убытков	110
Приложение К Бюджет движения денежных средств	111
Приложение Л Расчёт эффективности проекта	112

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире, характеризующемся стремительной динамикой и глобализацией, вопрос о конкурентоспособности становится особенно актуальным для любого предприятия, будь то крупная корпорация или небольшая фирма. Повышение конкурентоспособности – это не просто стремление к успеху, а вопрос выживания в условиях жесткой борьбы за потребителя.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью эффективного и оперативного применения инструментов повышения конкурентоспособности на предприятии. В условиях растущей конкуренции и постоянного давления со стороны новых игроков рынка, предприятиям необходимо постоянно совершенствовать свою деятельность и адаптироваться к меняющимся потребностям потребителей.

Бизнес в сфере туризма привлекает предпринимателей быстрым сроком окупаемости вложений, высоким спросом людей на путешествия, а также высокой рентабельностью затрат.

В современном мире, где конкуренция возрастает с каждым днём, предприятиям необходимо постоянно развиваться, работать над повышением своей конкурентной позиции, искать способы выделиться среди конкурентов чтобы не только выжить, но и занять лидирующие позиции в своей отрасли.

Прежде всего, необходимо глубоко понимать свои сильные и слабые стороны. Предприятиям нужно выявить свои ключевые преимущества, такие как инновационные технологии, высококвалифицированные специалисты или уникальный продукт, а также определить области, требующие улучшения, например, слабую маркетинговую стратегию или недостаток каких-либо необходимых ресурсов.

Следующий шаг – максимально задействовать потенциал организации. Данный этап включает в себя не только эффективное управление ресурсами, но и создание мотивирующей атмосферы, способствующей росту и развитию сотрудников. Внедрение современных технологий, оптимизация бизнес-процессов

и разработка новых продуктов и услуг – все это способствует увеличению конкурентоспособности.

Анализ деятельности конкурентов – неотъемлемая часть конкурентной борьбы. Изучение сильных и слабых сторон конкурентов, их стратегий и маркетинговых ходов позволяет предприятию определить свои конкурентные преимущества и недостатки и разработать более эффективную стратегию развития [1, с. 76].

Важным аспектом является постоянное совершенствование систем управления. Эффективный менеджмент позволяет оптимизировать ресурсы, улучшить коммуникацию и координацию действий, что в конечном счете приводит к повышению эффективности и успешности предприятия [2, с. 10].

Наконец, предприятия должны быть гибкими и готовыми адаптироваться к изменениям рынка и потребительских предпочтений. Постоянный мониторинг трендов, анализ отзывов и предложений потребителей позволяет предприятию оставаться конкурентоспособным и удовлетворять потребности клиентов [3, с. 51-58].

Итак, конкурентоспособность – это не одnorазовый акт, а непрерывный процесс, который требует постоянных усилий и инвестиций. Предприятия, которые осознают важность конкурентоспособности и применяют необходимые меры, имеют большие шансы на успех в долгосрочной перспективе.

Объектом исследования является туристическая фирма ООО «Панда-тур» (Амурская обл., г. Благовещенск, ул. Ленина, 130).

Цель выпускной квалификационной работы состоит в разработке мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур».

Задачи, исходящие из цели следующие:

1. Изучение теоретических аспектов конкурентоспособности организации (основных определений, факторов, методов оценки конкурентоспособности);
2. Анализ внутренней и внешней среды организации;
3. Разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности фирмы.

В ходе написания выпускной квалификационной работы были использованы методы анализа внешней среды, а именно: анализ финансовой устойчивости организации, ABC-анализ ассортимента, XYZ-анализ, построение матрицы BCG, также в рамках анализа внутренней среды была рассмотрена стратегия организации; методы анализа внешней среды: анализ отрасли, анализ микроокружения (PEST-анализ), анализ макроокружения (модель пяти сил М. Портера), помимо этого, была проведена оценка конкурентоспособности ООО «Панда-тур» на рынке туристических услуг г. Благовещенск.

Также использовался метод экспертных оценок, с помощью которого среди всех альтернатив, предложенных для повышения конкурентоспособности ООО «Панда-тур», был выбран наиболее оптимальный вариант.

Далее был разработан план реализации выбранного мероприятия и проведена оценка его экономической эффективности.

Методологической базой послужила теория из таких дисциплин как «Управление проектами», «Теория принятия управленческих решений», «Бизнес-планирование» «Стратегический менеджмент», «Конкурентоспособность предприятия», «Стратегический маркетинг», «Комплексный анализ хозяйственной деятельности», «Экономика предприятия».

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕПРИЯТИЯ

1.1 Понятие и сущность конкуренции и конкурентоспособности предприятия

Конкуренция является движущей силой бизнеса в условиях рынка, стимулирующей развитие и совершенствование производства, товаров и услуг. Деятельность любой фирмы проходит в условиях конкурентной экономической среды [4, с. 3-8]. Конкурентная среда – такое состояние экономической среды бизнеса, при котором:

- все желающие могут предложить более привлекательный вариант товара или услуги;
- потребители имеют возможность выбора товара или услуги среди неодинаковых предложений [5, с. 49].

Конкуренция – это не просто борьба, а сложный механизм, который делает рынок живым, динамичным и постоянно развивающимся. Она побуждает предпринимателей совершенствоваться, предлагать новые идеи, улучшать качество продукции и услуг, чтобы привлечь внимание потребителей и добиться успеха [6, с. 45].

Конкуренция – это процесс, в котором участники рынка независимо друг от друга стремятся захватить свою долю покупателей, предлагая им наиболее привлекательные варианты товаров или услуг [7, с. 29].

Экономическая предпринимательская деятельность неразрывно связана с концепцией конкуренции и правом фирмы или индивида на участие в ней [8, с. 22-24].

Конкуренция играет ключевую роль в формировании рыночной среды, стимулируя предпринимателей к постоянному улучшению своих товаров и услуг. Это включает в себя поиск и удержание приоритета среди потребителей, обеспечивая им продукцию или услуги, которые наилучшим образом удовлетворяют их потребности. Конкуренция предполагает свободный и равный доступ на рынок

для всех участников, что способствует разнообразию и качеству предлагаемых товаров и услуг. Путем снижения цен, улучшения качества продукции, выбора удобного расположения, использования рекламы, изменения упаковки, применения товарных знаков и инноваций компании стремятся выделиться и привлечь внимание потребителей [9, с. 22].

Под конкуренцией понимаются экономические состязательные отношения на рынке между хозяйствующими субъектами, связанные с совершением ими предпринимательских действий, направленных на получение наибольшей прибыли посредством удовлетворения покупательского спроса, ограничивающих возможность каждого из конкурирующих субъектов в одностороннем порядке воздействовать на общие условия производства, распределения и обращения товаров, работ и услуг на соответствующем рынке [10, с.107-113].

Конкуренция играет важную роль в экономике. Она: 1) стимулирует инновации: в конкурентной борьбе предприниматели стремятся выделиться на фоне конкурентов, поэтому они постоянно ищут новые идеи, технологии и решения – это приводит к развитию новых продуктов, услуг и технологий, которые повышают качество жизни и делают мир лучше; 2) повышает качество продукции и услуг: стремясь привлечь больше покупателей, фирмы вынуждены постоянно совершенствовать качество своих товаров и услуг, предлагать более привлекательные условия обслуживания, создавать новые функции и характеристики; 3) снижает цены: в конкурентной борьбе фирмы стараются предложить более низкие цены, чтобы привлечь внимание покупателей и увеличить свою долю рынка – это делает товары и услуги доступнее для потребителей и способствует повышению уровня жизни; 4) повышает эффективность: в конкурентной среде фирмы вынуждены оптимизировать свои процессы, использовать ресурсы рационально, чтобы снизить затраты и повысить прибыль [11, с. 40-47].

Возможности и динамику приспособления фирмы к рыночной конкуренции характеризует её конкурентоспособность [12, с. 44].

Концепция конкурентоспособности основывается на идее, что успех предприятия в долгосрочной перспективе зависит от его способности создавать

ценность для потребителей. Это ценность может выражаться в различных формах: в более высоком качестве товара или услуги, в более доступной цене, в более удобном сервисе, в более привлекательной упаковке или в более запоминающемся бренде [13, с. 40].

Проанализируем толкования термина «конкурентоспособность» различных авторов.

А. Селезнёв трактует понятие конкурентоспособности как положение производителя товаров, которое объясняется факторами экономического, социального и политического характера и отражается через показатели, характеризующие состояние такого положения [14, с. 27-29].

П.С. Завьялов даёт следующее определение: «Конкурентоспособность предприятия – это возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка» [15, с. 141-144].

Данные авторы делают акцент на внутренней и внешней среде, оказывающих влияние на формирование конкурентоспособности предприятия.

Следующие авторы большое внимание уделяют конкурентоспособности продукции, соотнося между собой конкурентоспособность товара и конкурентоспособность предприятия, производящего этот товар, как часть и целое.

Согласно Р.А. Фатхутдинову: «Конкурентоспособность организации – её способность производить конкурентоспособный товар или услугу» [16, с. 100].

З.А. Васильева связывает конкурентоспособность предприятий со способностью удовлетворять потребности потребителей на основе производства товаров и услуг, превосходящих конкурентов по требуемому набору параметров [17, с. 38].

М. Эрлих и Дж. Хайн считают, что конкурентоспособность предприятия характеризуется умением предприятия продавать товары, которые она производит [18, с. 44].

Другие авторы считают, что конкурентоспособность предприятия определяется не только конкурентоспособностью продукции, но и производственной

деятельностью предприятия. Так, И.У. Зилькарнаев, Л.Р. Ильясова соотносят конкурентоспособность предприятия с долей рынка определенной продукции. Авторы считают, что совокупная оценка конкурентоспособности предприятия – это его умение занимать определенную часть рынка продукции и способность увеличивать либо уменьшать данную часть [19, с. 296-298].

Л.В. Донцова утверждает, что конкурентоспособность предприятия — это его способность успешно конкурировать с другими производителями аналогичных товаров или услуг на рынке. Это означает, что предприятие должно не только предлагать товары или услуги, которые удовлетворяют потребности клиентов, но и делать это более эффективно, чем конкуренты [20, с. 81-85].

М.Х. Мескон в своих работах высказывает следующее мнение: «Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности». Конкурентоспособность предприятия характеризует величину и эффективность использования всех ресурсов предприятия [21, с. 100-106].

Для Ю.Б. Рубина и В.В. Шустова, конкурентоспособность предприятия означает реальную и потенциальную способность компании, а также имеющиеся для этого возможности разрабатывать, производить и продавать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам являются более привлекательными для потребителей, чем товары конкурентов [22, с. 67-70].

И. В. Сергеев рассматривает конкурентоспособность предприятия как способность производить качественную продукцию, используя свои финансовые, производственные и трудовые ресурсы наиболее эффективно [23, с. 169-171].

Д.О. Самодуров даёт такое определение «Конкурентоспособность предприятия – это способность предприятия разрабатывать, производить и продавать свою продукцию на рынке по цене, обеспечивающей выполнение в полном объеме его финансово-экономических обязательств, а также качественный и количественный рост его потенциала» [24, с. 242].

И. Н. Герчикова определяет конкурентоспособность как совокупность характеристик товара, которые делают его уникальным и отличают от аналогичных товаров. Эти характеристики позволяют товару лучше удовлетворять потребности конкретного потребителя и при этом быть более доступным с точки зрения затрат на приобретение и использование [25, с. 192].

С.Г. Светуньковым даётся такое определение понятия конкурентоспособности: «Конкурентоспособность – это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень соответствия технико-функциональных, экономических организационных и других характеристик объекта требованиям потребителей, определяет долю рынка, принадлежащую данному объекту, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов» [26, с. 298].

Х.А. Фасхиев определяет конкурентоспособность предприятия как его преимущество над конкурентами в определённых сегментах рынка в конкретный момент времени. Это преимущество оценивается субъектами внешней среды и достигается без ущерба для других участников рынка [27, с. 166-170].

Конкурентоспособность предприятия зависит от конкурентоспособности его конкретных товаров и уровня конкурентного потенциала. Последний характеризует способность предприятия разрабатывать, производить, продавать и использовать свои товары и услуги, которые превосходят аналоги по соотношению цены и качества [28, с. 82-83].

Итак, на основе вышеуказанных определений понятия «конкурентоспособность» можно сделать вывод о том, что конкурентоспособность предприятия определяется состоянием его внутренней и внешней среды, реализуемой продукцией (её конкурентоспособностью), а также характеристикой его производственной деятельности. Если обобщить различные точки зрения на определение понятия «конкурентоспособность» предприятия, то можно сказать, что это свойство присуще тем хозяйствующим субъектам, которые эффективно работают и предлагают потребителям товары и услуги, способные выдержать конкуренцию на рынке [29, с. 14-16].

Суть конкуренции заключается в том, чтобы укрепить позицию компании на рынке, отличив свои товары и услуги от конкурентов по степени удовлетворения потребностей покупателей и затрат на их удовлетворение [30, с. 305].

Конкуренция стимулирует инновации и постоянное совершенствование, что в конечном итоге приводит к улучшению качества жизни потребителей и развитию экономики в целом. Важно отметить, что конкуренция способствует не только росту качества продукции, но и развитию самой компании [31, с.121-123].

Конкурентные действия заставляют предпринимателей постоянно анализировать рынок, искать новые способы удовлетворения потребностей клиентов, что способствует развитию индустрии в целом [32, с 71-73].

Таким образом, конкуренция не только является неотъемлемой частью экономической деятельности, но и является двигателем прогресса и развития бизнеса. Разнообразие и свобода выбора на рынке благоприятствуют как потребителям, так и производителям, стимулируя инновации и повышение качества услуг и товаров.

1.2 Факторы конкурентоспособности предприятия

При оценке конкурентной позиции компании особое внимание уделяется факторам, влияющим на её конкурентоспособность. Чтобы успешно работать, предприятию необходимо не только проанализировать все эти факторы, но и определить, насколько каждый из них важен в конкретной сфере деятельности [33, с. 48-49].

Факторы – это явления и процессы, которые происходят как внутри компании, так и в обществе в целом и оказывают влияние на её деятельность. В результате изменения этих факторов меняется и уровень конкурентоспособности компании [34, с. 17-19].

Анализ конкурентных позиций предприятия на рынке предполагает выяснение его сильных и слабых сторон, а также тех факторов, которые в той или иной степени оказывают влияние на отношение покупателей к организации и, как результат, на изменение его доли в продажах на конкретном товарном рынке [35, с. 56-60].

Артур А. Томпсон-мл. и А. Дж. Стрикленд выделяют следующие ключевые факторы конкурентоспособности организации:

- качество и характеристики продукции;
- репутация;
- производственные мощности;
- использование технологий;
- дилерская сеть и возможности распространения;
- инновационные возможности;
- финансовые ресурсы;
- издержки по сравнению с конкурентами;
- качество обслуживания клиентов [35, с. 56-60].

По мнению французских экономистов А. Олливье, А. Дайана и Р. Урсе, предприятие, чтобы успешно конкурировать как на международном, так и на внутреннем рынке, должно обеспечить себе конкурентоспособность по восьми факторам:

- концепция товара и услуги, на которой базируется деятельность предприятия;
- качество, выражающееся в соответствии продукта высокому уровню товаров рыночных лидеров и выявляемое путём опросов и сравнительных тестов;
- цена товара с возможной наценкой;
- финансы, как собственные, так и заемные;
- торговля, с точки зрения коммерческих методов и средств деятельности;
- послепродажное обслуживание, обеспечивающее предприятию постоянную клиентуру;
- внешняя торговля предприятия, позволяющая ему позитивно управлять отношениями с властями, прессой и общественным мнением;
- предпродажная подготовка, которая свидетельствует о его способности не только предвидеть запросы будущих потребителей, но и убедить их в исключительных возможностях предприятия удовлетворить эти потребности [36, с. 282].

Оценка возможностей предприятия по этим восьми факторам позволяет построить гипотетический «многоугольник конкурентоспособности».

Весьма схожую точку зрения высказывают и отечественные экономисты, такие как Р.А. Фатхутдинов, М.О. Ермолов, А.З.Селезнёв. В частности, к ключевым факторам рыночного успеха, а следовательно, и конкурентоспособности относят:

- финансовое положение предприятия;
- наличие передовой технологии;
- обеспеченность высококвалифицированными кадрами;
- способность к продуктовому (и ценовому) маневрированию;
- наличие сбытовой сети и опытных кадров сбытовиков;
- состояние технического обслуживания;
- действенность рекламы и системы связей с общественностью;
- кредитоспособность основных покупателей [38, с. 66].

Данные авторы обсуждают важность анализа факторов, которые влияют на конкурентоспособность предприятия. Они утверждают, что такой анализ помогает выявить как сильные, так и слабые стороны как самого предприятия, так и его конкурентов. Это позволяет избежать острых форм конкуренции и использовать свои преимущества и слабости конкурентов. Они также отмечают, что различия в применяемых факторах обусловлены особенностями отрасли [39, с. 131-157].

В современных исследованиях конкурентоспособности предприятий широко применяется подход, основанный на разделении факторов на две основные группы в зависимости от того, насколько предприятие может на них повлиять. Эта классификация включает внешние факторы, изменения в которых предприятие может оказать влияние в небольшой степени, и внутренние факторы, которые практически полностью зависят от управления предприятия [40, с. 47-48].

Подход, основанный на анализе конкурентоспособности, становится все более популярным в современном бизнесе. Он позволяет компаниям более осознанно подходить к оценке своего положения на рынке и принимать

обоснованные стратегические решения. Кроме того, такой анализ помогает выявить потенциальные угрозы и возможности, что является важным для успешного выстраивания конкурентных преимуществ [41, с. 120-126].

Изучение конкурентоспособности предприятия требует не только анализа внутренних процессов и ресурсов, но и понимания внешних факторов, влияющих на его деятельность. Только учитывая все аспекты, можно разработать эффективную стратегию развития и укрепить свои позиции на рынке. В конечном итоге, управление конкурентоспособностью предприятия играет ключевую роль в его успехе и долгосрочной устойчивости [42, с. 327].

Этот подход к классификации факторов конкурентоспособности предприятия кажется наиболее удачным. Ведь предприятие можно рассматривать как открытую систему, которая подвержена влиянию внешних факторов. Эти факторы можно разделить на две группы: прямого и косвенного воздействия [43, с. 252].

Кроме того, у предприятия есть внутренняя среда, которая состоит из взаимосвязанных элементов, влияющих на его работу.

При этом *внешние факторы* разделяют на три группы:

1) меры государственного воздействия, которые могут быть как экономического, так и административного характера.

К экономическим мерам относятся: амортизационная политика, налоговая и финансово-кредитная политика, включающая государственные и межгосударственные гранты и субсидии; таможенная политика с импортными пошлинами; система государственного страхования; финансирование национальных программ по обеспечению конкурентоспособности предприятий.

Административные меры включают разработку, совершенствование и внедрение законодательных актов, способствующих развитию рыночных отношений и демонополизации экономики. Также сюда относятся государственная система стандартизации и сертификации продукции, государственный надзор и контроль за соблюдением стандартов и правил обязательной сертификации, экологический контроль. Эти меры определяют формальные правила, по которым действуют хозяйствующие субъекты на национальном и глобальном рынках.

2) основные характеристики самого рынка деятельности данного предприятия; его тип и ёмкость; наличие и возможности конкурентов; обеспеченность, состав и структура трудовых ресурсов;

3) деятельность общественных и негосударственных организаций играет важную роль в развитии предприятий. С одной стороны, организации по защите прав потребителей могут сдерживать рост конкурентоспособности компании. С другой стороны, негосударственные инвестиционные институты способствуют повышению конкурентоспособности предприятия, привлекая инвестиции в наиболее перспективные направления деятельности, что положительно влияет на результаты деятельности организации.

К *внутренним факторам*, обеспечивающим конкурентоспособность данного предприятия, следует отнести потенциал маркетинговых служб, научно-технический, производственно-технологический, финансово-экономический, кадровый, экологический потенциал; эффективность рекламы; уровень материально-технического обеспечения, хранения, упаковки, транспортировки; уровень подготовки и разработки производственных процессов; эффективность производственного контроля, испытаний и обследований; уровень обеспечения пусконаладочных и монтажных работ; уровень технического обслуживания в постпроизводственный период; сервисного и гарантийного обслуживания и т.д. То есть речь идёт о потенциальных возможностях самого предприятия по обеспечению собственной конкурентоспособности [44, с. 56-58].

Для повышения конкурентоспособности предприятия необходимо проводить непрерывный мониторинг внешних и внутренних факторов, вносить необходимые коррективы в стратегию развития, инвестировать в инновации и повышение квалификации персонала и т.д. [41, с. 120-126].

Факторы могут воздействовать как в сторону повышения конкурентоспособности предприятия, так и в сторону уменьшения. Но наличие самих факторов недостаточно для обеспечения конкурентоспособности. Получение конкурентного преимущества на основе факторов зависит от того, насколько эффективно и в какой отрасли они применяются [40, с. 47-48].

Анализ литературных источников позволил сделать вывод, что конкурентоспособность компании зависит от множества факторов. Каждый из них можно выразить одним или несколькими показателями, которые используются для сравнения различных предприятий. Состав этих показателей может меняться в зависимости от целей анализа и сферы деятельности компании.

1.3 Методы оценки конкурентоспособности предприятия

Оценка конкурентоспособности позволяет:

– повысить эффективность деятельности предприятия. Анализ показывает слабые места и предлагает пути для оптимизации процессов и повышения результативности работы.

– сравнить себя с конкурентами. Ранжирование конкурентов по уровню конкурентоспособности помогает понять, кто лидер, а кто отстает, и дает возможность прогнозировать будущие тенденции рынка.

– проследить динамику изменения конкурентоспособности. Регулярные оценки позволяют увидеть, как меняется позиция фирмы на рынке, и вовремя скорректировать стратегию, чтобы не потерять лидерство [32, с. 82-83].

Существуют различные методы, с помощью которых можно оценить конкурентоспособность предприятия – рассмотрим их далее.

1. Рейтинговая оценка конкурентоспособности предприятий

Этот метод считается самым популярным. Чтобы составить рейтинг, применяют методологию параметрического анализа. Она предполагает сравнение предприятий-конкурентов по определённым параметрам их деятельности. На основе выбранных показателей, которые взвешиваются по степени их важности, выводится совокупная оценка предприятий в баллах. Эта оценка становится основой для определения итогового места компании в рейтинге [45, с.11-27].

Совокупная балльная оценка предприятий определяется по формуле:

$$КС_{\text{пред}} = \sum_{i=1}^n \alpha_i * \beta_{ij} , \quad (1)$$

где $КС_{пред}$ – совокупная балльная оценка конкурентоспособности предприятия;

α_i – весовой коэффициент показателей конкурентоспособности, характеризующий их значимость в общей оценке конкурентоспособности данных предприятий;

β_{ij} – значение i -го показателя конкурентоспособности j -го предприятия, определяется экспертом по балльной системе;

j – номер оцениваемого предприятия;

n – количество показателей.

Коэффициент весомости каждого из объектов ранжирования (α_i) можно определить по формуле:

$$\alpha_i = \frac{(n-r_n+1)}{S_n}, \quad (2)$$

где n – число исследуемых объектов (количество показателей);

r_n – ранг исследуемого объекта (показателя) по результатам экспертизы;

S_n – сумма всех чисел от 1 до n .

В свою очередь S_n можно определить по формуле:

$$S_n = \frac{(a_1+a_n) \cdot a_n}{2}, \quad (3)$$

где a_1 – первый показатель оценки конкурентоспособности предприятия;

a_n – последний показатель оценки его конкурентоспособности.

2. Метод «4Р»

Одним из первых методов оценки конкурентоспособности компании является концепция «4Р», разработанная Джеромом Маккарти в 1960 году и впервые опубликованная в книге «Маркетинг».

Данная концепция заключается в сравнении организации и её конкурентов по нескольким основным факторам: продукту, цене, продвижению на рынке,

региону и каналам сбыта. На основе анализа этих показателей составляется лист оценки конкурентоспособности, в котором каждому фактору присваивается количественная оценка по шкале, где граничные условия задаются наилучшим и наихудшим положением по критериям. Затем определяется нормированный индекс рейтинга.

Таким образом, метод анализа конкурентоспособности предприятия, основанный на концепции «4Р», позволяет дать количественную оценку как по каждому отдельному фактору, так и по всем факторам в целом [46, с. 33-38].

3. Оценка конкурентоспособности предприятий на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка

Конкурентная карта рынка – это классификация конкурентов в зависимости от их положения на рынке. Она помогает определить статус конкурентов и систематизировать их конкурентные преимущества.

Для построения конкурентной карты используются два показателя: рыночная доля и темпы её роста. В зависимости от размера рыночной доли компания может быть лидером или аутсайдером на рынке, иметь сильную или слабую конкурентную позицию [47, с. 125-128].

Динамика доли достаточно объективно характеризует: круг конкурентов, чьи интересы затрагивает деятельность фирмы; цели, которые реально могут быть поставлены и достигнуты фирмой.

В таблице 1 представлена форма матрицы формирования конкурентной карты рынка.

Таблица 1 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Рыночная доля Темп прироста рыночной доли	Классификационные группы			
	Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсай- деры рынка
	I	II	III	IV
1	2	3	4	5
Фирмы с быстро растущей (быстро улучшающейся) конкурентной позицией

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4	5
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией

Построение конкурентной карты рынка позволяет:

- установить степень доминирования предприятий на рынке;
- выявить ближайших конкурентов и установить относительную позицию
- предприятия среди других участников рынка;
- использовать полученную информацию для формирования досье конкурентов.

Последовательность построения конкурентной карты рынка включает несколько этапов:

- 1) сбор информации о предприятиях-конкурентах;
- 2) расчет рыночных долей предприятия;
- 3) определение среднеарифметического значения рыночных долей;
- 4) распределение совокупности предприятий рассматриваемого рынка на два сектора, со значением долей больше или меньше среднего значения;
- 5) расчёт в каждом из секторов среднеквадратических отклонений, которые с минимальным и максимальным значениями определяют границы классификационных групп;
- 6) распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам;
- 7) определение темпа прироста долей рынка;
- 8) вычисление среднего значения темпа прироста доли рынка;
- 9) расчет в каждом из секторов среднеквадратических отклонений темпов прироста долей рынка;
- 10) распределение темпов прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам;

- 11) построение матрицы конкурентной карты рынка;
- 12) выводы и предложения, способствующие улучшению положения предприятия [46, с. 33-38].

Рыночная доля показывает степень доминирования предприятия на рынке, его возможность влиять на объемные и структурные характеристики спроса и предложения по рассматриваемой группе товаров.

Значения рыночных долей рассчитываются по следующим формулам:

$$D_i^Q = \frac{Q_i}{\sum Q_i}, \quad (4)$$

$$D_i^B = \frac{Q_i \cdot P_i}{\sum Q_i \cdot P_i} = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (5)$$

где D_i^Q – рыночная доля i -го предприятия по количеству реализованной продукции;

D_i^B – рыночная доля i -го предприятия по общей стоимости реализованной продукции;

Q_i – количество продукции, реализованной i -м предприятием;

P_i – цена продукции, реализованной i -м предприятием;

B_i – выручка i -го предприятия по рассматриваемой продукции;

n – количество предприятий, работающих на анализируемом рынке.

Формула (4) оперирует с объемами реализации в натуральных измерителях. Вместе с тем, когда продукция имеет высокую степень дифференциации, а следовательно, широкий диапазон цен, расчет необходимо дополнить определением рыночной доли, взвешенной по цене – формула (5).

Ценовой сегмент рынка каждого предприятия определяется через соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции:

– если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} > 1$, то предприятие работает в дешёвом ценовом сегменте;

- если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} = 1$, то предприятие работает в среднем ценовом сегменте;
- если $\frac{D_i^Q}{D_i^B} < 1$, то предприятие работает в дорогом ценовом сегменте.

Вся совокупность предприятий в соответствии с занимаемой рыночной долей делится на два сектора: первый – предприятия, рыночная доля которых меньше среднего значения, и второй – предприятия, рыночная доля которых больше среднего значения в целом по всему рынку.

В каждом секторе рассчитывается среднее значение рыночной доли предприятий по формулам:

$$D_{cp1} = \frac{1}{K_1} \cdot \sum D_{c1} , \quad (6)$$

$$D_{cp2} = \frac{1}{n-K_1} \cdot \sum D_{c2} , \quad (7)$$

где D_{cp1} – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_{c1} < D_{cp}$;

D_{cp2} – среднее арифметическое значение рыночной доли предприятий, для которых $D_{c2} \geq D_{cp}$ соответственно;

K_1 – количество предприятий, для которых $D_{c1} < D_{cp}$;

$(n-K_1)$ – количество предприятий, для которых $D_{c2} \geq D_{cp}$ соответственно;

D_{c1} – рыночные доли предприятий, для которых $D_{c1} < D_{cp}$;

D_{c2} – рыночные доли предприятий, для которых $D_{c2} \geq D_{cp}$ соответственно;

В каждом из секторов рассчитывается среднеквадратическое отклонение, которое совместно с минимальным и максимальным значениями определяет границы представленных групп.

Среднеквадратическое отклонение рыночной доли предприятий рассчитывается по секторам $D_i \geq (\leq) D_{cp}$:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{k_i}\right) \cdot \sum (D_{c1} - D_{cp1})^2} , \quad (8)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n} - k_i\right) \cdot \Sigma(D_{c2} - D_{cp2})^2}, \quad (9)$$

где σ_1 – среднее квадратическое отклонение рыночных долей предприятий первого сектора;

σ_2 – среднее квадратическое отклонение рыночных долей предприятий второго сектора.

Распределение рыночных долей конкурентов по классификационным группам. Для определения рыночных границ однородной группы Т.А. Бурцевой, Н.В. Никоновой, Н.А. Мироновой предлагается использовать закон вариации индивидуальных значений признака («правило трех сигм»), а для неоднородных групп – закон вариации средних величин.

Чем меньше средняя величина и дисперсия, тем однороднее изучаемая совокупность явлений и надежнее полученная средняя. Согласно рассматриваемому математической статистикой «правилу трех сигм» в нормально распределенных или близких к ним рядах отклонения от средней арифметической, не превосходящие $\pm 3\sigma$, встречаются в 997 случаях из 1000. Считается, что отклонение $x - \bar{x}$ в пределах $\pm 3\sigma$ вполне гарантирует удовлетворительное решение подавляющего большинства задач.

Для однородной совокупности предприятий расчет границ классификационных групп по рыночной доле производится по следующей системе:

$$\begin{aligned} & \bar{D}_{cp} + 3\sigma_2; D_{max}; \\ & \bar{D}_{cp}; \bar{D}_{cp} + 3\sigma_2; \\ & \bar{D}_{cp} - 3\sigma_1; \bar{D}_{cp}; \\ & D_{min}; \bar{D}_{cp} - 3\sigma_1. \end{aligned} \quad (10)$$

Если совокупность рыночных долей сектора неоднородная, то для определения границ рынка предлагается использовать следующий закон вариации средних величин:

$$\begin{aligned}
& \bar{D}_{\text{cp}} + \frac{3\sigma_2}{\sqrt{n}} ; D_{\text{max}} \\
& \bar{D}_{\text{cp}} ; \bar{D}_{\text{cp}} + \frac{3\sigma_2}{\sqrt{n}} ; \\
& \bar{D}_{\text{cp}} - \frac{3\sigma_1}{\sqrt{n}} ; \bar{D}_{\text{cp}} ; \\
& D_{\text{min}} ; \bar{D}_{\text{cp}} - \frac{3\sigma_1}{\sqrt{n}} .
\end{aligned} \tag{11}$$

Однородность каждого сектора определяется коэффициентом вариации:

$$V_i = \frac{\sigma_{C_i}}{D_{\text{cp}i}} \cdot 100 \% , \tag{12}$$

где V_i – коэффициент вариации.

Для классификации предприятий по степени изменения конкурентной позиции, которая определяется в данном случае величиной рыночной доли, необходимо рассчитать средний темп прироста рыночной доли и его среднеквадратическое отклонение.

Для учета конъюнктурной ситуации на рынке рассчитывается показатель тенденции изменения данного показателя и связанное с ней изменение конкурентной позиции предприятия. Тенденция оценивается с помощью показателя темпа прироста доли, который рассчитывается по формуле:

$$T_{\text{пр}i} = \frac{D_i^t - D_i^{t_0}}{D_i^{t_0}} , \tag{13}$$

где $T_{\text{пр}i}$ – темп прироста рыночной доли i -го предприятия, %;

D_i^t ($D_i^{t_0}$) – рыночная доля i -го предприятия в период времени t (t_0), %.

Далее необходимо вычислить среднее значение темпа прироста доли рынка – для этого можно воспользоваться следующей формулой:

$$\bar{T}_{\text{пр} \text{cp}} = \bar{T}_p - 100 \% , \tag{14}$$

где \bar{T}_p – средний темп роста рыночных долей.

Далее необходимо провести расчёт среднеквадратических отклонений темпа прироста рыночной доли для каждого сектора по формулам:

$$\sigma_1 = \sqrt{\left(\frac{1}{k_1}\right) \cdot \sum (T_{\text{пр } c1} - \bar{T}_{\text{пр } c1})^2}, \quad c1 = 1, \dots, K_1; \quad (15)$$

$$\sigma_2 = \sqrt{\left(\frac{1}{n - k_i}\right) \cdot \sum (T_{\text{пр } c2} - \bar{T}_{\text{пр } c2})^2}, \quad c2=1, \dots, n-K_1 \quad (16)$$

Затем необходимо распределить темпы прироста долей рынка конкурентов по классификационным группам.

Для однородной совокупности предприятий расчет границ классификационных групп по темпу прироста рыночной доли производится по следующей системе:

$$\begin{aligned} & \bar{T}_{\text{пр ср}} + 3\sigma_2; T_{\text{пр max}} ; \\ & \bar{T}_{\text{пр ср}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} + 3\sigma_2 ; \\ & \bar{T}_{\text{пр ср}} - 3\sigma_1; \bar{T}_{\text{пр ср}} \\ & T_{\text{пр min}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} - 3\sigma_1 . \end{aligned} \quad (17)$$

Если совокупность предприятий по темпу прироста рыночной доли неоднородна, то для определения границ рынка необходимо использовать закон вариации средних величин:

$$\begin{aligned} & \bar{T}_{\text{пр ср}} + \frac{3\sigma_2}{\sqrt{n}} ; T_{\text{пр max}} \\ & \bar{T}_{\text{пр ср}}; \bar{D}_{\text{ср}} + \frac{3\sigma_2}{\sqrt{n}} ; \\ & \bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3\sigma_1}{\sqrt{n}}; \bar{D}_{\text{ср}} ; \\ & T_{\text{пр min}}; \bar{T}_{\text{пр ср}} - \frac{3\sigma_1}{\sqrt{n}} . \end{aligned} \quad (18)$$

Однородность каждого сектора определяется с помощью коэффициента вариации [45, с. 112]:

$$V_i = \frac{\sigma_{c i}}{\bar{T}_{п р c i}} * 100 \%, \quad (19)$$

4. Построение карты конкуренции по методике И.В. Головина

Предлагаемая И.В. Головиным методика оценки конкурентоспособности фирмы основана на анализе причин и следствий конкурентной позиции фирмы.

Уровень конкурентоспособности компании зависит от её ресурсного потенциала и от того, насколько эффективно руководство использует эти ресурсы (стратегические факторы успеха). А уровень конкурентоспособности, в свою очередь, влияет на то, как компанию оценивают её потенциальные клиенты (насколько она соответствует требованиям внешней среды).

Первым этапом рассматриваемой методики является выбор стратегических факторов успеха предприятий (СФУ) (факторов конкурентоспособности), по которым будет осуществляться их сравнение.

Поскольку не все выявленные факторы в равной степени влияют на результат, необходимо определить «вес» каждого из них, что является задачей *второго этапа* методики.

Технология определения весовых коэффициентов предполагает попарное сравнение всех факторов с указанием предпочтительного варианта в каждой паре. Выбор такого подхода связан с тем, что качественное сравнение двух вариантов проще, чем выражение предпочтения в балльной шкале.

Ответы заносятся в оценочную таблицу в следующем виде:

«1» – влияние оцениваемого фактора меньше,

«2» – оба фактора равнозначны,

«3» – влияние оцениваемого фактора больше.

Из полученных экспертных оценок составляется квадратная матрица.

Весовые коэффициенты (α_i) факторов (Y_i) определяются по формуле:

$$\alpha_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^n B_i}, \quad (20)$$

где B_i – сумма элементов ij а по строкам матрицы;

$\sum_{i=1}^n B_i$ – сумма элементов B_i по столбцу.

Третьим этапом в работе экспертов является попарное сравнение конкретных компаний по каждому из параметров, для чего составляются оценочные таблицы.

В последней колонке оценочной таблицы рассчитываются относительные коэффициенты (P_i) каждого фактора Y_i (расчёты проводятся в соответствии с формулой 20).

Аналогичные оценочные таблицы следует составлять по мере учета факторов конкурентоспособности предприятий. Другими словами, проводится попарное сравнение компаний по каждому фактору конкурентоспособности с указанием предпочтительного варианта в каждой паре. Далее осуществляется умножение оценочных коэффициентов (P_i) факторов (Y_i) на удельный вес (α_i) каждого фактора: $\alpha_i * P_i$ [35, с. 56-70].

5. Методика построения карт позиционирования фирм-конкурентов на рынке

Е.Д. Вайсман и И.А. Соловьева предлагают оценивать конкурентоспособность предприятий с помощью карт позиционирования. Этот инструмент позволяет структурировать информацию о конкурентах и визуализировать их позиции на рынке. Карта позиционирования – это мощный инструмент, который даёт ценную информацию для принятия стратегических решений.

В основе методики – оценка значений факторов, каждый из которых рассчитывается в относительных единицах с помощью соответствующего индекса:

- 1) количественного, представляющего оценку уровня цен фирмы, работающей на конкурентном рынке;
- 2) качественного, выражающего оценку уровня обслуживания.

Определение количественного фактора – индекса цен.

При расчёте количественного коэффициента важно выбрать базу для сравнения цен конкурирующих компаний.

Иногда, когда различия в ассортименте не позволяют найти продукт, общий для всех анализируемых фирм, приходится использовать условную базу. Например, это может быть товар стандартного размера или услуга, предоставляемая за единицу времени.

Количественный фактор представляет собой индекс, отражающий уровень цен на продукт (услугу) конкретной фирмы по отношению к средней или максимальной цене, сложившейся на исследуемом сегменте рынка:

$$I_{\text{цен } j} = \frac{P_j}{P_{\text{ср max}}}, \quad (21)$$

где $I_{\text{цен } j}$ – индекс цен в j -й фирме на отдельный товар;

P_j – цена основного (или стандартизированного) продукта в j -й фирме;

$P_{\text{ср max}}$ – средняя (максимальная) цена продукта среди исследованных фирм;

j – порядковый номер фирмы.

Уровень цен по нескольким товарам определяется по следующей формуле:

$$\bar{I}_{\text{цен } j} = \frac{\sum I_{\text{цен } j}}{n}, \quad (22)$$

где $\bar{I}_{\text{цен } j}$ – средний индекс цен в j -й фирме;

n – количество исследуемых товаров.

В результате расчета индекса цен $\bar{I}_{\text{цен } j}$ по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение первой координаты карты позиционирования.

Определение качественного фактора – индекса комплексной оценки уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов.

Качественный фактор — это сложное понятие, поэтому при его оценке важно определить, какие показатели компаний нужно учитывать. Выбор этих показателей, определение их значимости и оценка уровня качества компаний зависят от особенностей рынка и осуществляются на основе мнений потребителей.

Каждый показатель оценивается с помощью соответствующего индекса, рассчитанного как отношение суммы баллов, полученных конкретной фирмой, к среднему по рынку или максимально возможному количеству баллов по тому, или иному показателю с помощью формулы:

$$I_{k ij} = \frac{\beta_{ij}}{\beta_{i \text{cp}(\text{max})}}, \quad (23)$$

$I_{k ij}$ — индекс i -го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов для j -й фирмы;

β_{ij} — количество баллов, полученное j -й фирмой по i -му показателю;

$\beta_{i \text{cp}(\text{max})}$ — среднее (максимальное) количество баллов, которое может получить фирма по i -му показателю;

j — порядковый номер фирмы;

i — порядковый номер показателя, по которому рассчитывается индекс.

Комплексная оценка уровня (качества) обслуживания фирмой своих клиентов определяется по формуле:

$$I_{\text{к обсл } j} = \sum \alpha_i * I_{k ij}, \quad (24)$$

где $I_{\text{к обсл } j}$ — индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -й фирмой;

α_i — коэффициент значимости индекса i -го показателя комплексной оценки качества обслуживания клиентов.

При проведении комплексной оценки уровня (качества) обслуживания клиентов фирмами можно воспользоваться системой из четырех показателей, хотя этот перечень не является исчерпывающим:

1. широта ассортимента предлагаемых фирмой товаров (услуг);
2. оперативность реагирования на запросы клиентов;
3. доступность информации о фирме;
4. месторасположение фирмы.

В результате по каждой из отобранных для анализа фирм определяется значение второй координаты карты позиционирования.

На основе рассчитанных значений индексов $I_{\text{цен } j}$ и $I_{\text{к обсл } j}$ по каждому из представителей исследуемой выборки строится карта рыночного позиционирования.

Медианное значение каждой оси определяется как среднее значение индексов. На основании полученных значений координат карты рассчитываются коэффициенты стратегических позиций фирм-конкурентов, которые характеризуют конкурентоспособность фирм:

$$\text{КСП}_j = \frac{I_{\text{к обсл } j}}{\bar{I}_{\text{цен } j}}, \quad (25)$$

где КСП_j – коэффициент конкурентоспособности j -й фирмы;

$I_{\text{к обсл } j}$ – индекс уровня (качества) обслуживания клиентов j -й фирмой;

$\bar{I}_{\text{цен } j}$ – средний индекс цен в j -й фирме.

Конкурентоспособность фирмы тем выше, чем выше значение индекса уровня (качества) обслуживания клиентов. Сравнение коэффициентов конкурентоспособности целесообразно проводить внутри каждой стратегической группы.

Построение карт позиционирования помогает:

1. выявить стратегические группы – компании, схожие по своим конкурентным позициям – именно между ними разворачивается основная борьба.
2. оценить уровень конкуренции и дифференциации внутри каждой группы;
3. определить наиболее перспективные направления для стратегического развития;

4. проанализировать конкурентоспособность каждой компании в группе [29, с. 14-16].

Итак, данные методы позволяют оценить конкурентоспособность предприятий. Одной из важнейших целей оценки конкурентоспособности является повышение эффективности деятельности предприятия. Сравнивая результаты оценки конкурентов по одной и той же методике, можно их ранжировать по конкурентоспособности, проследить динамику уровня конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, конкуренция – это движущая сила рыночной экономики, которая стимулирует развитие. Для того, чтобы быть успешным в конкурентной среде, фирмы должны постоянно совершенствоваться, предлагать качественные товары и услуги, использовать инновации, создавать сильные бренды и адаптироваться к изменениям.

2 АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ООО «ПАНДА-ТУР»

2.1 Краткая характеристика ООО «Панда-тур»

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Панда-тур» зарегистрированное 02.03.2023 г., осуществляет деятельность туроператоров и туристических агентств. Как туроператор ООО «Панда-тур» создаёт туристический продукт – формирует тур, его наполнение (программу), работает с третьими лицами (поставщиками услуг), привлекая которых, организует трансфер, перевозку, размещение туристов в гостиницах, экскурсионные, развлекательные и иные программы. Как туристический агент ООО «Панда-тур» приобретает туры у туристских операторов и реализует туристский продукт покупателю, либо выступает посредником между туристом и туроператором за комиссионное вознаграждение, предоставляемое туроператором. Дополнительно в организации осуществляются следующие виды деятельности: деятельность страховых агентов и брокеров; услуги по бронированию и прочая сопутствующая деятельность.

ООО «Панда-тур» находится по адресу: г. Благовещенск, ул. Ленина, д. 130. Предприятие арендует помещение под офис на первом этаже в четырёх-этажном здании по соседству с различными организациями. На здании находится вывеска с наименованием организации – ООО «Панда-тур».

Режим работы, следующий: по будням с 9:00 до 19:00, по субботам с 10:00 до 16:00.

Учредительные документы фирмы разработаны в соответствии с выбранной организационно-правовой формой и требованиями соответствующих статей Гражданского кодекса Российской Федерации. Для ООО «Панда-тур» учредительным документом является устав.

В уставе ООО «Панда-тур» отражены следующие сведения: наименование общества, юридический адрес; учредители общества (у ООО «Панда-тур» один учредитель); цели и предмет общества; правовой статус общества; имущество, уставной капитал; права и обязанности участников; органы управления обществом; порядок изменения состава участников; трудовые отношения с

работниками общества; социальное страхование работников; учет и отчетность; прекращение деятельности и реорганизация общества; порядок изменения устава и т.д.

Основными источниками правового регулирования деятельности ООО «Панда-тур» являются: Конституция РФ, гражданский кодекс РФ, федеральный закон «Об обществах с ограниченной ответственностью», федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации».

ООО «Панда-тур» имеет круглую печать со своим наименованием и другие необходимые реквизиты.

У ООО «Панда-тур» есть свой логотип, в котором прослеживается название компании и образ панды (см. рис. 1).



Рисунок 1 – Логотип ООО «Панда-тур»

Офис компании оформлен современном и уютном стиле и оснащён всем необходимым для слаженной работы: имеет городской номер, факс, ксерокс, несколько компьютеров, принтеров, кондиционер, подключение к локальной сети Internet, так же есть в наличии необходимые канцелярские принадлежности.

В офисе туристической фирмы ООО «Панда-тур» в доступном для обозрения месте размещены:

- копия свидетельства о государственной регистрации;
- копия свидетельства о постановке на учет юридического лица в налоговом органе по месту нахождения на территории РФ;
- копия свидетельства о внесении сведений о туроператоре в Единый федеральный реестр туроператоров;
- копия сертификата соответствия;
- перечень услуг, оказываемых ООО «Панда-тур»;

- образец договора о реализации туристского продукта;
- образец туристической путёвки.

Чтобы быть в курсе последних тенденций на туристическом рынке, следить за изменениями спроса и конъюнктуры, а также изучать передовой опыт ведущих туристических агентств, наша компания использует различные интернет-сервисы. Кроме того, сотрудники ООО «Панда-тур» регулярно посещают выставки, конференции и ярмарки, посвящённые туризму.

У туристической компании ООО «Панда-тур» имеется сайт (panda-tour28.ru), на котором представлена краткая информация о предлагаемых турах, также есть возможность оставить заявку на сайте. Помимо сайта, ООО «Панда-тур» ведёт телеграм-канал, в котором публикует информацию о реализуемых турах, интересных местах туристических стран, некоторые актуальные новости в сфере туризма.

ООО «Панда-тур» осуществляет продажу туров в Китай, Таиланд, Турцию, Египет, Кубу, Мальдивы, Объединённые Арабские Эмираты, страны СНГ и другие страны.

Компания занимается организацией туров по заранее спланированным маршрутам и правилам, которые были согласованы с туристическим агентством. В таких путешествиях туристы и туристическая компания действуют согласно взаимным требованиям и обязательствам. Туристы обязаны своевременно и в полном объёме оплатить стоимость поездки, а туристическое агентство обязуется предоставить все услуги, о которых стороны договорились до начала путешествия.

Организация ООО «Панда-тур» реализует различные формы туризма. Данная фирма организует как индивидуальные туры, так и групповые.

Индивидуальный туризм представляет собой путешествия одного или нескольких лиц и связан с обслуживанием, носящим персональный характер.

Групповой туризм – это вид путешествий, при котором группа людей отправляется в поездку по заранее составленному плану и маршруту туристической фирмы.

В плане указываются районы, которые планируется посетить, длительность остановок, условия проживания и многое другое.

Во время путешествия группа становится временной командой, которая активно взаимодействует друг с другом. Это позволяет участникам получить максимум знаний и впечатлений от встреч, контактов и бесед, предусмотренных программой пребывания группы на маршрутах или в туристических центрах.

ООО «Панда-тур» занимается лечебно-оздоровительным туризмом – вид туризма, совершаемый с оздоровительными и (или) лечебными целями.

При обращении клиента в ООО «Панда-тур» ему предлагают ознакомиться с программой тура, которая содержит следующую информацию: описание маршрута по дням, характеристику условий тура, информацию о странах пребывания.

Характеристика условий тура содержит следующую информацию:

- условия размещения в каждом;
- характеристику транспортных средств;
- перечень услуг, получаемых за дополнительную плату,
- итоговая стоимость тура в долларах (по курсу ЦБ РФ на день оплаты + 3 % конвертации).

В рамках информации о странах пребывания в ООО «Панда-тур» клиенту предоставляется следующая информация: особенности въезда в страну и выезда из неё; визовый режим/безвизовый режим; санитарные правила (страховка, прививки); таможенные правила; деньги, обмен; достопримечательности, в т.ч. по маршруту; другая необходимая информация.

Помимо организации отдыха для россиян ООО «Панда-тур» активно работает в сфере приема иностранных граждан, предлагая им туры по городам России.

В туристической компании клиенту объясняют, какие услуги он приобретает и как ими воспользоваться, а также гарантии и обязательства фирмы, и свои права.

В качестве основания для предоставления услуг клиенту, выступает договор на оказание туристских услуг, который заключается между турфирмой и

клиентом. В момент заключения договора на туристическое обслуживание, клиенту будут предоставлены все необходимые материалы, включая информацию о правилах и обычаях страны пребывания, а также другая информация о предстоящем туре. Фирма осуществляет инструктаж клиентов по вопросам профилактики инфекционных и паразитных заболеваний. Бронирование тура турфирмой производится только после заключения договора на туристское обслуживание с клиентом. Внесение денег в кассу турфирмы оформляется приходным кассовыми ордерами установленной после полной оплаты труда клиенту выдается путевка. Путевка подписывается генеральным директором или начальником отдела туризма, на ней ставится печать фирмы. В случае отказа от поездки, ему возвращается оплаченная им стоимость услуг. При этом с него удерживают фактические затраты турфирмы по организации путешествия. Фактические затраты турфирмы определяются, исходя из затрат турфирмы на командировки сотрудников, оплате визовых и иных сборов.

Учёт доходов и расходов и хозяйственных операций данная турфирма осуществляет в специальной Книге учета, потому как фирма, доходы которых подлежат налогообложению на основании деклараций о доходах, обязаны: вести учет полученных ими в течение календарного года доходов и произведенных расходов, связанных с получением этих доходов.

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Панда-тур»

Анализ внутренней среды, то есть ресурсного потенциала, позволяет понять, какими возможностями обладает организация, насколько эффективно они используются и как можно повысить эффективность её работы.

В рамках анализа внутренней среды туристической фирмы «Панда-тур» был проанализирован бухгалтерский баланс предприятия за 2023 год (с июня по декабрь) – для этого была использована упрощённая форма бухгалтерского баланса ООО «Панда-тур» – предоставлять бухгалтерский баланс в такой форме ООО «Панда-тур» имеет право потому, что является субъектом малого предпринимательства. Результаты анализа показателей финансовой устойчивости представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели финансовой устойчивости ООО «Панда-тур» за II и III кварталы 2023 года

Показатель	Способ расчёта	Результат расчёта	Норма
Коэффициент финансовой независимости (автономии)	$\text{Кф.н.} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Валюта баланса}}$	0,50	$\geq 0,50$
Коэффициент финансового левериджа (риска)	$\text{Кф.л.} = \frac{\text{Заёмный капитал}}{\text{Собственный капитал}}$	0,99	$\leq 1,00$
Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования	$\text{Ко.с.и.} = \frac{\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы}}{\text{Оборотные активы}}$	0,50	$\geq 0,10$
Коэффициент финансирования	$\text{Кф.} = \frac{\text{Собственный капитал}}{\text{Заёмный капитал}}$	1,01	$\geq 0,70$
Коэффициент финансовой устойчивости	$\text{Кф.у.} = \frac{\text{Собственный капитал} + \text{Долгосрочные обязательства}}{\text{Валюта баланса}}$	0,76	$\geq 0,70$

Исходя из данной таблицы можно отметить, что все показатели финансовой устойчивости ООО «Панда-тур» находятся в пределах нормы, и сделать следующие выводы:

1) коэффициент финансовой автономии показывает, что половина активов ООО «Панда-тур» сформирована за счёт собственных средств фирмы; значение коэффициента в 0,50 указывает на то, что риск неплатёжеспособности минимальный – это означает, что за счёт реализации собственного имущества предприятие сможет погасить долговые обязательства;

2) коэффициент финансового левериджа, равный 0,99, свидетельствует о том, что на 1 рубль собственных средств, вложенных в активы, приходится 99 копеек заёмного капитала;

3) значение коэффициента обеспеченности оборотных активов собственными средствами, равное 0,5, говорит о том, что 50 % оборотных активов ООО «Панда-тур» финансируются за счёт собственных средств, что характеризует предприятие как устойчивое;

4) полученное значение коэффициента финансирования говорит о том, что на 1 рубль заёмных средств приходится 1,01 рубля собственных средств;

5) значение коэффициента финансовой устойчивости, равное 0,76 демонстрирует то, что почти 80 % активов фирмы профинансированы за счёт надёжных и долгосрочных источников.

В рамках анализа внутренней среды туристической фирмы «Панда-тур» рассмотрим некоторые экономические результаты хозяйственной деятельности организации за III квартал 2023 г. и I квартал 2024 г. (см. табл. 3).

Таблица 3 – Экономические показатели деятельности ООО «Панда-тур»

Показатели	Период		Абсолютное отклонение, руб.	Темп прироста, %
	III квартал 2023 г.	I квартал 2024 г.		
Выручка, руб.	3 996 508	4276663	280 155	7,01
Расходы по обычной деятельности, руб.	3 186 055	3 355 235	169 180	5,31
Прочие доходы, руб.	38 040	41 425	3 385	8,90
Прочие расходы, руб.	139 200	146 280	7 080	5,09
Налог, руб.	106393,95	122486,0535	16 092	15,13
Чистая прибыль, руб.	602 899	694 088	91 189	15,13
Рентабельность продаж, %	15,09	16,23	1,14	7,58

Из таблицы видно, что значения всех финансовых результатов хозяйственной деятельности ООО «Панда-тур» в рассматриваемом квартале 2024 года выше значений 2023 года.

Также здесь прослеживается соблюдение «золотого правила экономики», согласно которому темп роста чистой прибыли должен опережать темп роста предприятия, т.е. доходы должны расти быстрее расходов. Согласно таблице, темп прироста чистой прибыли больше темпа прироста выручки на 8,12 %.

Результаты расчёта рентабельности продаж показали, что туристическая фирма «Панда-тур» имеет динамику увеличения эффективности своей хозяйственной деятельности. В третьем квартале 2023 года на рубль выручки приходилось 15,09 копеек прибыли, в первом квартале 2024 г. – 16,23 копейки – такой рост указывает на положительную тенденцию эффективности деятельности ООО «Панда-тур».

Теперь в рамках анализа внутренней среды организации проанализируем ассортимент услуг и турпродуктов ООО «Панда-тур».

Охарактеризуем ассортимент услуг и турпродуктов ООО «Панда-тур» по следующим показателям: широта, глубина, насыщенность, гармоничность, обновляемость [29, с.14-16].

Широта ассортимента, предлагаемого ООО «Панда-тур», представлена двумя ассортиментными группами: 1) туры; 2) визы.

Глубина группы «туры» представляет собой туристические направления, по которым ООО «Панда-тур» разрабатывает и продаёт туры, здесь данный показатель равен 30 (тридцати) товарным позициям – они будут рассмотрены далее при проведении ABC- и XYZ-анализах.

Глубина группы «визы» включает в себя четыре позиции: 1) учебные; 2) туристические индивидуальные; 3) туристические групповые; 4) бизнес-визы.

Насыщенность найдём как сумму глубин выделенных ассортиментных позиций, т.е. насыщенность ассортимента туристических продуктов и услуг ООО «Панда-тур» равна 24 (двадцати четырёх) товарным позициям на момент третьего квартала 2023 года и 26 (двадцати шести) в первом квартале 2024 года.

Ассортимент турпродуктов ООО «Панда-тур» является *гармоничным*, так как туры являются близкими по назначению и удовлетворяемым потребностям человека товарами.

Ассортимент турпродуктов организации *характеризуется высокой обновляемостью*, так как ООО «Панда-тур» часто формирует новые туры, а также совершенствует разработанные ранее.

Для эффективного управления товарным ассортиментом используют такие методы как ABC-анализ и XYZ-анализ.

Проведём *ABC-анализ* ассортимента ООО «Панда-тур» [36, с. 71]. Проанализируем ассортиментную группу, представленную турами, разрабатываемыми ООО «Панда-тур». Параметром, по которому будет проводиться анализ, является прибыль. Для анализа возьмём результаты продаж за III квартал (июль-сентябрь) 2023 года и I квартал 2024 года.

ABC-анализ проведён с помощью программы Microsoft Excel – результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4 – ABC-анализ туров ООО «Панда-тур» (I квартал 2024 г.)

Наименование тура	Прибыль, руб.	Доля	Накоп- ленная доля, %	Группа ABC
Китай, Бэйго	47039	0,051	5,105	A
Таиланд, Пхукет	45150	0,049	10,005	A
Куба, Кайо-Коко	43310	0,047	14,705	A
Китай, Цицикар	43304	0,047	19,405	A
Турция, Белек	40564	0,044	23,807	A
Китай, Санья	40542	0,044	28,207	A
Египет, Нувейба	40544	0,044	32,607	A
Турция, Анталия	40543	0,044	37,009	A
Китай, Байдахэ	39507	0,043	41,296	A
ОАЭ, Дубай	38654	0,042	45,491	A
Турция, Кумкёй	36171	0,039	49,416	A
Египет, Шарль-эль-Шейх	35936	0,039	53,316	A
Тайланд, Паттайя	35936	0,039	57,216	A
Куба, Варадеро	34325	0,037	60,941	A
Китай, Удаляньчи	34254	0,037	64,658	A
Вьетнам, Нячанг	34093	0,037	68,358	A
Россия, Байкал	33171	0,036	71,958	A
Китай, Харбин	33035	0,036	75,543	A
Россия, Благовещенск	32250	0,035	79,043	A
Мальдивы, Лавиани	30643	0,033	82,369	B
Турция, Аланья	30407	0,033	85,669	B
Турция, Махмултар	29486	0,032	88,869	B
Китай, Хэйхэ	28600	0,031	91,973	B
Венесуэла, Маргарита	27894	0,030	95,000	B
Греция, Миконос	26721	0,029	97,900	C
Турция, Кемер	19350	0,021	100,000	C
Итого	921429	1,000	-	-

Данный анализ позволил определить, что в категорию А вошёл большой ряд туров, которые следует продолжать реализовывать и дальше, так как они

приносят наибольшую прибыльность. От реализации туров, вошедших в группу С (Греция, Миконос, Турция, Кемер), с одной стороны, можно вообще отказаться, так как доход от них минимален. С другой стороны, на них спрос всё же есть, а потому из можно и дальше формировать, но в минимально-допустимом количестве.

Далее был проведён XYZ-анализ по данным прибыли за III кв. 2023 г. и I кв. 2024 г. [12, с. 77].

Таблица 5 – XYZ-анализ ассортимента туров ООО «Панда-тур»

Наименование тура	Прибыль, руб.		Коэффициент вариации, %	Группа XYZ
	III кв. 2023 г.	I кв. 2024 г.		
Таиланд, Пхукет (Карон) (пляжно-экскурсионный)	46905	45150	1,91	X
Вьетнам, Нячанг (пляжно-экскурсионный)	36369	34093	3,23	X
Турция, Анталия (пляжно-экскурсионный)	43663	40560	3,68	X
Китай, Бэйдайхэ (пляжно-экскурсионный, оздоровительный)	45284	39500	6,82	X
Китай, Бейго (оздоровительный)	54199	47039	7,07	X
Турция, Махмутлар (экскурсионный)	37180	29486	11,54	Y
Турция, Кумкёй (пляжно-экскурсионный)	48526	36171	14,59	Y
Китай, Удаляньчи (экскурсионно-оздоровительный)	52578	34254	21,10	Y
Китай, Харбин (экскурсионный)	52578	33035	22,83	Y
Россия, Благовещенск (экскурсионный)	20160	32250	23,07	Y
Турция, Аланья (пляжно-экскурсионный)	49336	30407	23,74	Y
Китай, Санья (экскурсионный)	23402	40542	26,81	Z
Китай, Хэйхэ (экскурсионный)	16108	28600	27,94	Z
Египет, Шарм-Эль-шейх (пляжно-экскурсионный, шоп-тур)	12866	35936	47,27	Z
Мальдивы (пляжный)	10435	30643	49,20	Z

Из получившихся результатов можно сформулировать следующие выводы:

– наиболее устойчивый спрос имеют туры на некоторые курорты Таиланда, Турции Вьетнама и Китая – данные туры актуальны в любое время года, значит, их нужно формировать регулярно.

– тур по Благовещенску, а также некоторые туры в Китай и Турцию относятся к группе Y – спрос на них есть, но непостоянный, что можно связать с сезонностью спроса на них.

– остальные туристические направления относятся к группе Z – спрос на них крайне нестабилен; прогнозировать объемы продаж и определять характер их развития очень сложно.

Продолжим анализ ассортимента турпродуктов ООО «Панда-тур», воспользовавшись методом построения матрицы БКГ (матрицы Бостонской консалтинговой группы). Матрица БКГ – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге [50, с. 125-127].

В рамках данного метода проанализируем продажи туристических маршрутов по Китаю, предлагаемых организацией. Выбор данной группы туров обоснован тем, что ООО «Панда-тур» фокусируется на разработке туров именно в Китай.

Перед построением матрицы БКГ оформим таблицу, в которой укажем выручку от продаж туров по Китаю за август и сентябрь 2023 года, а также рассчитаем доли выручки от продаж по каждому туру в общем объеме сбыта и темпы роста долей (см. табл. 6).

Таблица 6 – Данные для построения матрицы БКГ

Наименование тура	III кв. 2023 г.		I кв. 2024 г.		Темп роста доли, %
	Выручка, руб.	Доля в сбыте, %	Выручка, руб.	Доля в сбыте, %	
1	2	3	4	5	6
Китай, Бэйдайхэ (пляжно-экскурсионный, оздоровительный)	152670	14,04	128256	15,22	108,35
Китай, Вэйхай (пляжно-экскурсионный)	144268	13,27	124951	14,83	111,71
Китай, Хэйхэ (экскурсионный)	99146	9,12	79047	9,38	102,83
Китай, Удаляньчи (экскурсионно-оздоровительный)	156849	14,43	119347	14,16	98,14
Китай, Бейго (оздоровительный)	123245	11,34	87574	10,39	91,6
Китай, Харбин (экскурсионный)	131404	12,09	71423	8,47	70,10
Китай, Шуйши (экскурсионно-оздоровительный)	112765	10,37	64797	7,69	74,11

Продолжение таблицы 6

1	2	3	4	5	6
Китай, Харбин (шоп-тур)	101871	9,37	68676	8,15	86,95
Китай, Санья (экскурсионный)	64824	5,96	98765	11,72	196,50
Итого	1087042	100	842836	100	100

На основе данных, указанных в таблице, необходимо рассчитать среднюю величину долей выручки от продаж каждого тура по Китаю в общем объёме выручки за рассматриваемый период 2024 года, а также средний темп роста этих долей. Рассчитав, получим следующие значения: 1) средняя доля в сбыте – 11,45 %; 2) средний темп роста долей – 99,93 %. Теперь, имея все необходимые данные, можем построить модифицированную матрицу БКГ (см. рис. 2).

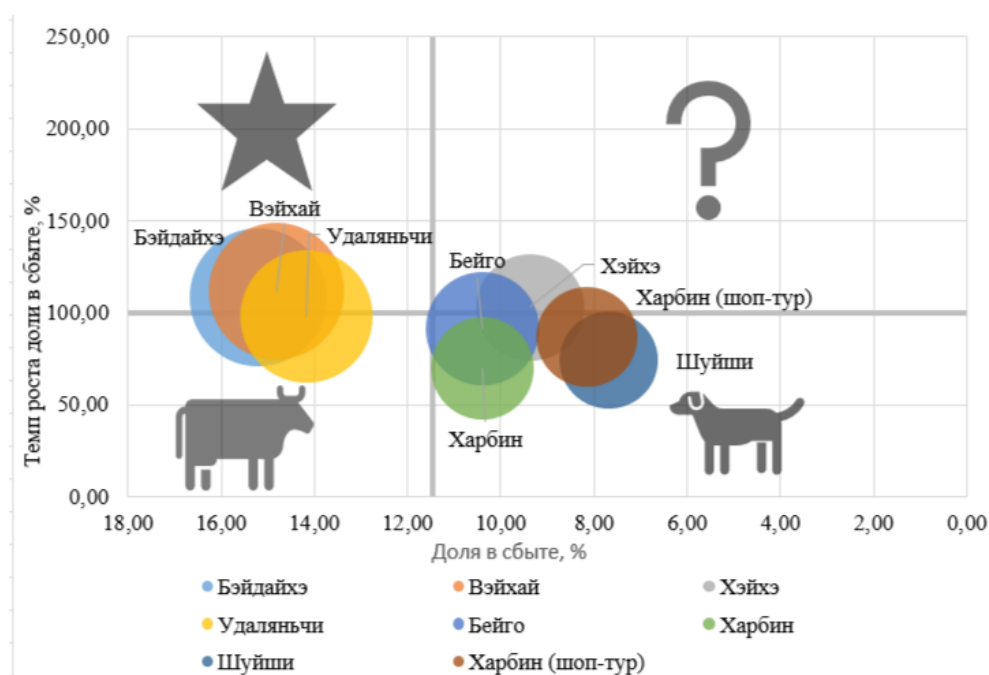


Рисунок 2 – Модифицированная матрица БКГ по продажам туров в Китай
ООО «Панда-тур»

Из полученной матрицы видно, что в категорию «Звёзды» входят такие туристические направления как Бэйдайхэ, Вэйхай, Удаляньчи. Данное направление характеризуется высоким темпом роста спроса на них. Можно отметить, что стоит и дальше реализовывать данные туры, но при этом желательно провести работу над его совершенствованием.

Необходимо инвестировать в «звёзд» до их трансформации в «дойных коров».

К категории «Дойные коровы» отнесены туры в Бейго и Шуйши – данные направления занимают высокую долю продаж, но при этом не отличаются высокими темпами роста. Стоит поддерживать эти направления, чтобы они сохраняли сильные позиции. Необходимо как можно дольше сохранять за «дойными коровами» лидирующие позиции, пока они не превратятся в «собак».

Остальные туры по Китаю, предлагаемые ООО «Панда-тур», относятся к категории «Собаки», спрос на данные турпродукты находится на стадии спада – стоит рассмотреть и оценить вариант выведения данных туров из ассортимента.

В рамках анализа внутренней среды также рассматривают *персонал организации*. Штатную численность сотрудников ООО «Панда-тур» составляют шесть человек: генеральный директор, начальник туристического отдела, старший менеджер, бухгалтер, менеджеры.

Данные сотрудники работают в ООО «Панда-тур» с момента образования и по сей день – в связи с чем анализировать показатели движения персонала пока не имеет смысла.

Изучим качественный состав персонала ООО «Панда-тур», то есть распределение персонала предприятия по возрасту, гендерному признаку, уровню образования и стажу работы в туристической сфере. Структура персонала по возрасту представлена в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала ООО «Панда-тур» по возрасту за 2023-2024 гг.

Группы персонала по возрасту, лет	Численность персонала, чел.	Удельный вес
18-25	2	0,33
26-36	1	0,17
37-50	3	0,50
Итого	6	1

В соответствии с таблицей 7 можно сказать о том, что большую часть персонала ООО «Панда-тур» (50 %) составляют сотрудники возрастной группы от 37-ми до 50-ти лет.

Теперь представим структуру персонала ООО «Панда-тур» по половому признаку, разделив сотрудников фирмы на две группы. Полученные результаты отобразим в таблице 8.

Таблица 8 – Структура персонала ООО «Панда-тур» по полу за 2023-2024 гг.

Пол	Численность персонала, чел.	Удельный вес
Мужской	1	0,17
Женский	5	0,83
Итого	6	1

Из таблицы 8 видно, что в численности персонала ООО «Панда-тур» на данный момент преобладают женщины.

Таблица 9 – Распределение персонала ООО «Панда-тур» по уровню образования за 2023-2024 гг.

Уровень образования	Численность персонала, чел.	Удельный вес
Высшее, бакалавриат	1	0,17
Высшее, специалитет	3	0,50
Высшее, магистратура	2	0,33
Итого	6	1

Таблица 9 показывает, что все сотрудники ООО «Панда-тур» имеют высшее образование, но разных уровней.

Далее рассмотрим структуру персонала по стажу работы в туристической сфере (см. табл. 10).

Таблица 10 – Распределение персонала по стажу работы в сфере туризма за 2023-2024 гг.

Стаж работы	Численность персонала, чел.	Удельный вес, %
1-5 лет	2	0,33
6-15 лет	1	0,17
16-30 лет	3	0,50
Итого	6	1

Из таблицы 10 видно, что почти 70 % персонала ООО «Панда-тур» имеет достаточно большой стаж работы в туристической сфере.

Итак, качественный анализ структуры показал, что в ООО «Панда тур» работают специалисты, имеющие высшее профессиональное образование и многолетний стаж работы в сфере туризма.

Определим организационную структуру ООО «Панда-тур». Организационная структура в ООО «Панда-тур» является линейно-функциональной (см. рис. 3), стиль управления относится к демократическому, т.е. персонал фирмы активно участвует в организационных вопросах и принятии управленческих и иных решений.



Рисунок 3 – Организационная структура ООО «Панда-тур»

Также в рамках анализа внутренней среды ООО «Панда-тур» необходимо проанализировать стратегии, реализуемые данной фирмой.

ООО «Панда-тур» придерживается конкурентной стратегии фокусирования. Основная цель стратегии связана с концентрацией усилий ООО «Панда-тур» на туристических поездках в Китай. Задачами данной стратегии здесь являются:

- расширение ассортимента туров в Китай;
- разработка системы скидок по турам в Китай;
- реализация мероприятий, направленных на совершенствование сбыта представленных услуг;

- создание ассортимента туров с разным уровнем дохода
- минимизация издержек на услуги, включаемые в турпродукт;

ООО «Панда-тур» предлагает разнообразные виды туров в Китай – экскурсионные, рекреационно-оздоровительные, пляжные, деловые, шоп-туры.

Стоит отметить, что в преддверии нового года ООО «Панда-тур» предлагает туристам отметить этот праздник в Китае, купив специальный новогодний тур у организации.

В ассортименте турпродуктов организации большую долю занимают туры именно в Китай, что можно заметить, проанализировав количество разнообразных туров по странам, продаваемых ООО «Панда-тур» (см. табл. 11).

Таблица 11 – Структура ассортимента туров по странам, предлагаемого ООО «Панда-тур» за 2023-2024 гг.

Страна	Количество туров	Доля в ассортименте, %
Китай	9	30
Турция	6	20
Россия	3	10
Таиланд	2	7
Куба	2	7
Вьетнам	1	3
Египет	2	7
Мальдивы	1	3
ОАЭ	1	3
Венесуэла	1	3
Шри-Ланка	1	3
Греция	1	3
Итого	30	100

Как видно из таблицы 11, Китай стоит на первом месте по объёму выручки и занимает 30 % всего ассортимента турпродуктов ООО «Панда-тур». На втором месте находится Турция – выручка от продажи туров в данную страну составляет 20 % от всего ассортимента.

В целях анализа результатов реализации стратегии фокусирования, проанализируем доли выручки по странам, полученной от всех туров, реализованных ООО «Панда-тур» в 2023 году (см. табл. 12).

Таблица 12 – Структура выручки ООО «Панда-тур» за II и III кварталы 2023 гг.

Наименование тура	Выручка, руб.	Доля, %
1	2	3
Китай, Бэйдайхэ (пляжно-экскурсионный, оздоровительный)	488312	6
Китай, Вэйхай (пляжно-экскурсионный)	472564	5
Китай, Удаляньчи (экскурсионно-оздоровительный)	456816	5
Тайланд, Пхукет (Карон) (пляжно-экскурсионный)	448942	5
Тайланд, Пхукет (Ката) (экскурсионный)	433194	5
Турция, Анталия (пляжно-экскурсионный)	433194	5
Турция, Аланья (пляжно-экскурсионный)	409572	5
Россия, Сочи (пляжно-экскурсионный, оздоровительный)	401698	5
Вьетнам, Нячанг (пляжно-экскурсионный)	393824	4
Китай, Бейго (оздоровительный)	354455	4
Китай, Харбин (экскурсионный)	338707	4
Китай, Шуйши (экскурсионно-оздоровительный)	315085	4
Китай, Хэйхэ (экскурсионный)	299337	3
Египет, Шарм-Эль-шейх (пляжно-экскурсионный, шоп-тур)	299337	3
Китай, Харбин (шоп-тур)	291463	3
Турция, Сиде (пляжно-экскурсионный)	275715	3
Мальдивы (пляжный)	275715	3
Китай, Санья (экскурсионный)	259967	3
Шри-Ланка (пляжно-экскурсионный)	259967	3
Египет, Хургада (пляжно-экскурсионный)	252093	3
ОАЭ, Дубай (пляжно-экскурсионный, шоп-туры)	228472	3
Куба, Кайо-Коко (пляжно-экскурсионный)	220598	3
Турция, Белдиби (пляжный)	204850	2
Турция, Махмутлар (экскурсионный)	196976	2
Венесуэла, Маргарита (пляжно-экскурсионный)	181228	2
Куба, Варадеро (пляжно-экскурсионный)	173354	2
Греция, Миконос (пляжно-оздоровительный)	157606	2
Турция, Кумкёй (пляжно-экскурсионный)	141849	2
Россия, Циолковский (экскурсионный)	126110	1
Итого	8791000	100

Как видно, из таблицы 16, туры в Китай занимают большие доли продаж, в связи с чем можно сделать вывод о том, что реализация стратегии фокусирования даёт положительные результаты деятельности ООО «Панда-тур».

Теперь, проанализировав внутреннюю среду ООО «Панда-тур», формулируем сильные стороны и возможности организации (см. табл. 13).

Таблица 13 – Сильные и слабые стороны ООО «Панда-тур»

Сильные стороны	Слабые стороны
1	2
<ul style="list-style-type: none"> – использование современных информационных технологий в системе управления; – постоянное повышение уровня квалификации сотрудников путём участия в тренингах, семинарах, обучающих программах; – квалифицированный, опытный персонал в сфере туризма, что гарантирует высокий уровень обслуживания; – индивидуальный подход к клиентам; – цифровое обслуживание клиентов, что представляется удобным для них; – ведение деятельности не только как турагента, но и как туроператора, что позволяет предложить более широкий спектр услуг; – часто обновляемый ассортимент турпродуктов; – наличие финансовых ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> – малоинформативный сайт организации; – слабая маркетинговая деятельность; – отсутствие чёткой стратегии развития; – несформированный имидж организации; – небольшая доля выручки в отрасли по рынку г. Благовещенск; – небольшое разнообразие туристических направлений; – недостаточная развитость направлений внутреннего туризма

Итак, определены сильные и слабые стороны ООО «Панда-тур», среди основных сильных сторон можно отметить такие преимущества как наличие высококвалифицированного персонала и финансовых ресурсов, а также ведение деятельности турагента.

Из слабых сторон отметим следующее: малоинформативный сайт, отсутствие чёткой стратегии организации и несформированный имидж ООО «Панда-тур».

2.3 Анализ внешней среды ООО «Панда-тур»

Начнём анализ внешней среды ООО «Панда-тур» с *анализа туристической отрасли*. Стратегический конкурентный анализ отрасли имеет целью выявление

потенциала её прибыльности, факторов, которые влияют на неё, путей увеличения конкурентного преимущества и т.п.

В 2020 г численность потребителей на туристическом рынке сильно снизилась. Уменьшение было связано с введенными ограничениями из-за пандемии коронавируса: закрылись границы, люди сократили количество посещений общественных мест из-за опасения заразиться, стали недоступны для посещения культурно-исторические объекты [48, с. 25-28].

Эпидемиологическая обстановка оказала негативное воздействие на международный туризм. Туристская индустрия стала одной из наиболее пострадавших от пандемии COVID-19 отраслей. Согласно данным ежегодного анализа количественной оценки глобальных экономических и трудовых последствий поездок, публикуемого Всемирным советом по туризму и путешествиям (WTCC), до пандемии на путешествия и туризм приходилось одно из пяти новых рабочих мест, созданных во всем мире в 2014-2019 годах, и 10,3 % всех рабочих мест (334 миллиона) и 10,4 % мирового ВВП в 2019 году. После отмены ограничений, вызванных эпидемиологической обстановкой, туристическая отрасль начала путь восстановления. Последнее ежегодное исследование WTTC показывает:

- в 2022 году доля сектора путешествий и туризма в мировом ВВП составила 7,6 % – это увеличение на 22 % по сравнению с 2021 годом, и на 23 % ниже уровня 2019 года;

- в 2022 году было создано 22 миллиона новых рабочих мест, что на 7,9 % больше, чем в 2021 году, и на 11,4 % ниже уровня 2019 года.

- расходы международных туристов выросли на 81,9 % в 2022 году [39, с/131].

Стоит отметить, что одно из самых глобальных изменений, закономерно спровоцированных пандемией, – переориентация путешественников на внутренние направления.

Перечислим главные тренды мирового туризма в 2023 году:

- проникновение потребительских ценностей во все аспекты образа жизни человека, в связи с чем наблюдается тенденция смешанных путешествий (или

«bleisure» – бизнес плюс отдых): это могут быть так называемые «workations» (рабочие каникулы) или «work from anywhere» (возможность работать из любого места);

– ожидается, что рост предложений, основанных на ценностях здорового образа жизни, такие как спорт, велнес и экотуризм, будут превосходить динамику продаж стандартных турпакетов;

– туризм, основанный на природных достопримечательностях и красотах (сюда включены приключенческий туризм, экотуризм, а также пляжный отдых), также пользуется повышенным потребительским спросом – ожидается большая доля проданных туров данных направлений в общем объёме.

Теперь проанализируем туристическую отрасль в рамках России. Укажем тренды в туризме, характерные для России:

– растёт популярность отдыха семьями и компаниями в ближайших к месту жительства регионах и курортах России;

– для внутренних туристов сейчас очень актуальна хорошая транспортная доступность;

– восстановление турпотока из Китая [47, с/ 125-128].

В условиях санкций, вызванных сложной геополитической обстановкой, возможности зарубежного отдыха для россиян существенно снизились, также снизился турпоток иностранцев в Россию. До тех пор, пока не будут сняты имеющиеся ограничения, россияне, путешествующие внутри страны, будут занимать лидирующую позицию в общем турпотоке. Однако на фоне постоянно растущих цен и невысоких доходов населения рост рынка будет более сдержанным.

Туристический поток по России в 2023 году может вырасти на 5,2 %, или на 7,3 млн человек по сравнению с 2022 годом. Для того чтобы поддержать предприятия туристической отрасли запущен целый государственный комплекс инструментов развития. Так, например, туркомпании могут воспользоваться льготным инвестиционным кредитом. Согласно условиям программы, предприятия могут получить кредит размером от 50 млн до 2 млрд рублей, по ставке от 2,5 % до 4 % в течение льготного периода, максимальный срок обязательства – 10 лет. Также

можно отметить разработанную государственную программу «Туристический кешбэк», в рамках которой туристы могут оплатить путешествие картой «Мир» и получить кешбэк 20 % от его стоимости.

Далее проведём *анализ макроокружения* ООО «Панда-тур». Для исследования макроокружения чаще всего используют метод PEST-анализа. Аббревиатура происходит от английских слов «политический» (political), «экономический» (economic), «социальный» (social), «технологический» (technological) [49, с. 31-35].

PEST-анализ помогает:

- выявить возможности и потенциальные риски для компании;
- создать стратегию развития, эффективную в долгосрочной перспективе;
- проанализировать тенденции в деловой среде;
- сформировать объективное представление о среде при выходе на незнакомые рынки либо в новые ниши.

Проведём исследование внешней среды ООО «Панда-тур», применив метод PEST-анализа (см. табл. 14).

Таблица 14 – PEST-анализ внешней среды ООО «Панда-тур»

Политические факторы	Экономические факторы
1	2
<ul style="list-style-type: none"> - международные санкции, в результате которых объем бронирований заграничных туров сократился во много раз и вырос объём внутренних поездок; - сложная международная политическая обстановка, что делает некоторые страны небезопасными для туристов; - местные законы стран пребывания, которые отражаются на стоимости турпродуктов; - месторасположение г. Благовещенска на границе с Китаем, что обеспечивает большой взаимный туристический поток между Россией и Китаем; – государственные программы поддержки – возможность получения помощи со стороны государства может поспособствовать развитию организации, а также достижению более эффективных результатов деятельности 	<ul style="list-style-type: none"> – курс валют (нестабильный курс рубля приводит к росту цен, из-за чего увеличивается стоимость турпродуктов); – трудности при обмене валюты за рубежом (данный фактор ведёт к дополнительным финансовым затратам, что оказывает влияние на спрос населения); – повышение цен поставщиков услуг, ведущих к повышению цен на турпродукты; – отключение банков от системы SWIFT, из-за чего процесс оплаты (перевода средств) иностранным контрагентам затруднён

1	2
Социокультурные факторы	Технологические факторы
<ul style="list-style-type: none"> – сокращение численности населения Амурской области, вследствие чего потеря потенциальных клиентов; – рост числа людей, уделяющих большее внимание своему здоровью, что ведёт к увеличению спроса на лечебно-оздоровительный туризм; – повышение интереса людей к дайвингу и сёрфингу, что увеличивает спрос на пляжные туры; – сезонность спроса на турпродукты – данный фактор оказывает большое влияние на уровень спроса в туристической отрасли; – рост числа туристов, которых привлекает возможность посещения событийного мероприятия, что ведёт к росту спроса на событийные туры; – рост спроса на российские курорты; – интересы людей (чем больше людей, увлекающихся путешествиями, тем выше спрос на услуги туристических фирм) 	<ul style="list-style-type: none"> – развитие удалённой работы, которая позволяет работать даже на отдыхе, что даёт возможности людям больше путешествовать; – развитие Online Booking Tool – системы самостоятельного бронирования деловых поездок – данная тенденция ведёт к снижению спроса на деловые туры, составленные туроператорами; – развитие технологии виртуальной реальности, применимой в туристической сфере; – информационные технологии, позволяющих продвигать необходимую информацию; – развитие искусственного интеллекта в сфере туризма, применение которого заменяет людям обращение в туристические фирмы, что ведёт к снижению спроса на турпродукты туроператоров и турагентов; – технологии дистанционного обслуживания клиентов

Итак, в таблице 14 приведены факторы внешней среды, в той или иной степени оказывающие влияние на деятельность ООО «Панда-тур». Выделим те факторы, которые наиболее сильно влияют на функционирование рассматриваемой туристической фирмы.

Среди политических факторов можно выделить: государственные программы поддержки организаций, осуществляющих туристскую деятельность; международные санкции, которые оказали и продолжают оказывать большое влияние на международный туризм, так, например, в результате санкций закрыты воздушные пространства и государственные границы для России со стороны многих стран, изъяты у российских авиакомпаний лизинговые самолёты, что усложняет передвижение туристов даже в рамках РФ.

Из экономических факторов основными можно назвать те, которые влияют на стоимость турпродукта: курс валют, повышение цен контрагентов, которые предоставляют услуги, включаемые в турпродукты [9, с. 24].

Среди социокультурных факторов отметим следующие: сезонность спроса на турпродукты – данный фактор необходимо учитывать при определении туристических направлений и непосредственно разработке туров (например, летом более актуальным будет формирование туров на пляжные курорты, зимой – на горнолыжные); рост числа людей, интересующихся лечебно-оздоровительными и пляжными турами.

К основным технологическим факторам можно отнести следующие: развитие искусственного интеллекта и онлайн системы самостоятельного бронирования – данные факторы оказывают отрицательное воздействие на спрос населения на турпродукты, предоставляемые туристическими фирмами; развитие информационных технологий, позволяющих открыто публиковать информацию; развитие дистанционных технологий, позволяющих обслуживать клиентов без посещения ими офиса.

Теперь проведём *анализ микроокружения* ООО «Панда-тур» – для этого воспользуемся методом построения модели 5-ти сил Майкла Портера [28, с. 95] (см. табл. 15).

Таблица 15 – Анализ влияния пяти сил модели М. Портера на ООО «Панда-тур»

Фактор	Влияние фактора
1	2
1. Конкуренция в отрасли со стороны реальных конкурентов	<p>1.1 Количество реальных конкурентов (в г. Благовещенске) – 58: ООО «Панда-тур» ООО «Пилигрим плюс», ООО «Пегас Туристик», ООО «Моисей», ООО «Дальневосточный Феникс», ООО «Первый туристический», «Anex Tour», ООО «Компас», ООО «Планета 360», ООО «Амурассо», ООО «Амуртурист» и др.</p> <p>1.2 Доли рынка конкурентов: – ООО «Панда-тур» – 1,28 %; – ООО «Пилигрим плюс» – 2,68 %; – ООО «Пегас Туристик» – 2,52 % – ООО «Anex Tour» – 2,31 %; – ООО «Компас» – 1,41 %</p> <p>1.3 Применяемые конкурентные стратегии: – ООО «Панда-тур», ООО «Компас» – стратегия фокусирования; – ООО «Пилигрим плюс», ООО «Пегас Туристик», ООО «Амурассо» – стратегия дифференциации; – ООО «Anex Tour», ООО «Моисей» – стратегия лидерства в издержках</p> <p>1.4 Качество туристических услуг конкурентов – качество услуг, предоставляемых как ООО «Панда-тур», так и фирм-конкурентов, соответствует требованиям национального стандарта</p>

1	2
2. Угроза появления новых конкурентов	2.1 Высокая ёмкость рынка, темп роста объёма оказанных туристических услуг за 2022 г. по сравнению с 2021 г. составил 138,5 %. 2.2 Сфера туризма – одна из наиболее динамично развивающихся отраслей 2.3 Потребность в дополнительных капитальных вложениях отсутствует 2.4 Степень дифференциации продукции очень высокая 2.5 Большое число любителей путешествовать 2.6 Высокая перспективность отрасли 2.7 Отсутствие высоких барьеров входа на рынок
3. Влияние потребителей продукции	3.1 На рынке туристических услуг г. Благовещенска потребителями туристических услуг в основном являются жители Амурской области (потенциальное число потребителей – 756 198) 3.2 Тур – товар, приобретаемый при неплохом финансовом положении человека 3.3 Высокая степень организации потребителей, потребитель приобретает уже сформированный комплекс услуг 3.4 Скорость изменения вкусов, предпочтений потребителей: у каждого потребителя индивидуально 3.5 Потребитель сам может организовать поездку и само путешествие
4. Влияние поставщиков услуг	4.1 Большое количество поставщиков 4.2 Высокий уровень значимости поставляемых услуг, так как тур – это и сеть совокупность услуг, приобретаемых у 3-их лиц 4.3 Наличие на рынке поставщиков качественных услуг 4.4 Средняя дифференциация поставляемых услуг 4.5 Высокая зависимость от поставок, поставки необходимы
5. Влияние товаров-заменителей	5.1 Самостоятельная организация путешествия либо с помощью искусственного интеллекта 5.2 Разница в цене небольшая 5.3 Рост привлекательности искусственного интеллекта для потенциальных клиентов

Проанализируем подробнее влияние выделенных сил на ООО «Панда-тур».

1. Влияние конкурентов. На рынке туристических услуг Амурской области функционирует большое количество предприятий, реализующих туры, что создаёт высокий уровень конкурентной борьбы среди предприятий данной сферы.

2. Рыночная власть поставщиков. Как турагент, ООО «Панда-тур» приобретает готовые туры у туристических операторов. Так, при росте цен туроператоров, ООО «Панда-тур» приходится повышать цены при реализации туров,

купленных у туроператоров, что может привести к снижению спроса на туристические услуги ООО «Панда-тур».

Как туроператор, ООО «Панда-тур» покупает услуги, являющиеся элементами тура (транспортные услуги, услуги размещения и питания, экскурсионные услуги и др.). Здесь увеличение цен поставщиков данных услуг приводит к увеличению цен туров, формируемых ООО «Панда-тур», что сказывается на снижении спроса на услуги данной фирмы.

3. Власть потребителей. Потребители рыночных услуг оказывают существенное влияние на деятельность ООО «Панда-тур». ООО «Панда-тур» покупает и формирует туры, исходя из выявленных желаний и предпочтений как потенциальных, так и реальных клиентов.

4. Угроза появления новых конкурентов. В связи с отсутствием высоких барьеров для входа на рынок туристических услуг растёт число открывающихся туристических фирм, что для ООО «Панда-тур» ведёт к потере некоторой части клиентов, а соответственно и к снижению объёмов выручки и размера прибыли.

5. Влияние товаров-заменителей. Туристическая отрасль не стоит на месте и продолжает развиваться, появляются инновации в сфере туризма. Новые инновации технологии дают возможность самостоятельно бронировать услуги для путешествий в удобном и понятном формате. Также развитие такой инновации как виртуальная реальность повышает спрос на виртуальные туры, и соответственно снижает спрос на реальные, реализуемые ООО «Панда-тур».

Из проведённого анализа получаются следующие выводы: на ООО «Панда-тур» оказывают наиболее сильное влияние конкуренты, на которых приходится большая часть потребителей туристических услуг в виде туров; среднее влияние на фирму оказывают клиенты, интересы которых оказывают активное влияние на спрос на услуги ООО «Панда-тур», а также поставщики, так как качество реализуемых турпакетов напрямую зависят от качества услуг, из которых он состоит.

На основе информации из таблицы 15 построим схему, отражающую степень влияния конкурентных сил (угроз) на деятельность ООО «Панда-тур» (см. рис. 4).



Рисунок 4 – Модель влияния пяти сил М. Портера на ООО «Панда-тур»

Теперь, проанализировав туристическую отрасль, микроокружение ООО «Панда-тур» и макроокружение ООО «Панда-тур» выделим возможности и угрозы для данной организации (см. табл. 16).

Таблица 16 – Возможности и угрозы ООО «Панда-тур»

Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> – развитие партнёрских отношений с новыми поставщиками услуг; – выход на новые сегменты рынка, развитие новых направлений деятельности; – использование информационных технологий для продвижения своих услуг; – внедрение инноваций; – фокусирование на внутреннем туризме в связи с повышением спроса населения на российские курорты 	<ul style="list-style-type: none"> – появление новых конкурентов; – волатильность валютных курсов; – изменения во вкусах и предпочтениях потребителей; – снижение уровня экономики и платёжеспособности клиентов; – нестабильная геополитическая обстановка, при которой на РФ накладывается большое количество санкций, ограничивающих территориальные возможности путешествовать для населения РФ; – снижение качества услуг поставщиков; – распространение пандемии и различных заболеваний; – сезонность спроса

Итак, в таблице 16 выделены факторы внешней среды, которые могут положительно повлиять на рост ООО «Панда-тур». Здесь можно выделить

возможность внедрения инноваций, например технологии виртуальной реальности, которая позволит быстро и комплексно знакомить клиентов с условиями проживания, а также достопримечательностями интересующих их стран и регионов. Также стоит отметить такую возможность как развитие новых туристических направлений (приключенческий туризм, экотуризм, так как на рынке туристических услуг отмечается рост спроса на такие формы туризма, деятельность по которым в ООО «Панда-тур» не ведётся.

Большую угрозу несут в себе санкции, накладываемые на Россию, в результате которых границы многих стран закрыты для россиян. Также среди угроз можно выделить сезонность спроса, из-за чего разработанные туристические маршруты становятся неактуальными на долгое время.

2.4 Оценка конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

В рамках анализа конкурентоспособности ООО «Панда-тур» необходимо оценить и конкурентов – возьмём для проведения оценки такие туристические фирмы г. Благовещенска как: ООО «Пилигрим плюс», ООО «Пегас Туристик», АО «Амуртурист», ООО «ДВ Феникс».

Воспользуемся методом рейтинговой оценки конкурентоспособности предприятий [35, с. 41].

Для применения данного метода необходимо определить показатели, по которым будут оценены выделенные фирмы. Выделим следующий ряд показателей:

- 1) ассортимент оператора (чем разнообразней ассортимент, тем больше клиентов выше число потенциальных клиентов);
- 2) ценовая политика. Важным фактором, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия, является его ценовая политика. Большинство покупателей, при условии одинакового качества, делает выбор в сторону того продукта, который имеет наименьшую цену; также привлекательным фактором для клиентов является наличие системы скидок в компании;
- 3) маркетинговая деятельность;
- 4) открытость информации;

5) рейтинг в «2ГИС»., на рейтинг компании существенное влияние оказывают отзывы, оставленные на 2ГИС. Пользователи, очень часто обращают внимание на отзывы других клиентов, чтобы сделать осознанный и правильный выбор, а также убедиться в качестве интересующего товара или услуги, отсюда следует, что чем выше рейтинг компании в «2ГИС», тем выше вероятность того, что потенциальный клиент выберет именно её;

б) количество обслуживаемых сегментов;

7) время нахождения на рынке. Фирмы, которые долгое время функционируют на рынке, кажутся наиболее надёжными, чем «молодые» организации, осуществляющие деятельность в той же сфере. Помимо этого, такие фирмы имеют базу постоянных клиентов.

Оценим ООО «Панда-тур» и выбранных конкурентов – для этого определим ранги и веса показателей, а также распределим баллы между предприятиями по каждому показателю, используя пятибалльную шкалу, где 5 – наибольший балл, 1 – наименьший балл. Результаты проведённой оценки представлены в таблице 17.

Таблица 17 – Оценка конкурентоспособности туристических фирм г. Благовещенск

Показатели	Ранг (R)	Вес (α_i)	ООО «Панда-тур»		ООО «Пилигрим плюс»		ООО «Пегас Туристик»		АО «Амур-турист»		ООО «ДВ Феникс»	
			β_i	$\alpha_i\beta_i$	β	$\alpha_i\beta_i$	β	$\alpha_i\beta_i$	β	$\alpha_i\beta_i$	β	$\alpha_i\beta_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. Ассортимент оператора	1	0,25	3	0,75	3	0,75	4	1,00	4	1,00	5	1,25
2. Ценовая политика	2	0,21	4	0,86	3	0,64	4	0,86	3	0,64	5	1,07
3. Маркетинговая деятельность	3	0,18	3	0,54	3	0,54	4	0,71	4	0,71	5	0,89
4. Открытость информации	4	0,14	3	0,43	4	0,57	4	0,57	4	0,57	5	0,71

Продолжение таблицы

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
5. Рейтинг в 2ГИС	5	0,11	5	0,54	2	0,21	4	0,43	3	0,32	1	0,11
6. Количество сегментов	6	0,07	2	0,14	1	0,07	5	0,36	4	0,29	3	0,21
7. Время нахождения на рынке	7	0,04	1	0,04	2	0,07	3	0,11	5	0,18	4	0,14
Итоговый балл	-	1,00	-	3,29	-	2,86	-	4,04	-	3,71	-	4,39

По полученным совокупным балльным оценкам конкурентоспособности можно сделать вывод о том, что ООО «Панда-тур» по многим параметрам проигрывает наиболее конкурентоспособным туристическим фирмам г. Благовещенска. Так, например, ООО «Панда-тур» получила лишь «3» по таким критериям как ассортимент туроператора, маркетинговая деятельность и открытость информации.

Необходимо отметить, что ООО «Панда-тур» занимает и не последнее место среди туристических фирм г. Благовещенск, и по многим показателям не уступает конкурентам.

Стоит отметить, что по показателю «рейтинг в 2ГИС» ООО «Панда-тур» имеет наивысший балл, что говорит о положительном отклике клиентов данной фирмы. Из чего следует, что покупатели туристических пакетов ООО «Панда-тур» довольны качеством предоставляемых услуг – они могут составить базу постоянных клиентов предприятия.

Результаты проведенной оценки позволили установить, что ООО «Панда-тур» необходимо разработать эффективную маркетинговую стратегию организации, которая позволит сделать фирму наиболее узнаваемой и увеличить спрос на реализуемые ею услуги.

Также ООО «Панда-тур» стоит публиковать в открытых источниках актуальную и наиболее полную информацию про предлагаемые фирмой туристические пакеты. Стоит отметить, что полученные три балла по критерию с

наибольшим весом, а именно «ассортимент оператора» говорят о необходимости пополнения ассортимента предоставляемых пакетов ООО «Панда-тур» новыми туристическими направлениями и новыми видами туризма (желательно такими, которых нет у конкурентов).

На основе данных о балльной оценке показателей можно построить профили конкурентов (см. рис. 5) и многоугольники конкурентоспособности рассматриваемых туристических фирм (см. рис. 6).



Рисунок 5 – Профили конкурентов

Далее изобразим многоугольники конкурентоспособности туристической фирмы «Панда-тур» и её конкурентов в виде лепестковой диаграммы (см. рис.4).

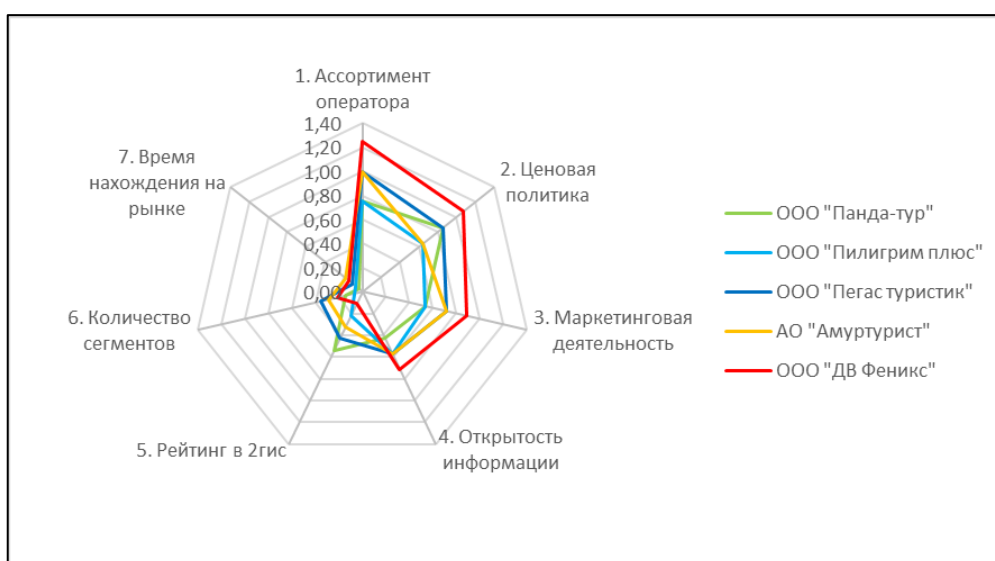


Рисунок 6 – Многоугольники конкурентоспособности туристических фирм

Из профилей и многоугольников наглядно видно, что оцениваемые конкурирующие предприятия имеют как слабые стороны, то есть уступают конкурентам по некоторым параметрам, так и имеют свои конкурентные преимущества, благодаря которым они функционируют на рынке туристических услуг.

Теперь проведём оценку конкурентоспособности выбранных туристических фирм на основе их статуса с использованием конкурентной карты рынка.

Для построения конкурентной карты рынка необходимо определить два показателя: занимаемая рыночная доля и темп её прироста.

Определим рыночные доли конкурентов за первый квартал 2024 года (см. табл. 18).

Таблица 18 – Рыночные доли туристических фирм г. Благовещенск в I кв. 2024 г.

Предприятие	Объём продаж, ед. (Q_i)	Выручка, руб. (B_i^Q)	Рыночная доля по количеству реализованной продукции (D_i^Q)	Рыночная доля по общей стоимости реализованной продукции (D_i^B)
ООО «Панда-тур»	169	4 276 663	0,166996047	0,15663357
ООО «Пилигрим плюс»	147	3 456 780	0,145256917	0,126605204
ООО «Пегас Туристик»	229	6 686 895	0,226284585	0,244908761
АО «Амуртурист»	209	6 089 800	0,206521739	0,223040046
ООО «ДВ Феникс»	258	6 793 479	0,254940711	0,248812419
Итого	1012	27 303 617	1	1

Далее определим, к каким ценовым сегментам рынка относятся данные предприятия, рассчитав отношение долей по количеству реализованной продукции к долям по общей стоимости реализованной продукции (см. табл. 19).

Таблица 19 – Определение ценового сегмента

Предприятие	Отношение рыночных долей предприятия (D_i^Q/D_i^B)	Ценовой сегмент рынка
1	2	3
1	1,0662	Дешёвый
2	1,1473	Дешёвый
3	0,9240	Дорогой

1	2	3
4	0,9259	Дорогой
5	1,0246	Дешёвый

Иллюстрация соотношений долей рынка в натуральном и стоимостном выражении приведена на рисунке 7.

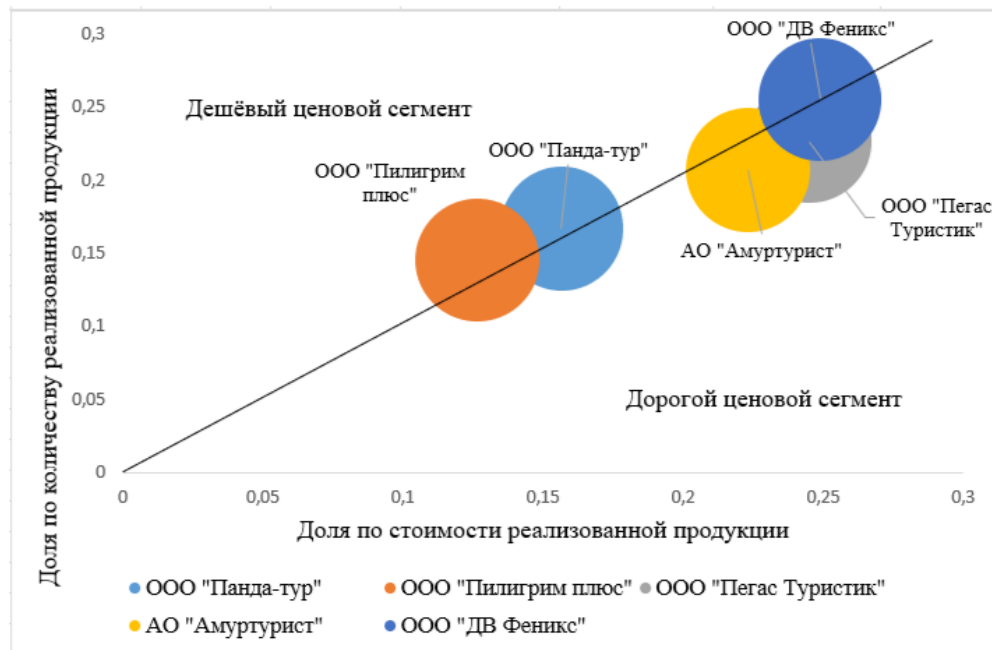


Рисунок 7 – Соотношение рыночных долей, рассчитанных по количеству и общей стоимости реализованной продукции

Далее, согласно методу, необходимо рассчитать среднюю рыночную долю по совокупности предприятий. По данным таблицы 18 и по формуле средней арифметической простой средняя рыночная доля составит 0,2 (20 %).

Разделим оцениваемые фирмы на два сектора в соответствии с занимаемой ими рыночной долей: 1) фирмы с рыночной долей меньше среднего значения – ООО «Панда-тур». ООО «Пилигрим плюс»; 2) фирмы, рыночная доля которых больше среднего значения – ООО «Пегас Туристик», АО «Амуртурист», ООО «ДВ Феникс».

Рассчитаем среднее значение рыночной доли предприятий в каждом секторе по формулам (6) и (7) и получим такие значения рыночных долей: 0,1416 и 0,2389 для первого и второго секторов соответственно.

Далее необходимо определить границы классификационных групп по рыночной доле – для этого необходимо рассчитать среднеквадратическое отклонение рыночной доли по секторам по формулам (8) и (9):

– для первого сектора среднеквадратическое отклонение равно 0,0150;

– для второго сектора – 0,0113.

Также для определения границ необходимо определить однородность каждого сектора с помощью коэффициента вариации (V), используя формулу (12):

$$V_1 = 0,0150 : 0,1416 \times 100 \% = 10,6018 \% ,$$

$$V_2 = 0,0113 : 0,2389 \times 100 \% = 4,7470 \%$$

Полученные значения коэффициентов вариации говорят об однородности секторов, значит, воспользуемся системой формул (10) (см. табл. 20).

Таблица 20 – Распределение предприятий по величине рыночной доли за I кв. 2024 г.

Граница классификационных групп	Характеристика	Предприятия
1	2	3
0,2340; 0,2449	Лидер рынка	ООО «Пегас Туристик», ООО «ДВ Феникс»
0,2000; 0,2340	Предприятие с сильной конкурентной позицией	АО «Амуртурист»
0,1550; 0,2000	Предприятие со слабой конкурентной позицией	ООО «Панда-тур»
0,1266; 0,1550	Аутсайдер	ООО «Пилигрим плюс»

Для классификации предприятий по степени изменения конкурентной позиции рассчитаем темп прироста рыночной доли, используя данные не только анализируемого периода, но и данные за третий квартал 2023 г. (смотреть таблицу 21).

Таблица 21 – Рыночные доли предприятий за III кв. 2023 г. и темп прироста (2024/2023)

Предприятие	Объём продаж, ед. (Q_i)	Выручка, руб. (B_i^Q)	Рыночная доля по количеству реализованной продукции (D_i^Q)	Рыночная доля по общей стоимости реализованной продукции (D_i^B)	Темп прироста ($T_{пр i}$)
ООО «Панда-тур»	159	3 996 508	0,1509	0,1466	6,8621
ООО «Пилигрим плюс»	144	3 009 890	0,1366	0,1104	14,6887
ООО «Пегас Туристик»	257	7 132 157	0,2438	0,2616	-6,3726
АО «Амуртурист»	246	6 720 236	0,2334	0,2465	-9,5064
ООО «ДВ Феникс»	248	6 407 090	0,2353	0,2350	5,8841
Итого	1054	27 265 881	1	1	-

Далее определим средний темп прироста рыночной доли, используя цепные коэффициенты роста, – получим 1,9152 %.

В соответствии со значением среднего темпа прироста рыночной доли предприятия разделились на два сектора: 1) предприятия, темп прироста рыночной доли которых меньше среднего значения – ООО «Пегас Туристик» и АО «Амуртурист»; 2) предприятия с темпом роста рыночной доли выше среднего значения – ООО «Панда-тур», ООО «Пилигрим плюс», ООО «ДВ Феникс».

Средний темп прироста рыночной доли первого сектора предприятий – минус 7,9528 %; второго сектора – 9,0749 %.

Произведём расчёт среднеквадратических отклонений темпов прироста рыночной доли для каждого сектора предприятий по формулам (15) и (16) и получим 8,8735 и 7,9836 для первого и второго секторов соответственно.

Определим однородность каждого сектора с помощью коэффициента вариации:

$$V_1 = 8,8735 : 7,9528 \times 100 \% = 111,5760 \%,$$

$$V_2 = 7,9836 : 9,0749 \times 100 \% = 87,9740 \% .$$

Полученные значения говорят о том, что оба сектора являются однородными, поэтому для определения границ классификационных групп воспользуемся системой уравнений (18) (см. табл. 22).

Таблица 22 – Распределение предприятий по темпу прироста рыночной доли

Границы классификационных групп	Характеристика	Предприятия
12,6263; 14,6887	Предприятия с быстро растущей конкурентной позицией	ООО «Пилигрим плюс»
1,9152; 12,6263	Предприятия с быстро улучшающейся конкурентной позицией	ООО «Панда-тур», ООО «ДВ Феникс»
-9,2897; 1,9152	Предприятия с ухудшающейся конкурентной позицией	ООО «Пегас Туристик»
-9,5064; -9,2897	Предприятия с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	АО «Амуртурист»

Теперь на основе таблиц 20 и 22 построим матрицу конкурентной карты рынка (см. табл. 23).

Таблица 23 – Матрица формирования конкурентной карты рынка

Рыночная доля		Классификационные группы			
		Лидеры рынка	Фирмы с сильной конкурентной позицией	Фирмы со слабой конкурентной позицией	Аутсайдеры рынка
Темп прироста рыночной доли		0,2340; 0,2449	0,2000; 0,2340	0,1550; 0,2000	0,1266; 0,1550
1	2	2	3	4	5
Фирмы с быстро растущей конкурентной позицией	12,6263; 14,6887	-	-	-	ООО «Пилигрим плюс»
Фирмы с улучшающейся конкурентной позицией	1,9152; 12,6263	ООО «ДВ Феникс»	-	ООО «Панда-тур»	-
Фирмы с ухудшающейся конкурентной позицией	-9,2897; 1,9152	ООО «Пегас Туристик»	-	-	-
Фирмы с быстро ухудшающейся конкурентной позицией	-9,5064; -9,2897	-	АО «Амуртурист»	-	-

Исходя из полученной матрицы можно сделать следующие выводы:

- лидирующее положение на рынке с улучшающейся конкурентной позицией занимает ООО «ДВ Феникс»;
- лидер рынка ООО «Пегас Туристик» имеет тенденцию ухудшения конкурентной позиции;
- сильная конкурентная позиция АО «Амуртурист» быстро снижается;
- конкурентная позиция аутсайдера рынка ООО «Пилигрим плюс» быстро растёт;
- ООО «Панда-тур» имеет слабую конкурентную позицию, но при этом наблюдается тенденция улучшения положения ООО «Панда-тур» среди конкурентов.

Таким образом, в результате проведённого анализа внутренней и внешней среды ООО «Панда-тур» были определены сильные и слабые стороны организации, а также выделены возможности и угрозы, исходящие из внешнего мира. На основе выделенных преимуществ и слабостей ООО «Панда-тур», а также возможностей и угроз для организации, была построена SWOT-матрица, в которой путём комбинирования выделенных выше факторов представлены предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур2» (см. табл. 24).

Таблица 24 – SWOT-матрица для ООО «Панда-тур»

	Сильные стороны	Слабые стороны
1	2	3
Возможности	1. Разработка туров по новым туристическим направлениям; 2. Разработка туров по новым видам туризма (приключенческий, экологический и т.д.); 3. Укрепление отношений с поставщиками услуг, образовав целую цифровую экосистему, тем самым наладив процессы приобретения услуг у них; 4. Внедрение развивающихся инноваций в деятельность фирмы (например, виртуальная реальность); 5. Разработка туристических маршрутов по России	1. Совершенствование сайта организации; 2. Формирование имиджа организации с помощью такой технологии, как интернет-маркетинг; 3. Организация и проведение рекламной кампании; 4. Расширение ассортимента турами по России

1	2	3
Угрозы	1. Корректировка предоставляемых туров под новые потребности людей; 2. Частая обновляемость ассортимента тур-продуктов; 3. Разработка туров по сегментам рынка в зависимости от платёжеспособности населения	1. разработка 3D панорам, располагающихся на сайте туристской организации, обеспечивающие объемное представление туристского объекта; 2. Укрепление организационной культуры организации

Из сформированных предложений можно выделить те, которые предполагают расширение ассортимента туров ООО «Панда-тур», здесь стоит обратить внимание на новые набирающие популярность виды туризма.

Также можно выделить вариант, заключающийся в развитии маркетинговой деятельности ООО «Панда-тур» – в настоящее время данное направление является достаточно актуальным.

Некоторые решения из данной матрицы далее будут оценены в качестве альтернативных вариантов повышения конкурентоспособности ООО «Панда-тур» на рынке туристических услуг.

3 РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ООО «ПАНДА-ТУР»

3.1 Обоснование целесообразности мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур» и выбор оптимального варианта

На основании проведенного исследования внутренней и внешней среды ООО «Панда-тур» были предложены следующие мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности ООО «Панда-тур»:

1. расширение ассортимента пакетными турами по новым типам туризма;
2. расширение ассортимента авторскими турами по России;
3. продвижение с помощью интернет-маркетинга.

Для выбора одного из предложенных мероприятий следует рассмотреть из более подробно.

Важное значение для функционирования туристской организации в актуальных рыночных условиях имеет её товарно-ассортиментная политика, предполагающая предложение комплекса туристских продуктов и услуг – первые два мероприятия и будут направлены на расширение ассортимента туров ООО «Панда-тур».

1. Расширение ассортимента турфирмы пакетными турами. В рамках данного мероприятия предлагается разнообразить ассортимент туров ООО «Панда-тур» пакетными турами по новым видам туризма.

В качестве типов туризма, которые можно освоить, предложим следующие: событийные, экологические, деловые.

Экологические туры. В отличие от обычного туризма эконаправление подразумевает посещение природных территорий, которые хорошо сохранились, но при этом пользуются меньшей популярностью из-за недостаточно развитой инфраструктуры. К таким объектам также относят заповедники, национальные парки, резерваты.

Деловые туры. Деловой туризм предполагает путешествие в место назначения вдали от дома или обычного места работы в профессиональных целях, а

не по личным причинам. Главная цель деловых туров – организация и управление бизнес-командировками сотрудников различных предприятий.

Деловой туризм с каждым годом обретает все большую популярность среди россиян. Он позволяет одновременно заключить очередную деловую сделку и отдохнуть несколько дней в новой обстановке. Бизнес-туризм сформировался как самостоятельная ветвь современного туризма в последние десятилетия прошлого века и на сегодняшний день является одним из популярных и пользующихся высоким спросом направлений туристической индустрии.

2. Расширение ассортимента авторскими турами по России. Данная альтернатива вытекает из анализа отрасли, который показал, что на рынке туристических услуг РФ набирают популярность авторские туры, а также существует тенденция роста спроса на внутренний туризм.

Авторские туры – это новое направление необычного отдыха, в котором путешествие организует не туроператор, а профессиональный гид – автор путешествия. Опираясь на собственное мироощущение и опыт, автор предлагает присоединиться к его маршруту; такой тур – это больше, чем просто дорога от одной достопримечательности к другой, он является очень насыщенным и предполагает высокую активность.

Отличие авторских туров от пакетных заключается в том, что это не только стандартные достопримечательности, но и уникальные места, передающие подлинную атмосферу места, куда забредёт не каждый турист.

Продвинутым и активным путешественникам в стандартных турах часто бывает скучно. В программе пакетного тура точно не найдётся того, что будет в авторском. Авторские туры создаются знатоками региона, которые проехали его вдоль и поперёк, а также лично и не раз прошли по маршруту.

С каждым годом популярность авторских туров набирает всё большие обороты, так как многих туристов больше не удивить стандартными экскурсиями по городским и природным достопримечательностям.

3. Продвижение фирмы посредством интернет-маркетинга. В новом периоде развития бизнеса, чтобы сохранить конкурентные позиции, необходимо

умело применять все инновации в области маркетинга. Одним из относительно новых методов продвижения является «социальный медиамаркетинг» (SMM), то есть процесс привлечения внимания к бренду или продукту через социальные платформы. Это связано с тем, что традиционные способы рекламы (телевидение, радио, пресса) постепенно утрачивают свою эффективность.

Сегодня интернет является основным источником информации, а социальные сети - крупнейшей площадкой для общения, что открывает перспективы для интеграции маркетинговых коммуникаций в цифровое пространство.

Для успешного развития туристического бизнеса важно активное продвижение в социальных сетях. Просто создание сайта или аккаунта в соцсетях недостаточно. Необходимо правильно использовать инструменты маркетинга, чтобы привлечь внимание потенциальных клиентов к компании и её услугам.

Кроме того, продвижение в социальных сетях – это возможность быстро реагировать на тренды, отзывы и изменения в потребительском поведении. Другими словами, это важная часть успешной маркетинговой стратегии. Бренды, активные в соцсетях, получают возможность увеличить узнаваемость и установить более тесные связи с целевой аудиторией.

С помощью квалифицированного специалиста по SMM, занимающегося продвижением компаний через блоги и социальные платформы, можно добиться успеха и узнаваемости бренда.

Оценим выделенные варианты по некоторым показателям, используя трёх-балльную шкалу, где 3 – наибольший балл, 1 – наименьший балл – оценка представлена в таблице 26.

При оценке альтернатив необходимо использовать целевой, временной, финансовый критерии, а также критерии, учитывающие риски.

В качестве критерия, имеющего наибольший вес, выступает целевой критерий, который в данной работе показывает, на сколько ООО «Панда-тур» удастся развить свои конкурентные преимущества, чтобы повысить конкурентоспособность среди других фирм г. Благовещенска, осуществляющих туристскую деятельность.

Таблица 26 – Оценка предложенных мероприятий по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

Критерий	Вес критерия	Оценка альтернатив					
		Разработка пакетных туров по новым типам туризма		Внедрение в ассортимент авторских туров по России		Продвижение посредством интернет-маркетинга	
		Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка	Балл	Взвешенная оценка
1. Развитие конкурентных преимуществ	0,40	1	0,40	3	1,2	2	0,80
2. Минимальные финансовые затраты	0,10	2	0,20	1	0,1	3	0,30
3. Минимальный срок реализации	0,15	1	0,15	2	0,30	3	0,45
4. Риск отсутствия спроса	0,25	3	0,75	2	0,5	1	0,25
5. Влияние нестабильной политической обстановки	0,10	1	0,10	2	0,2	3	0,30
Итоговая оценка	1	-	1,60	-	2,30	-	2,10

На основе полученных оценок можно сделать вывод о том, что наилучшим мероприятием, направленным на повышение конкурентоспособности ООО «Панда-тур» является разработка авторских туров. Данное предложение напрямую связано с разработкой конкурентных преимуществ, что приведёт к усилению конкурентоспособности, а также повышению спроса на услуги ООО «Панда-тур». Как показал анализ отрасли, в последнее время существует тенденция повышения спроса на внутренний туризм, поэтому авторские туры предлагается выбирать в рамках РФ.

По целевому критерию, который заключается в том, насколько предложенное мероприятие позволит усилить конкурентную позицию ООО «Панда-тур», наивысший балл получила альтернатива, предполагающая внедрение в

ассортимент авторских туров, так как на рынке туристических услуг г. Благовещенска отсутствуют туристические фирмы, реализующие авторские туры – это говорит о том, что реализация таких туров ООО «Панда-тур» будет конкурентным преимуществом данной фирмы перед другими организациями, осуществляющими туристскую деятельность.

По финансовому критерию наиболее оптимальная альтернатива получила наименьший балл, так как авторские туры имеют насыщенное содержание, с постоянными активностями в течение всего периода пребывания в туре, многие из которых требуют финансовых затрат, в отличие от пакетных туров, которые требуют затраты только на основные услуги, такие как перевозка, размещение, питание, экскурсии.

По временному критерию выбранная альтернатива получила среднюю оценку, так как внедрение авторских туров в ассортимент требует гораздо больше времени, чем найм специалиста в сфере маркетинга и разработка маркетинговой стратегии, но при этом меньше времени, чем разработка пакетных туров, по причине того, что авторские туры предполагается купить готовыми, лишь дополнив некоторыми услугами, а пакетные – разработать – на данный процесс требуются значительные временные затраты.

Также средний балл альтернатива «внедрение авторских туров» получила по критерию, учитывающему риск того, что данное решение не будет интересно потенциальным клиентам. При реализации авторских туров данный риск выше, чем при реализации пакетных туров, к которым многие привыкли в силу того, что авторские туры являются относительно новым явлением, только набирающее популярность.

Альтернатива, предполагающая внедрение авторских туров, получила средний балл и по критерию, учитывающему геополитический риск «влияние нестабильной политической обстановки политической обстановки – так как данное решение предполагает реализацию туров в РФ, нежели альтернатива разработки пакетных туров по зарубежным направлениям, оно не несёт в себе такой объём препятствий, возникший в результате ухудшения отношений РФ с

иностранными государствами и введения с их стороны большого количества санкций в отношении России.

Стоит отметить, что в результате смены потребительских привычек, на сегодняшний день наблюдается рост спроса на авторские туры. Появилось достаточно много людей, которые больше не хотят традиционный отпуск или пакетный тур. Они хотят новый, персональный опыт, впечатления, свежие эмоции, которые нельзя получить, отправившись в поездку с классическим туроператором. В Авторских турах можно получить именно такой опыт и впечатления, которые остаются на всю жизнь.

Для наглядности представим здесь авторский тур (в данном примере будет использован тур по Дагестану, взятый с веб-сайта outravel.me) (см. табл. 27).

Таблица 27 – Авторский тур по Дагестану (основное содержание)

Раздел	Содержание
1	2
Описание, данное составителем тура	«Вас ждут потрясающие панорамные виды на горы и стремительные реки с искрящимися лазурными водами, посиделки под аккомпанемент звуков дикой природы, чистый адреналин и яркие эмоции для отчаянных любителей автопробегов. Но не забыли мы и о комфорте наших гостей. Передвигаться по горным дорогам вы будете на внедорожниках повышенной проходимости, а ночевать в уютных домиках со всеми удобствами.»
Что включено автором в тур	Трёхразовое питание, перемещение по Дагестану, проживание, услуги гида, все входные билеты, экскурсии, кофе-тайм на природе
Какие места предлагается посетить	<ul style="list-style-type: none"> - Аул Чох – один из важнейших культурных центров Дагестана. Поселение, через которое проходили 6 дорог Великого шелкового пути; - Гамсутль – аул-призрак, расположенный на гребне горы на высоте 1500 метров над уровнем моря; - Дербент – самый древний город; - Архитектурный комплекс Цитадель Нарын-Кала – древняя доарабская цитадель; - Карадахская теснина – очень узкий живописный каньон шириной около 2 метров при высоте стен в 170 метров. Местные жители называют его «Воротами чудес»; - Сулакский каньон – самый глубокий каньон Европы; - Село Гуниб – это аварский аул, который имеет огромное значение для всего Дагестана; - Датунский храм – христианский храм, памятник средневекового зодчества; - Водопад Тобот – один из самых высоких водопадов;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - Каменная чаша – теснина представляет из себя несколько сводчатых скалистых залов, переходящих один в другой и соединенных пещерами и узкими проходами; - Хунзахское плато – самое широкое из всех горных плато Дагестана. Плато возвышается на 1700-2000 м над уровнем моря и с него открывается впечатляющий вид на окружающие горные хребты и вершины; <p>И многое другое</p>
Экстремальные виды развлечений (за дополнительную плату)	<ul style="list-style-type: none"> - парасейлинг – активный вид отдыха, при котором человек закрепляется с помощью длинного троса к катеру и благодаря наличию специального парашюта парит по воздуху; - SUP-прогулка – разновидность сёрфинга, в котором человек, стоя на доске, катается на волнах и при этом гребёт веслом, а не руками; - зиплайн – скоростной спуск на специальных креплениях по натянутому канату; - роупджампинг – экстремальный вид спорта, при котором человек прыгает с высоты с помощью прочной верёвки

Данный тур показывает, что авторские туры являются очень насыщенными и включают в себя много интересных локаций – такой отдых подходит для активных и стремящихся получать новые положительные впечатления людей.

3.2 Разработка мероприятия по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

Ранее проведённое исследование позволило определить, что наиболее приемлемым решением, направленным на повышение конкурентоспособности ООО «Панда-тур» является внедрение в ассортимент фирмы авторских туров – разрабатываем проект по реализации данного решения.

Цель проекта состоит в повышении конкурентоспособности ООО «Панда-тур» на рынке туристических услуг г. Благовещенска.

В ходе разработки проекта должен быть реализован ряд задач. Выделим задачи проекта по усилению конкурентных позиций ООО «Панда-тур»:

- 1) определение фаз жизненного цикла проекта;
- 2) выделение работ по фазам жизненного цикла;
- 3) формирование команды проекта;
- 4) составление бюджета проекта;

- 5) разработка календарного плана проекта;
- 6) составление матрицы ответственности участников проекта;

Ожидаемые результаты от реализации проекта следующие:

- повышение конкурентоспособности фирмы;
- расширение ассортимента услуг фирмы;
- повышение спроса на услуги ООО «Панда-тур».

Заинтересованные стороны:

- заказчик – генеральный директор ООО «Панда-тур»;
- исполнители – сотрудники и партнёры ООО «Панда-тур»;
- целевая аудитория – действующие и потенциальные потребители услуг

ООО «Панда-тур».

Как и любой другой проект данный проект имеет четыре фазы: инициацию, планирование, реализацию, завершение – разберём данные фазы подробнее. Составим деревья работ, представляющие собой иерархическую структуру, отражающую последовательность декомпозиции проекта на подпроекты, пакеты работ различного уровня, пакеты детальных работ. На рисунке 8 представлено дерево работ на фазе инициации проекта.

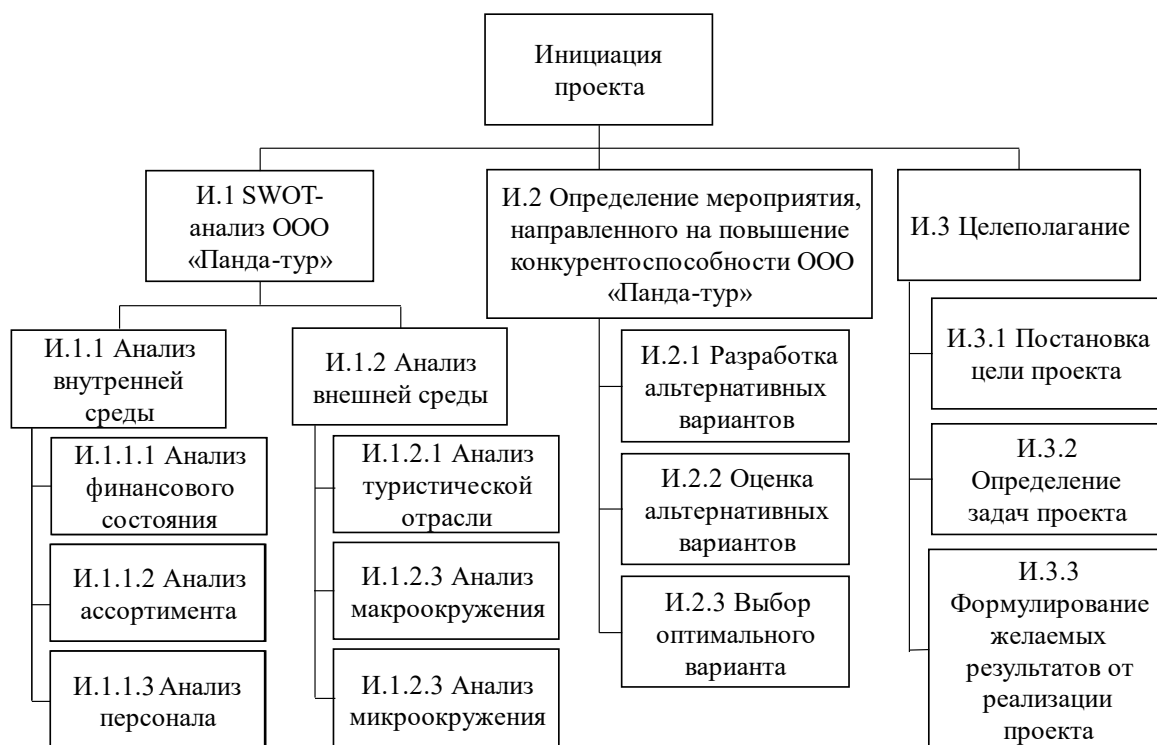


Рисунок 8 – Дерево работ на фазе инициации проекта

Как видно из рисунка, на первой фазе проекта необходимо провести анализ внутренней и внешней среды организации, на основе результатов которого можно сформулировать возможные пути решения проблемы, а также определить главную цель проекта и сопутствующие результаты.

Далее представим дерево работ, которые необходимо произвести на фазе планирования проекта (см. рис. 9).

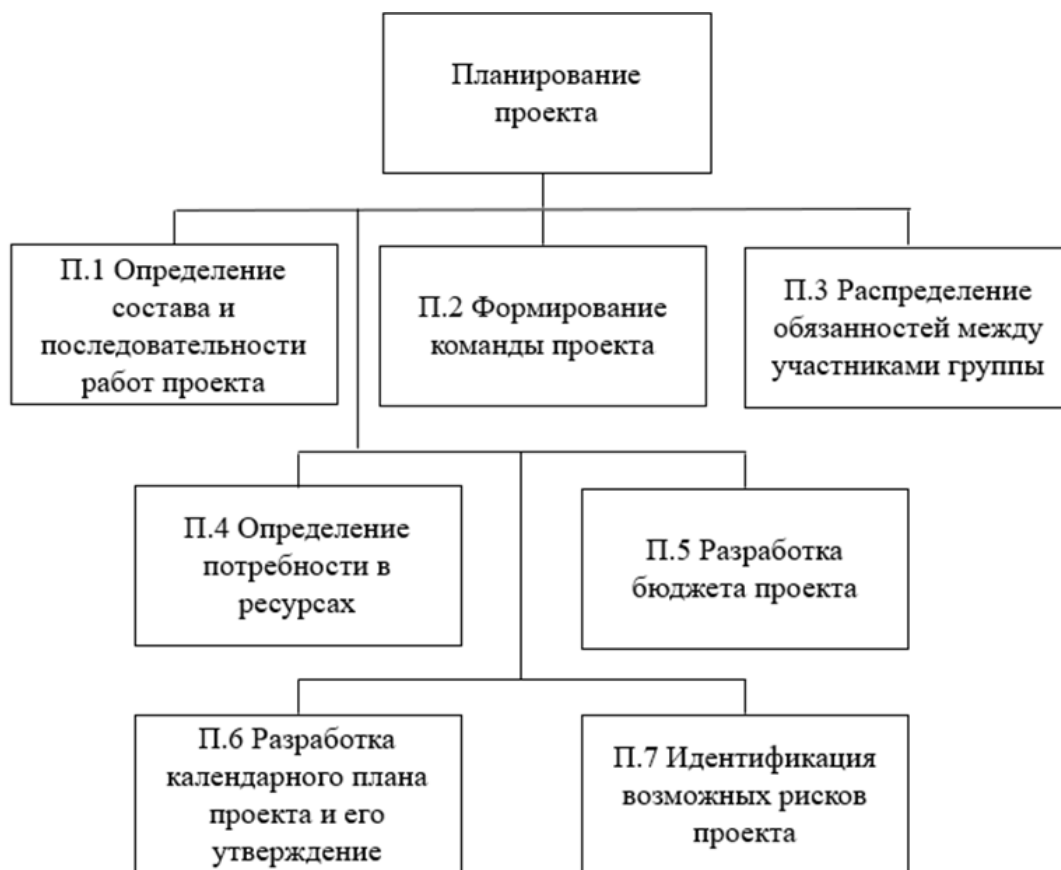


Рисунок 9 – Дерево работ на фазе планирования проекта

Схема, изображённая на рисунке 9 показывает, что планирование проекта заключается в определении необходимых ресурсов, установлении последовательности и сроков исполнения работ, распределении ответственности между командой проекта, а также в прогнозировании возможных рисков проекта.

Разработка планов – важная ступень, на неё опирается следующая фаза – фаза реализации. Без плана команде будет сложно решить какую-либо задачу, отслеживать прогресс. План является ориентиром команды проекта.

Итак, после планирования наступает фаза реализации проекта – работы данной фазы изображены на рисунке 10.

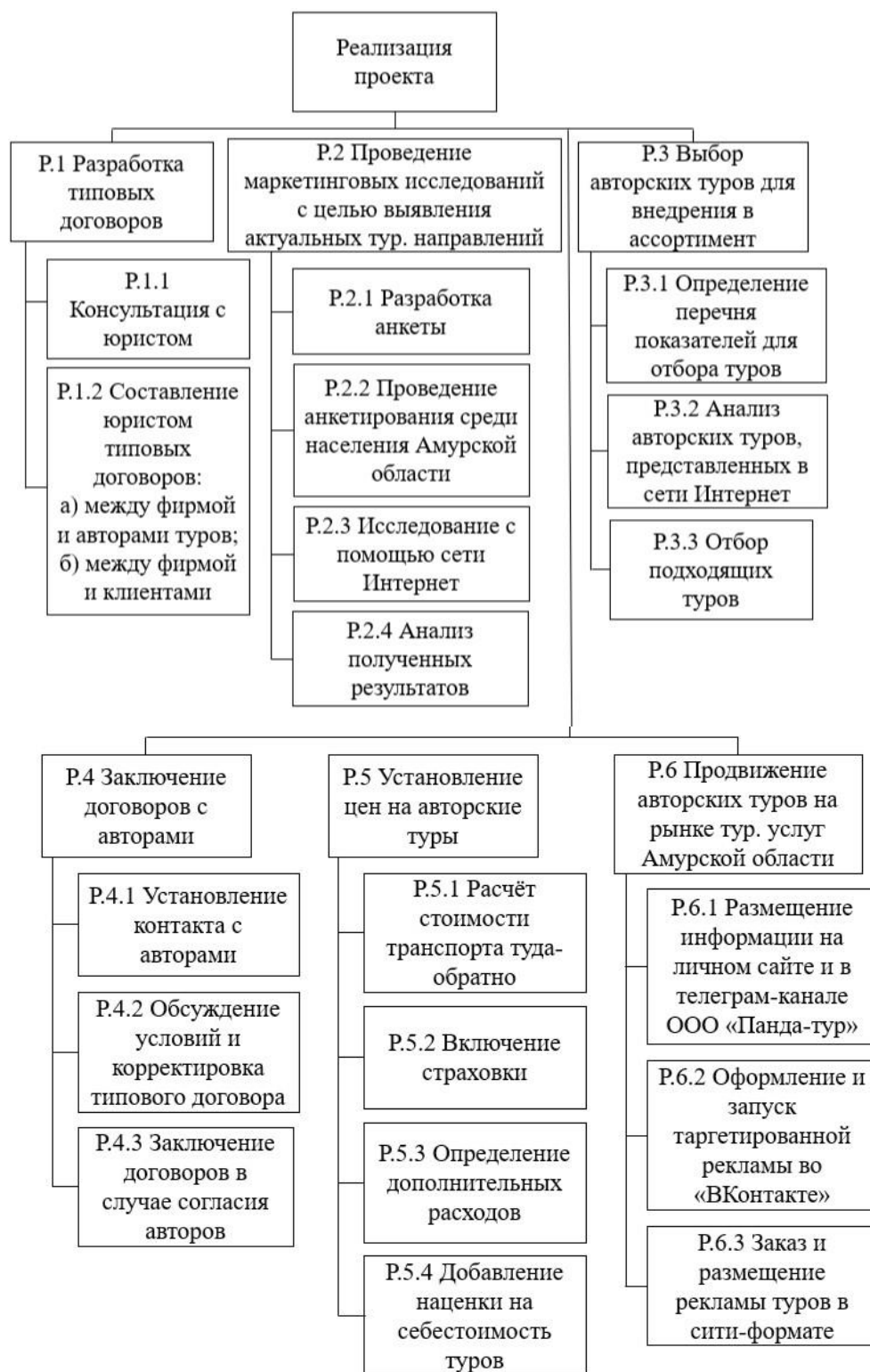


Рисунок 10 – Дерево работ на фазе реализации проекта

Фаза реализации проекта является наиболее продолжительной и требует наибольшее количество затрат различных видов ресурсов. Пример анкеты, предлагаемой на данной фазе представлен в приложении А. Теперь представим работы на последней фазе – фазе завершения проекта (см. рис. 11).



Рисунок 11 – Дерево работ на фазе завершения проекта

Фаза завершения предполагает закрытие проекта. При закрытии проекта рассматривается и анализируется информация по выполнению предыдущих работ, позволяющая удостовериться в том, что все работы по проекту завершены, и проект достиг своих целей. Главная цель этой фазы – проверить и передать результаты проекта заказчику.

Результаты работ фазы инициации представлены выше, перейдёт к выполнению работ фазы планирования.

Формирование команды проекта и распределение обязанностей между участниками.

Для выполнения работ проекта создаётся проектная команда. Команда проекта – это совокупность отдельных лиц, групп и (или) организаций, привлечённых для выполнения работ проекта и ответственных перед руководителем проекта за их выполнение. Руководить проектом будет его же заказчик, т.е. Генеральный директор ООО «Панда-тур». Также стоит отметить, что все сотрудники ООО «Панда-тур» будут задействованы в работе над данным проектом. Для распределения задач и ответственности между участниками команды проекта воспользуемся матрицей RACI, которая расшифровывается следующим образом:

- R (responsible) – исполнитель работы;
- A (accountable) – ответственный за всю задачу;
- C (consult) – эксперт, который консультирует команду по вопросам, находящимся в его компетенции. Он не выполняет задачу, но даёт советы и рекомендации, которые помогают выполнить её эффективнее;
- I (informed) — участник проекта, который должен быть в курсе выполнения задачи.

Матрица распределения ответственности и задач между участниками команды проекта представлена таблицей 28.

Таблица 28 – Матрица RACI проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

Работы	Генеральный директор	Начальник туристического отдела	Старший менеджер	Менеджеры	Бухгалтер
1	2	3	4	5	6
Фаза инициации					
И.1.1.1 Анализ финансового состояния ООО «Панда-тур»	A/R	-	-	-	R
И.1.1.2 Анализ ассортимента	I	A	R	R	-
И.1.1.3 Персонала	I	A/R	-	-	-
И.1.2.1 Анализ туристической отрасли	I	A	R	-	-
И.1.2.3 Анализ макроокружения	I	A	-	R	-
И.1.2.3 Анализ микроокружения	I	A	-	R	-
И.2.1 Разработка альтернативных вариантов	A/R	R	R	R	-
И.2.2 Оценка альтернативных вариантов	A/R	R	R	R	C
И.2.3 Выбор оптимального варианта	A/R	R	I	I	I
И.3.1 Постановка цели проекта	A/R	I	I	I	I
И.3.2 Определение задач проекта	A/R	R	I	I	I
И.3.3 Формулирование желаемых результатов от реализации проекта	A/R	R	I	I	I
Фаза планирования					
П.1 Определение состава и последовательности работ	A/R	R	-	-	-
П.2 Формирование команды проекта	A/R	R	-	-	-

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6
П.3 Распределение обязанностей между участниками группы	A/R	R	R	R	I
П.4 Определение потребности в ресурсах	A/R	R	R	R	C
П.5 Разработка бюджета проекта	A/R	R	I	I	C
П.6 Разработка календарного плана проекта и его утверждение	A/R	R	I	I	I
П.7 Идентификация рисков проекта	I	A/R	R	I	C
Фаза реализации					
Р.1.1 Консультация с юристом	A/R	R	-	-	-
Р.1.2 Составление юристом типовых договоров	A	-	-	-	-
Р.2.1 Разработка анкеты	I	A	R	R	-
Р.2.2 Проведение анкетирования среди населения Амурской области	I	A	-	R	-
Р.2.3 Исследование с помощью сети Интернет	I	A	R	R	-
Р.2.4 Анализ полученных результатов	I	A	R	R	-
Р.3.1 Определение перечня показателей для отбора туров	I	A	R	R	-
Р.3.2 Анализ авторских туров, представленных в сети Интернет	I	A	R	R	C
Р.3.3 Отбор подходящих туров	C	A	R	R	C
Р.4.1 Установление контакта с авторами	I	A/R	R	-	-
Р.4.2 Обсуждение условий и корректировка типового договора	I	A/R	R	-	-
Р.4.3 Заключение договоров в случае согласия авторов	A/R	-	-	-	-
Р.5.1 Расчёт стоимости транспорта туда-обратно	I	A	I	R	I
Р.5.2 Определение дополнительных расходов	I	A	I	R	C
Р.5.3 Добавление наценки на себестоимость туров	I	A	R	I	C
Р.6.1 Размещение информации на личном сайте и в телеграм-канале ООО «Панда-тур»	I	A	-	R	-
Р.6.2 Оформление и запуск таргетированной рекламы во «ВКонтакте»	I	A	-	R	I
Р.6.3 Заказ и размещение рекламы туров в сити-формате	I	A/R	I	I	I

Продолжение таблицы 28

1	2	3	4	5	6
Фаза завершения					
3.1.1 Оценка результатов проекта и подведение итогов	I	A/R	R	R	-
3.1.2 Оформление отчёта	I	A/R	-	-	-
3.2 Расформирование команды проекта	A/R	-	-	-	-

Таким образом, были распределены роли участников команды проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур» на рынке туристических услуг посредством внедрения в ассортимент авторских туров и наглядно представлено распределение обязанностей и ответственности участников в форме матрицы ответственности RACI. Теперь определим ресурсы, необходимые для работы над проектом (см. табл. 29).

Таблица 29 – Потребность проекта в ресурсах

Фаза	Ресурсы			
	Материально-технические	Трудовые	Финансовые	Информационные
1	2	3	4	5
Инициация	ПК, канцелярия	Генеральный директор, начальник тур. отдела, старший менеджер по туризму, менеджеры по туризму (2), бухгалтер	-	Данные о: финансово-хозяйственной деятельности ООО «Панда-тур»; о состоянии тур. отрасли; о финансово-хозяйственной деятельности конкурентов
Планирование	ПК, канцелярия	Генеральный директор, начальник тур. отдела, старший менеджер по туризму, менеджеры по туризму (2), бухгалтер	-	Методика планирования проекта; информация о составе сотрудников организации и о стоимости необходимых ресурсов
Реализация	ПК, канцелярия	Генеральный директор, начальник тур. отдела, старший менеджер по туризму, менеджеры по туризму (2), бухгалтер	Оплата юридических услуг, покупка авторских туров, бронирование авиа/ж/д билетов, затраты на рекламу	Результаты анкетирования; авторские туры, представленные в сети Интернет

Продолжение таблицы 29

1	2	3	4	5
Завершение	ПК, канцелярия	Генеральный директор, начальник тур. отдела, старший менеджер по туризму, менеджеры по туризму (2)	-	Результаты проекта

Расчёт стоимости ресурсов, указанных в таблице 29, будет представлен позже в экономическом обосновании проекта.

Разработаем календарный план разрабатываемого проекта (см. табл. 30).

Таблица 30 – Календарный план проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

Работа	Дата начала работ	Дата окончания работ	Продолжительность работ, дни
1	2	3	4
Фаза инициации	01.07.2024	16.07.2024	16
И.1.1 Анализ внутренней среды ООО «Панда-тур»	01.07.2024	09.07.2024	9
И.1.2 Анализ внешней среды ООО «Панда-тур»	01.07.2024	09.07.2024	9
И.2.1 Разработка альтернативных вариантов	10.07.2024	14.07.2024	5
И.2.2 Оценка альтернативных вариантов	14.07.2024	15.07.2024	2
И.2.3 Выбор оптимального варианта	15.07.2024	15.07.2024	1
И.3.1 Постановка цели проекта	16.07.2024	16.07.2024	1
И.3.2 Определение задач проекта	16.07.2024	16.07.2024	1
И.3.3 Формулирование желаемых результатов от реализации проекта	16.07.2024	16.07.2024	1
Фаза планирования	17.07.2024	05.08.2024	20
П.1 Определение состава и последовательности работ	17.07.2024	18.07.2024	2
П.2 Формирование команды проекта	18.07.2024	18.07.2024	1

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4
П.3 Распределение обязанностей между участниками группы	18.07.2024	18.07.2024	1
П.4 Определение потребности в ресурсах	19.07.2024	20.07.2024	2
П.5 Разработка бюджета проекта	20.07.2024	26.07.2024	7
П.6 Разработка календарного плана проекта и его утверждение	27.07.2024	02.08.2024	5
П.7 Идентификация рисков проекта	03.08.2025	05.08.2024	3
Фаза реализации	06.08.2024	11.10.2024	67
Р.1.1 Консультация с юристом	06.08.2024	08.08.2024	3
Р.1.2 Составление юристом типовых договоров	09.08.2024	14.08.2024	6
Р.2.1 Разработка анкеты	06.08.2024	06.08.2024	1
Р.2.2 Проведение анкетирования среди населения Амурской области	07.08.2024	21.08.2024	15
Р.2.3 Исследование с помощью сети Интернет	08.08.2024	15.08.2024	8
Р.2.4 Анализ полученных результатов	22.08.2024	23.08.2024	2
Р.3.1 Определение перечня показателей для отбора туров	23.08.2024	26.08.2023	3
Р.3.2 Изучение и отбор авторских туров, представленных в сети Интернет	27.08.2024	09.09.2024	13
Р.4.1 Установление контакта с авторами	10.09.2024	11.09.2024	2
Р.4.2 Обсуждение условий и корректировка типового договора	12.09.2024	16.09.2024	5
Р.4.3 Заключение договоров в случае согласия авторов	16.09.2024	17.09.2024	2

Продолжение таблицы 30

1	2	3	4
Р.5.1 Расчёт стоимости транспорта туда-обратно	18.09.2024	20.09.2024	3
Р.5.2 Определение дополнительных расходов	18.09.2024	28.09.2024	11
Р.5.3 Добавление наценки на себестоимость туров	28.09.2024	28.09.2024	1
Р.6.1 Размещение информации на личном сайте и в телеграм-канале ООО «Панда-тур»	30.09.2024	04.10.20	5
Р.6.2 Оформление и запуск таргетированной рекламы во «ВКонтакте»	30.09.2024	09.10.2024	10
Р.6.3 Заказ и размещение рекламы туров в сити-формате	30.09.2024	11.10.2024	12
Фаза завершения	12.10.2024	16.10.2024	5
3.1.1 Оценка результатов проекта и подведение итогов	12.10.2024	15.10.2024	4
3.1.2 Оформление отчёта	15.10.2024	16.10.2024	2
3.2 Расформирование команды проекта	16.10.2024	16.10.2024	1

Согласно составленному графику, общая продолжительность проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур», составляет 108 дней, наиболее продолжительная фаза – фаза реализации (67 дней).

Теперь на основе календарного плана построим сетевой граф, благодаря которому можно наглядно представить последовательность работ, а также определить возможные отклонения по времени и критический путь.

Для построения сетевого графика необходимо составить таблицу с исходными данными (см. табл. 31).

Таблица 31 – Исходные данные для построения сетевого графика

Работы	Предшествующие работы	Продолжительность работ, дни
1	2	3
И.1 SWOT-анализ ООО «Панда-тур»	-	9
И.2 Выбор мероприятия, направленного на повышение конкурентоспособности ООО «Панда-тур»	И.1	6
И.3 Целеполагание	И.2	1
П.1 Определение состава и последовательности работ	И.3	2
П.2 Формирование команды проекта	П.1	1
П.3 Распределение обязанностей между участниками группы	П.1	1
П.4 Определение потребности в ресурсах	П.2, П.3	2
П.5 Разработка бюджета проекта	П.4	7
П.6 Разработка календарного плана проекта и его утверждение	П.5	5
П.7 Идентификация рисков проекта	П.6	3
Р.1 Разработка типовых договоров	П.7	9
Р.2 Проведение маркетинговых исследований с целью выявления актуальных тур. направлений	П.7	18
Р.3 Выбор авторских туров для внедрения в ассортимент	Р.1, Р.2	17
Р.4 Заключение договоров с авторами	Р.3	8
Р.5 Установление цен на авторские туры	Р.4	11
Р.6 Продвижение авторских туров на рынке тур. услуг Амурской области	Р.5	12
З.1 Формирование отчётности по проекту	Р.6	5
З.2 Расформирование команды проекта	З.1	1

Полученный сетевой граф представлен в приложении Б. Согласно сетевому графику выполнения работ проекта по повышению конкурентоспособности

ООО «Панда-тур», только операция юридического характера, а именно разработка типовых договоров имеет резерв времени, равный девяти дням.

3.3 Экономическое обоснование внедрения авторских туров в ассортимент ООО «Панда-тур»

Определим прибыльность предложенного мероприятия на последующие три года – для этого спрогнозируем объём продаж и рассчитаем размер необходимых затрат. Прогноз продаж представлен в приложении В. Стоит отметить, что в таблице с прогнозом продаж уже приведён прогноз выручки, полученный исходя из расчётов, приведённых далее.

Далее необходимо произвести калькуляцию себестоимости. Первыми позициями в калькуляции себестоимости тура являются затраты на наполнение тура – в данном случае для ООО «Панда-тур» ими будут являться затраты на приобретение тура у авторов, по указанным ими ценами, а также затраты на авиаперелёт туристов.

В ходе изучения цен на авторские туры, представленные в открытом доступе сети Интернет, было определена *средняя цена на авторский тур* – 36800 рублей (2025 год).

Стоит отметить, что в последующем, с учётом фактора инфляции, цены будут возрастать – в связи с этим определим среднюю стоимость тура в 2026 и 2027 гг. В качестве коэффициента инфляции возьмём значение 0,04, так как, согласно прогнозам, инфляция составит около четырёх процентов. Так, средняя стоимость авторского тура в 2026 и 2027 гг. составит 38272 и 39744 руб. соответственно.

Средняя стоимость авиаперелёта туда-обратно в расчёте на одного человека составит 52680 руб. в 2025 г., 54787 руб. в 2026 г., 56894 руб. в 2027 году.

В связи с тем, что оплата авиабилетов по полной стоимости, а также бронирование тура в размере 30 % от цены будут осуществляться ООО «Панда-тур» заранее, данные затраты отнесём к инвестиционным. Потребность в инвестициях представлена в таблице Г.1 приложения Г. Источники финансирования инвестиций представлены в таблице Д.1 приложения Д.

В целях инвестирования проекта необходимо взять заёмные средства – кредит будет взят в АНО МКК «Центре кредитной поддержки предпринимателей Амурской области» под 16 % годовых. График погашения кредита представлен в таблице 32.

Таблица 32 – График погашения кредита

в руб.

Год	Начальный баланс долга	Погашение долга	Проценты	Годовая выплата	Конечный баланс долга
1	1500000	500000	240000	740000	1000000
2	1000000	500000	160000	660000	500000
3	500000	500000	80000	580000	0
Итого		1500000	480000	1980000	

Далее определим постоянные затраты, входящие в тур.

Для продвижения авторских туров на рынке туристических услуг Амурской области будут использованы следующие средства маркетинга:

- собственный телеграм-канал в Телеграме;
- собственное сообщество во «ВКонтакте»;
- таргетированная реклама во «ВКонтакте».

Таргетированная реклама ВКонтакте позволяет среди миллионов посетителей ВКонтакте найти именно тех, кто готов купить данный рекламируемый товар. Кем бы ни была целевая аудитория – этих людей можно найти во «ВКонтакте». Реклама будет размещаться в формате записи в новостях пользователя платформы «ВКонтакте». Стоимость тысячи показов в среднем составляет 50 рублей – планируется оплата 50000 показов ежемесячно.

Так, затраты на рекламу в 2025 г. ежемесячно будут составлять 2500 руб., в 2026 г. ежеквартально – 7800 руб., за 2027 год затраты на маркетинг составят 32400 рублей.

Предполагается, что продажи авторских туров будут составлять около 10-ти % от всего объёма продаж в натуральном выражении – поэтому определим

размер, приходящихся на авторские туры постоянных затрат, путём расчёта десяти процентов от ежемесячного размера постоянных затрат ООО «Панда-тур» (см. прил. Е).

Далее на основе результатов расчёта всех необходимых затрат была произведена калькуляция себестоимости авторских туров в период с 2025 по 2027 гг. как на единицу, так и на весь объём, реализованных туров за год.

Таблица 33 – Калькуляция себестоимости авторских туров

в руб.

Показатели	2025		2026		2027	
	на ед.	всего	на ед.	всего	на ед.	всего
Закупочная цена тура	36800,00	3753600,00	38272,00	4937088,00	39744,00	6359040,00
Авиабилеты	52680,00	5373360,00	54787,00	7067523,00	56894,00	9103040,00
Затраты на з/п	3720,49	379490,40	3059,46	394670,02	2561,56	409849,63
Отчисления в соц. фонды	1116,15	113847,12	917,84	118401,00	768,47	122954,89
Расходы на рекламу	294,12	30000,00	241,86	31200,00	202,50	32400,00
Амортизационные отчисления	107,60	10975,20	88,48	11414,21	74,08	11853,22
Прочие	734,91	74960,40	487,24	77958,82	505,98	80957,23
Итого	95453,27	9736233,12	97853,88	12638255,04	100750,59	16120094,97

Из данной таблицы видно, что себестоимость одного авторского тура в 2025 г. составляет почти 94,5 тысячи рублей, к 2026 году – почти 98,0 тыс. руб., в 2027 – больше 100,00 тыс. руб.

На себестоимость тура планируется начислять наценку в размере 10-ти % от себестоимости тура (рассчитанные цены и выручка приведены в таблице с прогнозом продаж (см. приложение. В).

Далее была разработана смета затрат (см. приложение Ж). После сметы затрат был оформлен бюджет прибылей и убытков (см. приложение И), в процессе составления которого был определён размер налоговых отчислений (см. таблицу 33).

Налогооблагаемой базой ООО «Панда-тур» является «Доходы минус расходы». Деятельность туристских агентств в Амурской области при данной форме налогооблагаемой базы облагается налогом в 5 %.

Таблица 33 – Налоговые отчисления

в руб.

Налоговая ставка, %	2025 год				2026 год				2027 год
	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	1 кв	2 кв	3 кв	4 кв	
5	0,00	3350,8 2	8006,4 0	17317,5 5	7575,7 7	11949,8 5	22885,0 5	74149,4 4	7575,7 7

Далее был разработан бюджет движения денежных средств, здесь стоит отметить, что инвестиционные затраты в подготовительном периоде состоят из затрат на юридическую консультацию и составление типовых договоров, стоимость которых составила 18 тысяч рублей, а также из затрат на таргетированную рекламу туров, которые планируется реализовать в первом квартале 2025 года. Бюджет движения денежных средств представлен в приложении К.

Важным требованием к бюджету денежных средств является необходимость положительного сальдо денежного потока – как видно из таблицы К.1 здесь данное требование соблюдается.

Итак, была проведена оценка эффективности разработанного мероприятия. Расчёт чистого современного значения инвестиционного проекта (NPV) представлен в таблице Л.1 приложения Л. Для расчёта NPV была определена сумма дисконта как сумма базовой ставки, принятой центральным банком РФ (16 %), и уровня инфляции (7 %).

Исходя из таблицы Л.1 значение NPV за прогнозируемый период составило почти 1,5 млн. руб.

Также были определены некоторые показатели экономической эффективности, такие как дисконтированный период окупаемости, внутренняя норма прибыльности проекта, а также рассчитана рентабельность проекта (см. табл. 34).

Таблица 34 – Показатели эффективности проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

Показатель	Значение
NPV (чистый дисконтированный денежный поток), руб.	1459105,802
Период окупаемости (DPB), лет	0,79
Внутренняя норма прибыльности (IRR), %	30
Рентабельность проекта (SRR), %	5,59

Рассчитанный период окупаемости говорит о том, что проект окупится через 6, 6 месяцев.

Внутренняя норма прибыльности, то есть ставка дисконта, при которой чистый приведённый доход будет равен нулю, составила 30 %.

На основе расчёта экономической эффективности проекта был построен финансовый профиль проекта (см. табл. рис 12).

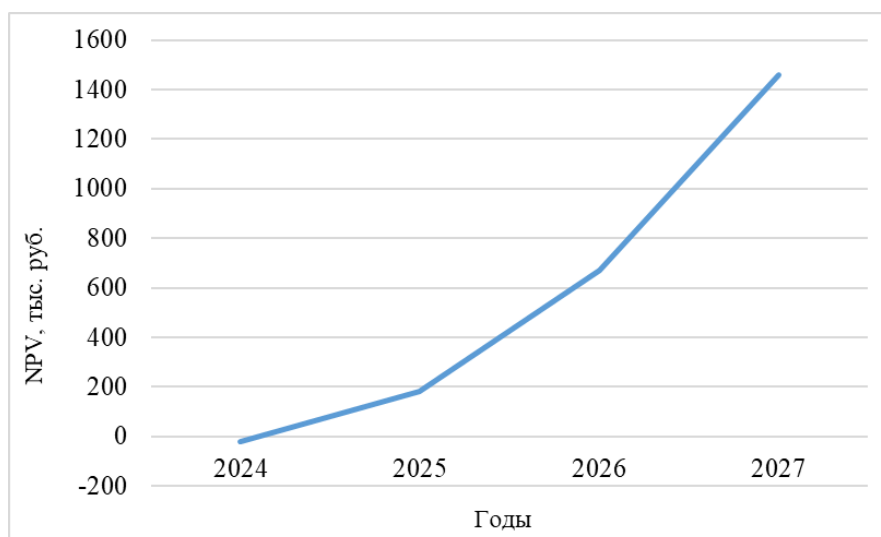


Рисунок 12 – Финансовый профиль проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

Расчёт эффективности реализации проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур» позволил установить, что дисконтированная прибыль проекта за весь прогнозируемый период составит 1459,105 тысяч рублей. Исходя из полученного значения NPV можно сделать вывод о том, что предлагаемое мероприятие является эффективным и перспективным.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Осуществление экономической предпринимательской деятельности невозможно без наличия и поддержки права фирмы и индивида на конкуренцию, на конкурентные действия по отношению к другим участникам экономики (конкурентам). Конкурентные действия заключаются в поиске и поддержании приоритета среди потребителей для своего товара или услуги.

В нынешнее время конкурентоспособность предприятий играет большую роль в успешной деятельности компаний. Нынешний рынок представляет собой место, где каждый старается получить большую долю рынка и увеличить прибыльность своей хозяйственной деятельности.

Общество с ограниченной ответственностью ООО «Панда-тур» зарегистрированное 02.03.2023 г., осуществляет деятельность туроператоров и туристических агентств. ООО «Панда-тур» находится по адресу: г. Благовещенск, ул. Ленина, д. 130.

Проведённый анализ внешней среды фирмы позволил выделить, что организация может использовать такие возможности как выход на новые сегменты рынка, повышенный спрос на внутренний туризм, появившиеся в отрасли инновации.

Также данный анализ позволил установить, что в отрасли существует такие факторы, негативно влияющие на деятельность ООО «Панда-тур», как большой уровень конкуренции, высокая зависимость спроса на определённые туры от сезона, ненадёжные поставщики услуг, нестабильная политическая обстановка.

Далее была проведена оценка конкурентоспособности ООО «Панда-тур», которая позволила определить, что организация имеет слабую конкурентную позицию, но при этом наблюдается тенденция повышения конкурентоспособности ООО «Панда-тур».

Анализ внутренней среды позволил определить, что у организации имеются сильные стороны (использование современных информационных

технологий в системе управления, постоянное повышение уровня квалификации сотрудников, индивидуальный подход к клиентам и др.), а также недостатки (слабая маркетинговая деятельность, отсутствие чёткой стратегии развития, небольшая доля выручки в отрасли по рынку г. Благовещенск, небольшое разнообразие туристических направлений).

В целях повышения конкурентоспособности ООО «Панда-тур» был предложен ряд мероприятий, среди которых с помощью метода экспертных оценок было выбрано наиболее оптимальное, а именно расширение ассортимента ООО «Панда-тур» авторскими турами по России.

Далее был разработан проект по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур» на рынке туристических услуг, в рамках которого были запланированы работы по расширению ассортимента туров ООО «Панда-тур» авторскими турами.

Расчёт эффективности данного мероприятия показал, что авторские туры будут прибыльны для ООО «Панда-тур», чистая приведённая стоимость денежных потоков составит за весь период реализации проекта (с 2025 по 2025 гг.) составит 1459105,80 рублей, а период окупаемости – почти семь месяцев.

При этом стоит отметить, что все понесённые затраты окупаются практически сразу, так как они включены в себестоимость туров и основные категории затрат производятся только после их оплаты клиентами ООО «Панда-тур».

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1 Березов, Н.И. Конкуренция в экономике / Н.И. Березов. – М.: Ника-Центр, 2019. – С. 76.

2 Вашко, Т.А. Стратегия и конкурентоспособность / Т.А. Вашко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2020. - № 7 (7). - С.10.

3 Азанов, Б.К. Понятие и сущность конкурентоспособности организаций / Б.К. Азанов // Актуальные проблемы естественных и технических наук: Сборник статей межвузовской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 25 июня 2021 года; – СПб: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2021. — с. 51-58.

4 Волков, Ю.Ф. Гостиничный и туристический бизнес [Текст]. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2011. – С. 3-8.

5 Экономика предприятия: практический курс [Электронный ресурс] : учебное пособие для среднего профессионального образования / С. П. Кирильчук [и др.] ; под общей редакцией С. П. Кирильчук. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 49 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17191-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/541131> (дата обращения: 10.06.2024).

6 Березенков, В.В. Коммерческая деятельность: организация и управление: учебник / В.В. Березенков. – М.: Атри, 2015. – С. 45.

7 Абаева, Н.П. Конкурентоспособность организации [Электронный ресурс] : учеб-метод. пособие / Н.П. Абаева, Т.Г. Старостина – Ульяновск: УлГТУ, 2018. С. – 29. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-17191-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/542781> (дата обращения: 04.06.2024).

8 Бондарева, К.И. Понятие и сущность продажи товаров в современных условиях [Электронный ресурс] // Молодой ученый. – 2015. - № 3. – С. 22 – 24. –

URL: <https://sciup.org/ponjatie-i-sushhnost-prodazhi-tovarov-v-sovremennyh-usloviyah-140121016> (дата обращения: 30.05.2024).

9 Бронникова, Т.С. Экономика фирмы. Учебное пособие. / Т.С. Бронникова. – М.: Теис, 2018. – С. 22.

10 Бухтиярова, Т.И. Организация товародвижения розничных предприятий с использованием логистического подхода / Т.И. Бухтиярова, Е.В. Федорова // Экономика и управление. – 2016. - № 3. – С. 107 – 113.

11 Браймер, К. Основы управления предприятиями и организациями индустрии гостеприимства [Текст] // К. Браймер. Alma mater: Вестник высшей школы. -2013. - №6. – С. 40-47.

12 Зайцева, Н.А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме [Текст]. -М.: Издательский центр «Академия». – 2019. – С. 224.

13 Агарков, А.П. Экономика и управление на предприятии / А.П. Агарков. - М.: Дашков и Ко, 2015. – С. 40.

14 Власов, Д. А. Теоретико-игровая модель конкурентной борьбы за рынки сбыта продукции // Д. А. Власов. — Текст : непосредственный // Вопросы экономики и управления. – 2016. – № 5 (7). – С. 27-29.

15 Александров, А. Б. Туристическая отрасль России в условиях современной внешнеполитической и внешнеэкономической нестабильности // А. Б. Александров, А. В. Малиновская. – Текст: непосредственный // Проблемы и перспективы экономики и управления: материалы V Междунар. науч. конф. (г. Санкт-Петербург, декабрь 2019 г.). – Санкт-Петербург: Свое издательство, 2016. – С. 141-144.

16 Гашо, И. А. К вопросу о содержании понятия «конкурентоспособность предприятия» // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2020. – 2(81). – с. 100-110.

17 Егоршин, А. П. Эффективный менеджмент организации : учебное пособие / А.П. Егоршин. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – С. 38.

18 Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью: учебник и практикум для вузов/ Е.А. Горбашко, И.А. Максимцева. – Москва : Юрайт, 2020. – С. 44.

19 Гравшина, И. Н. Конкурентная стратегия в системе управления конкурентоспособностью предприятия / И. Н. Гравшина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2013. – № 6 (53). – С. 296-298.

20 Дачаева, М.Д. Имидж организации как инструмент повышения ее конкурентоспособности // Современные научные исследования и инновации. – 2021. – № 4. – С. 81-85.

21 Денисова, Т.А. Методические аспекты разработки конкурентной стратегии предприятия : учеб-метод. пособие // Многоуровневое общественное производство: вопросы теории и практики. - 2020. - № 19 (35). - С. 100-106.

22 Гедзь, Ю.В. Понятие, сущность конкуренции / Ю.В. Гедзь // Научное обеспечение агропромышленного комплекса : сборник статей по материалам 76-й научно-практической конференции студентов по итогам НИР за 2020 год. В 3 ч., Краснодар, 10-30 марта 2021 года; – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2021. – с. 67-70.

23 Зиятдинов, Д. Р. Конкурентная стратегия фирмы / Д. Р. Зиятдинов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 3 (398). – С. 169-171.

24 Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг : учебник и практикум для вузов / Н.В. Еремеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2020. С. – 242.

25 Жукова, М.А. Менеджмент в туристском бизнесе [Текст] / М.А. Жукова. - 2-е изд., М.: Кнорус, 2010. – С. 192.

26 Долгов, Д.И. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. Учебное пособие. / Д.И. Долгов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – С. 29.

27 Здоров, С.А. Предпринимательский анализ как система оценки эффективности деятельности туристских предприятий среднего и малого бизнеса // Российское предпринимательство. – 2021. – Том 12. – № 3. – с. 166-170.

28 Коржанова, А. А. Туризм XXI века и культура / А. А. Коржанова. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 12 (23). – Т. 1. – С. 82-83.

29 Закурин, К.И. Анализ конкурентоспособности / К.И. Закурин [и др.] // Московский экономический журнал. 2019. - №9 – С. 14-16.

30 Иванова, И. А. Менеджмент: учебник и практикум для вузов / И. А. Иванова, А. М. Сергеев. – Москва : Издательство Юрайт, 2020. – С. 30.

31 Смирнов, В.П., Ерохина Л.Д., Горбатенко А.В. Оценка конкурентоспособности организации // Гуманитарные научные исследования. – 2021. – № 6. – С. 121-123

32 Проскурин, А. В. Стратегический менеджмент как фактор конкурентоспособности малого предприятия / А. В. Проскурин. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 10 (90). – С. 71-73.

33 Мещерякова, Е. А. Конкурентоспособность организации / Е. А. Мещерякова, М. В. Мещеряков. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 20 (415). – С. 48-49.

34 Мирсяякова, В. А. Значение туризма в мировой экономике / В. А. Мирсяякова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2020. – № 5.5 (109.5). – С. 17-19.

35 Новичкова, Л. М. Инструменты стратегического анализа компании / Л. М. Новичкова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2015. – № 21.1 (101.1). – С. 56-60.

36 Мотышина, М. С. Менеджмент туризма: учебник для СПО / М. С. Мотышина, А. С. Большаков, В. И. Михайлов. - 2-е изд., испр. и доп. - М.: Издательство Юрайт, 2019. -282 с.

37 Перова, Т.В. Организация сферы туризма [Текст]. - Н. Новгород: НГПУ им. К. Минина, 2019. – С. 80.

38 Новиков, Д.Т. Управление качеством услуг на предприятиях в индустрии гостеприимства [Текст] / Д.Т. Новиков, Ю.В. Бусалов, Т.В. Сорокина. - М.: Издательство Рос. экон. акад., 2012. – С. 66.

39 Морозова, Н.С. Тенденции развития туристского рынка в условиях кризиса / Н.С. Морозова // Сервис в России и за рубежом - 2010. – С. 131-157.

40 Найденов, А. М. Понятие туризма как сферы экономической деятельности / А. М. Найденов. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 19 (123). – С. 47-48.

41 Перова, Т.В., Закирова О.В. Проблемы и перспективы развития нижегородского туристического рынка // Вестник Мининского университета. – 2014. – С. 120-126.

42 Стахова, Л. В. Основы туризма: учебник для вузов / Л. В. Стахова. — Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 327 с.

43 Кистенева, Н.С., Крячков А.Ф., Логинова Е.В., Петрова А.И., Ралык Д.В., Фомина А.В, Евтодиева Т.Е., Иванова Н.В., Саямова Я.Г., Чернова Д.В., Горгодзе Т.Е., Алексушин Г.В. и др. Сфера потребительских услуг: проблемы и перспективы [Электронный ресурс]: монография / науч. ред. Чернова Д.В.. - Электрон. дан. - Самара: Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 252 с. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=29000930> (дата обращения: 18.06.2024).

44 Соснина, М.И., Джек Л.Н. Развитие международного туризма // Современные научные исследования и инновации. – 2020. – № 3. – С. 56-58.

45 Васильева, А.В. Методики оценки конкурентоспособности предприятия: Учебно-методическое пособие / А.В. Васильева. – Благовещенск: Изд-во АмГУ, 2013. – С. 112-117.

46 Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. В. Тебекин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2023. – С. 33-38.

47 Тайгибова, Т. Т. Влияние индустрии туризма на экономику страны и социально-культурную сферу / Т. Т. Тайгибова. – Текст : непосредственный // Актуальные вопросы экономических наук : материалы I Междунар. науч. конф. (г. Уфа, октябрь 2019 г.). – Уфа : Лето, 2019. – С. 125-128.

48 Сушко, Ю. Е. Проблемы развития туристической отрасли / Ю. Е. Сушко. – Текст: непосредственный // Молодой ученый. – 2019. – № 21 (155). – С. 25-28.

49 Трофимов, О.В., Трофимова, Т.В., Ефимычев Ю.И. Новая концепция стратегического управления предприятиями в современных условиях // Креативная экономика. – 2010. – Том 4. – № 3. – С. 31-35.

50 Чудновский, А. Д. Информационные технологии управления в туризме / А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. - М.: КноРус, 2019. – С. 125-127.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Анкета

Здравствуйте!

Уважаемый респондент! Мы, представители туристической фирмы «Панда-тур», проводим опрос наших потенциальных клиентов с целью выявления их желаний и предпочтений туристической направленности. Уделите, пожалуйста, несколько минут заполнению данной анкеты.

Ваши ответы помогут сформировать нам ценный туристический продукт.

Выберите, пожалуйста, один вариант ответа в каждом из представленных далее вопросов.

1. Укажите Ваш возраст:

- до 18 лет
- от 19 до 25 лет
- от 26 до 40 лет
- от 40 лет

2. Ваш пол:

- мужской
- женский

3. Интересуетесь ли Вы путешествиями по России? (В случае отрицательного ответа перейти к вопросу № 6)

- да
- нет

4. Как часто Вы путешествуете по России?

- ежемесячно;
- каждый сезон;
- один-два раза в год;
- не путешествую.

5. Какие из нижеперечисленных регионов России Вы хотели бы посетить:

- Краснодарский край
- Алтайский край

Продолжение Приложения А

- Республика Дагестан
- Республика Башкортостан
- Карачаево-Черкесская Республика
- Другой вариант ответа: _____

6. Укажите, пожалуйста, знаете ли Вы, что представляют собой «Авторские туры»? (В случае отрицательного ответа перейти к вопросу № 8, в случае положительного – пропустить вопрос № 8).

- да
- нет

7. Интересна ли для Вас концепция авторских туров?

- да
- нет

8. Заинтересовало ли Вас понятие «Авторские туры»?

- да
- нет

9. Выберите, пожалуйста, уровень активности, который Вы предпочитаете на отдыхе:

- высокий
- средний
- низкий

10. Отметьте, пожалуйста, допустимый для Вас размер расходов на разовое путешествие:

- до 20 тыс. руб.;
- до 40 тыс. руб.
- до 60 тыс. руб.
- до 80 тыс. руб.
- до 100 тыс. руб.
- более 100 тыс. руб.

Спасибо за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Б
Сетевой граф проекта

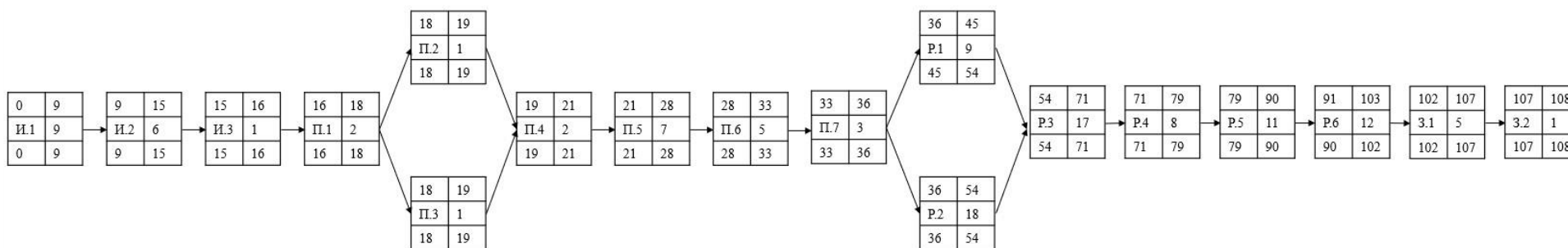


Рисунок Б.1 – Сетевой граф выполнения работ проекта по повышению конкурентоспособности ООО «Панда-тур»

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Прогноз продаж

Таблица В.1 – Прогноз продаж авторских туров

в руб.

Показатели	2025 год												2026 год				2027 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
Объем продаж в натуральном выражении	6	6	6	8	8	8	12	12	12	8	8	8	24	30	45	30	160
Цена единицы	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	104998,59	107639,27	107639,27	107639,27	107639,27	110825,65
Выручка от реализации	629991,55	629991,55	629991,55	839988,74	839988,74	839988,74	1259983,11	1259983,11	1259983,11	839988,74	839988,74	839988,74	2583342,43	3229178,04	4843767,06	3229178,04	17732104,47

ПРИЛОЖЕНИЕ Г
Потребность в инвестициях

Таблица Г.1 – Потребность в инвестициях

в руб.

Категория инвестиций	о период	2025 год												2026 год				2027 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Запасы и затраты	0	382320	382320	382320	509760	509760	509760	764640	764640	764640	509760	509760	509760	1590446	1988058	2982087	1988058	11010752
2. Денежные средства	20500	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого	20500	382320	382320	382320	509760	509760	509760	764640	764640	764640	509760	509760	509760	1590446	1988058	2982087	1988058	11010752

ПРИЛОЖЕНИЕ Д
Источники финансирования проекта

Таблица Д.1 – Источники финансирования проекта

в. руб.

Источники финансирован	0 период	2025 год												2026 год				2027 год	Итого	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4			
1. Собственный капитал	20500	0	0	0	156720	509760	509760	764640	764640	764640	509760	509760	509760	1590446	1988058	2982087	1988058	11010752	24579341	
2. Засмный капитал	0	382320	382320	382320	353040	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500000
Итого	20500	382320	382320	382320	509760	509760	509760	764640	764640	764640	509760	509760	509760	1590446	1988058	2982087	1988058	11010752	26079341	

ПРИЛОЖЕНИЕ Е
Постоянные издержки

Таблица Е.1 – Постоянные издержки на авторские туры ООО «Панда-тур»

в руб.

Наименование затрат	Среднемесячный размер	2025 год												Коэффициент	2026 год				Коэффициент	2027 год	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		1	2	3	4			
Аренда помещения	41000,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	4100,00	1,04	12792,00	12792,00	12792,00	12792,00	1,08	53136,00
Амортизация основных средств	9146,00	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	914,60	2853,55		2853,55	2853,55	2853,55	11853,22		
Коммунальные платежи	7889,00	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	788,90	2461,37		2461,37	2461,37	2461,37	10224,14		
Вспомогательные материалы	2340,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	234,00	730,08		730,08	730,08	730,08	3032,64		
Затраты на оплату труда	316242,00	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	31624,20	98667,50		98667,50	98667,50	98667,50	409849,63		
Страховые взносы	94872,60	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	29600,25		29600,25	29600,25	29600,25	122954,89		
Прочие	11238,00	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	1123,80	3506,26		3506,26	3506,26	3506,26	14564,45		
Итого	482727,60	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	48272,76	-		147104,76	150611,01	150611,01	150611,01		-

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

Смета затрат

Таблица Ж.1 – Смета затрат

в руб.

Показатели	2025 год												2026 год				2027 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Предоплата за тур (30 %)	66240	66240	66240	88320	88320	88320	132480	132480	132480	88320	88320	88320	275558,4	344448	516672	344448	1907712
2. Авиабилет	316080	316080	316080	421440	421440	421440	632160	632160	632160	421440	421440	421440	1314888	1643610	2465415	1643610	9103040
3. Доплата за тур (70 %)	154560	154560	154560	206080	206080	206080	309120	309120	309120	206080	206080	206080	642969,6	803712	1205568	803712	4451328
4. Затраты на з/п	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	31624,2	98667,504	98667,504	98667,504	98667,504	409849,632
5. Отчисления в соц. фонды	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	9487,26	29600,2512	29600,2512	29600,2512	29600,2512	122954,8896
6. Расходы на рекламу	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	2500	7800	7800	7800	7800	32400
7. Амортизационные отчисления	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	914,6	2853,552	2853,552	2853,552	2853,552	11853,216
8. проч	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	6246,7	19489,704	19489,704	19489,704	19489,704	80957,232
9. Полная себестоимость	587652,76	587652,76	587652,76	766612,76	766612,76	766612,76	1124532,76	1124532,76	1124532,76	766612,76	766612,76	766612,76	2391827,01	2950181,011	4346066,011	2950181,011	16120094,97
10. Функциональные административные издержки	586738,16	586738,16	586738,16	765698,16	765698,16	765698,16	1123618,16	1123618,16	1123618,16	765698,16	765698,16	765698,16	2388973,46	2947327,459	4343212,459	2947327,459	16108241,75
11. Финансовые издержки	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	20000	40000	40000	40000	40000	80000
Общие текущие издержки	607652,76	607652,76	607652,76	786612,76	786612,76	786612,76	1144532,76	1144532,76	1144532,76	786612,76	786612,76	786612,76	2431827,01	2990181,011	4386066,011	2990181,011	16200094,97

ПРИЛОЖЕНИЕ И
Бюджет прибылей и убытков

Таблица И.1 – Бюджет прибылей и убытков

в руб.

Показатели	2025 год												2026 год				2027 год
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
1. Общие поступления	629991,55	629991,55	629991,55	839988,74	839988,74	839988,74	1259983,11	1259983,11	1259983,11	839988,74	839988,74	839988,74	2583342,43	3229178,04	4843767,06	3229178,04	17732104,47
3. Общие текущие затраты	607652,76	607652,76	607652,76	786612,76	786612,76	786612,76	1144532,76	1144532,76	1144532,76	786612,76	786612,76	786612,76	2431827,01	2990181,01	4386066,01	2990181,01	16200094,97
4. Прибыль от реализации	22338,79	22338,79	22338,79	53375,98	53375,98	53375,98	115450,35	115450,35	115450,35	53375,98	53375,98	53375,98	151515,42	238997,03	457701,05	238997,03	1532009,50
7. Балансовая прибыль	22338,79	22338,79	22338,79	53375,98	53375,98	53375,98	115450,35	115450,35	115450,35	53375,98	53375,98	53375,98	151515,42	238997,03	457701,05	238997,03	1532009,50
8. Платежи в бюджет (налоги)	0,00	0,00	0,00	3350,82	0,00	0,00	8006,40	0,00	0,00	17317,55	0,00	0,00	8006,40	7575,77	11949,85	22885,05	74149,44
9. Чистая прибыль	22338,79	22338,79	22338,79	50025,16	53375,98	53375,98	107443,95	115450,35	115450,35	36058,43	53375,98	53375,98	143509,02	231421,26	445751,20	216111,98	1457860,06
10. Чистая прибыль нарастающим итогом	22338,79	44677,59	67016,38	117041,55	170417,52	223793,50	331237,46	446687,81	562138,16	598196,58	651572,56	704948,54	848457,57	1079878,83	1525630,03	1741742,00	3199602,06

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Бюджет движения денежных средств

Таблица К.1 – Бюджет движения денежных средств

в руб.

Показатели	0 период	2025 год												2026 год				2027 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																		
1. Источники финансирования	20500,00	382320,00	382320,00	382320,00	509760,00	509760,00	509760,00	764640,00	764640,00	764640,00	509760,00	509760,00	509760,00	1590446,40	1988058,00	2982087,00	1988058,00	11010752,00
2. Общие поступления	0,00	629991,55	629991,55	629991,55	839988,74	839988,74	839988,74	1259983,11	1259983,11	1259983,11	839988,74	839988,74	839988,74	2583342,43	3229178,04	4843767,06	3229178,04	17732104,47
3. Итого приток	20500,00	1012311,55	1012311,55	1012311,55	1349748,74	1349748,74	1349748,74	2024623,11	2024623,11	2024623,11	1349748,74	1349748,74	1349748,74	4173788,83	5217236,04	7825854,06	5217236,04	28742856,47
ОТТОК																		
4. Инвестиции в проект	20500,00	382320,00	382320,00	382320,00	509760,00	509760,00	509760,00	764640,00	764640,00	764640,00	509760,00	509760,00	509760,00	1590446,40	1988058,00	2982087,00	1988058,00	11010752,00
5. Функционально-административные издержки	0,00	586738,16	586738,16	586738,16	765698,16	765698,16	765698,16	1123618,16	1123618,16	1123618,16	765698,16	765698,16	765698,16	2388973,46	2947327,46	4343212,46	2947327,46	16108241,75
6. Возврат кредита	0,00	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	125000,00	125000,00	125000,00	125000,00	500000,00
7. Финансовые издержки	0,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	80000,00
8. Платежи в бюджет (налоги)	0,00	0,00	0,00	0,00	3350,82	0,00	0,00	8006,40	0,00	0,00	17317,55	0,00	0,00	8006,40	7575,77	11949,85	22885,05	74149,44
9. Итого отток	20500,00	1030724,83	1030724,83	1030724,83	1340475,65	1337124,83	1337124,83	1957931,22	1949924,83	1949924,83	1354442,38	1337124,83	1337124,83	4152426,26	5107961,23	7502249,31	5123270,51	27773143,19
10. Превышение/дефицит денежных средств	0,00	-18413,27	-18413,27	-18413,27	9273,09	12623,91	12623,91	66691,89	74698,28	74698,28	-4693,64	12623,91	12623,91	21362,58	109274,81	323604,75	93965,53	969713,28
11. Кумулятивный денежный поток	0,00	-18413,27	-36826,54	-55239,82	-45966,72	-33342,81	-20718,90	45972,99	120671,27	195369,56	190675,92	203299,83	215923,74	237286,32	346561,13	670165,88	764131,41	1733844,69

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
Расчёт эффективности проекта

Таблица Л.1 – Расчёт эффективности проекта

в руб.

Показатели	0 период	2025 год												2026 год				2027 год
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	
ПРИТОК																		
1. Общие поступления	0,00	629991,55	629991,55	629991,55	839988,74	839988,74	839988,74	1259983,11	1259983,11	1259983,11	839988,74	839988,74	839988,74	2583342,43	3229178,04	4843767,06	3229178,04	17732104,47
2. Итого приток	0,00	629991,55	629991,55	629991,55	839988,74	839988,74	839988,74	1259983,11	1259983,11	1259983,11	839988,74	839988,74	839988,74	2583342,43	3229178,04	4843767,06	3229178,04	17732104,47
ОТТОК																		
3. Инвестиции в проект	20500																	
4. Функционально-административные издержки	0,00	586738,16	586738,16	586738,16	765698,16	765698,16	765698,16	1123618,16	1123618,16	1123618,16	765698,16	765698,16	765698,16	2388973,46	2947327,46	4343212,46	2947327,46	16108241,75
5. Финансовые издержки	0,00	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	41666,67	125000,00	125000,00	125000,00	125000,00	500000,00
6. Платежи в бюджет (налоги)	0,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	20000,00	40000,00	40000,00	40000,00	40000,00	80000,00
7. Итого отток	20500,00	648404,83	648404,83	648404,83	830715,65	827364,83	827364,83	1193291,22	1185284,83	1185284,83	844682,38	827364,83	827364,83	2561979,86	3119903,23	4520162,31	3135212,51	16762391,19
8. Чистый денежный поток	-20500,00	-18413,27	-18413,27	-18413,27	9273,09	12623,91	12623,91	66691,89	74698,28	74698,28	-4693,64	12623,91	12623,91	21362,58	109274,81	323604,75	93965,53	969713,28
9. Кумулятивный чистый денежный поток	-20500,00	-38913,27	-57326,54	-75739,82	-66466,72	-53842,81	-41218,90	25472,99	100171,27	174869,56	170175,92	182799,83	195423,74	216786,32	326061,13	649665,88	743631,41	1713344,69
10. Ставка (норма) дисконта, доли		0,23																
11. Коэффициент дисконтирования	1,00	0,99	0,99	0,98	0,98	0,97	0,97	0,96	0,96	0,95	0,94	0,94	0,93	0,92	0,90	0,89	0,87	0,81
12. Дисконтированный денежный поток	-20500,00	-18307,69	-18202,72	-18098,35	9062,23	12266,12	12195,79	64060,67	71339,77	70930,72	-4431,35	11850,13	11782,18	19597,16	98529,78	286794,12	81852,48	788384,78
14. Кумулятивный дисконтированный денежный поток	-20500,00	-38807,69	-57010,41	-75108,76	-66046,52	-53780,40	-41584,62	22476,05	93815,82	164746,53	160315,18	172165,31	183947,49	203544,65	302074,43	588868,55	670721,03	1459105,80