

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

---

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра экономики предприятия**

Гаврилова Таисия Сергеевна

РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯ-  
ТИЯ ООО «ТРАВЕРС-ТУР»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
по образовательной программе подготовки бакалавров  
по направлению 38.03.01 «Экономика»  
профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)»

г. Владивосток  
2018

Автор работы [подпись]  
(подпись)  
« 20 » июни 2018 г.

Консультант (если имеется)  
\_\_\_\_\_  
(подпись) \_\_\_\_\_ (Ф.И.О)  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 201 \_\_\_\_ г.

Руководитель ВКР к.э.н., доцент, доцент кафедр  
ЭУП ДВФУ  
\_\_\_\_\_  
(подпись) Л.Г. Воробьева  
(Ф.И.О)  
« 21 » июни 201 \_\_\_\_ г.

Назначен рецензент \_\_\_\_\_  
(ученое звание)  
\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

Защищена в ГЭК с оценкой хорошо

Секретарь ГЭК (для ВКР)  
\_\_\_\_\_  
(подпись) Швацкая СВ  
(Ф.И.О)  
« 27 » июни 2018 г.

«Допустить к защите»  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  
(ученое звание)  
\_\_\_\_\_  
(подпись) Радченко А.В.  
(Ф.И.О)  
« 22 » июни 2018 г.

ЗАВЕРЯЮ  
Е.Б. Гафорова [подпись]  
Подпись  
Директор Школы экономики и менеджмента  
Директор/ наименование структурного подразделения  
« 22 » 06 2018 г.

В материалах данной выпускной квалификационной работы не содержатся сведения, составляющие государственную тайну, и сведения, подлежащие экспортному контролю.

Е.А. Тюрина / [подпись]  
Подпись  
Заместитель директора по науке и инновациям  
Школы экономики и менеджмента  
Уполномоченный по экспортному контролю  
« 22 » 06 2018 г.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА  
Кафедра экономики предприятия

**ЗАДАНИЕ**

на выпускную квалификационную работу

студенту (ке) Гавриловой Таисии Сергеевне группы  
Б1501А3

(Фамилия Имя Отчество)

на тему: «Разработка мероприятий по стратегии развития предприятия  
ООО «Траверс-Тур»

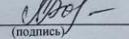
Вопросы, подлежащие разработке (исследованию):

1. Рассмотреть теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности
  2. Проанализировать деятельность ООО «Траверс-Тур» с целью разработки мероприятий по стратегии его развития
  3. Предложить новый туристический продукт и оценить эффективность по его внедрению
- Основные источники информации и прочее, используемые для разработки темы:  
труды отечественных и зарубежных специалистов, а также отчетность, предоставленная руководством и материалы, собранные во время прохождения практики в ООО «Траверс-Тур»

Срок представления работы « 01 » июня 2018 г.

Дата выдачи задания « 15 » марта 2018 г.

Руководитель ВКР К.Э.Н., доцент  
(должность, ученое звание)

  
(подпись)

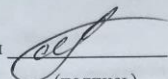
Л.Г. Воробьева  
(И.О. Фамилия)

Задание получил

  
(подпись)

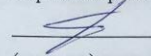
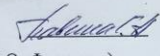
Т.С. Гаврилова  
(И.О. Фамилия)

Лист нормоконтроля

Автор работы   
(подпись)

«20» июня 2018 г.

Нормоконтроль

   
(подпись) (И.О. Фамилия)

«20» июня 2018 г.

ПРИЯТ

ЮНО

с-Т

адач

пр

обов

й кв

ност

гат

ы. П

земе

ики т

иала

я на

твуч

имос

тия

НИК

пре

юй

щит

ЭК

ЮБ

мин



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Дальневосточный федеральный университет»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра экономики предприятия

ОТЗЫВ РУКОВОДИТЕЛЯ

на выпускную квалификационную работу студента (ки) Гавриловой Т.С.

специальность (направление) 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций (услуги)» группа Б1501А3

Руководитель ВКР Воробьева Лариса Геннадьевна, к.э.н., доцент, доцент кафедры экономики и предприятия ШЭМ ДВФУ

(ученая степень, ученое звание, И.О. Фамилия)

на тему: «Разработка мероприятий по стратегии развития предприятия ООО «Траверс-Тур»

Дата защиты ВКР «27» июня 2018 г.

**1. Актуальность ВКР, ее научное значение и соответствие заданию**

В современных социально-экономических и политических условиях перед предприятиями стоят задачи, связанные с обеспечением высокого уровня благосостояния граждан, ростом конкурентоспособности производственных предприятий, укреплением лидерских позиций России на мировом рынке. Одним из способов достижения этих целей является эффективная стратегия развития предприятия. Тем самым тема выпускной квалификационной работы Гавриловой Т.С. в настоящее время представляет несомненный интерес и актуальность.

**2. Достоинства работы: умение работать с литературой, последовательно и грамотное излагать материал, оригинальность идей, раскрытие темы, достижение поставленных целей и задач**

Автором представлены структурированный материал по решению задач, раскрывающий цель работы. Положительной характеристикой работы является раскрытие темы и экономическое обоснование предполагаемых мероприятий.

Выпускная квалификационная работа имеет теоретическую, и практическую ценность для специфики туристического функционирования предприятия в регионе.

Автор проработал большой объем периодической научной литературы и монографического материала по данной теме, что позволило раскрыть в полной мере понятие кадровой политики и степени ее влияния на эффективность деятельности исследуемого предприятия ООО «Траверс-Тур».

**3. Недостатки и замечания (по содержанию и по оформлению)**

Выпускная квалификационная работа имеет четко построенную структуру и в полной мере соответствует содержанию. Некоторые погрешности в виде орфографических ошибок не снижают практической значимости работы.

**4. Целесообразность внедрения, использования в учебном процессе, публикации и т.п.**

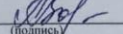
Предполагаемое мероприятие по внедрению нового туристического продукта для стратегии развития предприятия на рынке туристических услуг подтверждено справкой о внедрении.

**5. Степень самостоятельности, ответственности и работоспособности выпускника**

Выпускная квалификационная работа на тему «Разработка мероприятий по стратегии развития предприятия ООО «Траверс-Тур» является самостоятельной, целостной и завершённой работой. ВКР Гавриловой Т.С. соответствует методическим требованиям, предъявляемым стандартам ДВФУ к ВКР. Допускается к защите.

**Заключение:** заслуживает оценки хорошо и присвоения квалификации бакалавр экономики

Руководитель ВКР к.э.н., доцент  
(должность, ученое звание)

  
(подпись)

Л.Г. Воробьева  
(И.О. Фамилия)

«21» июня 2018 г.

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов выпускной квалификационной работы  
на тему: Разработка мероприятий по стратегии развития предприятия  
ООО «Траверс-Тур»**

Выдана студентке 5 курса заочной формы обучения

«Дальневосточного федерального университета»

ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Гавриловой Т.С.

В том, что практику в ООО «Траверс-Тур» в 2018 году  
внедрены следующие результаты (выводы, рекомендации)  
выпускной квалификационной работы:

Разрабатывается новый и уникальный продукт, который позволит  
увеличить клиентопоток.

Частично внедрены (или планируются) в 2019 году рекомендации:  
направления туристических маршрутов по Камчатке.

Руководитель организации



Лангбурд К.А

2018 г.

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
 Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
 высшего образования  
 «Дальневосточный федеральный университет»

**ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА**

**Кафедра экономики предприятия**

**ГРАФИК**

подготовки и оформления выпускной квалификационной работы

студента (ки) Гавриловой Таисии Сергеевны группы Б1501А3  
(Фамилия Имя Отчество)

на тему «Разработка мероприятий по стратегии развития предприятия ООО «Траверс-Тур»

| № п/п | Выполняемые работы и мероприятия   | Срок выполнения | Отметка о выполнении |
|-------|--|-----------------|----------------------|
| 1     | Выбор темы и согласование с руководителем  | 10 января       | <i>Абол</i>          |
| 2     | Составление библиографии   | до 15 февраля   | <i>Абол</i>          |
| 3     | Составление плана работы и согласования с руководителем  | до 15 марта     | <i>Абол</i>          |
| 4     | Разработка и представление руководителю:<br>главы 1 «Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности»<br>главы 2 «Анализ и планирование деятельности ООО «Траверс-Тур» с целью разработки мероприятий по стратегии его развития» | до 01 апреля    | <i>Абол</i>          |
|       |  | до 01 мая       | <i>Абол</i>          |
| 5     | Подготовка и согласование с руководителем выводов и предложений, введения и заключения. Подготовка презентации работы  | до 10 мая       | <i>Абол</i>          |
| 6     | Доработка ВКР в соответствии с замечаниями руководителя  | до 15 мая       | <i>Абол</i>          |
| 7     | Получение отзыва научного руководителя и предзащита ВКР на заседании выпускающей кафедры   | до 20 мая       | <i>Абол</i>          |
| 8     | Доработка ВКР в соответствии с замечаниями, высказанными на предзащите, окончательное оформление   | до 25 мая       | <i>Абол</i>          |
| 9     | Передача работы на кафедру   | до 01 июня      | <i>Абол</i>          |
| 10    | Завершение подготовки к защите (доклад, презентация в Power Point)   | до 01 июня      | <i>Абол</i>          |
| 11    | Защита ВКР в ГАК   | 27 июня         | <i>Абол</i>          |

Студент *Т.С. Гаврилова* (подпись) \_\_\_\_\_ Т.С. Гаврилова «10» *января* (Дата) 2018 г.  
(И.О. Фамилия)

Руководитель ВКР *Л.Г. Воробьева* (подпись) \_\_\_\_\_ Л.Г. Воробьева «10» *января* (Дата) 2018 г.  
(И.О. Фамилия)



## Оглавление

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 3  |
| 1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности .....  | 13 |
| 1.1 Роль конкуренции и конкурентоспособности в стратегическом развитии предприятия.....                              | 13 |
| 1.2 Анализ основных стратегий развития предприятий на рынке туристских услуг Камчатского края.....                   | 18 |
| 1.3 Стратегическое планирование как основной процесс достижения результатов развития предприятия .....               | 29 |
| 2 Анализ и планирование деятельности ООО «Траверс-Тур» с целью разработки мероприятий по стратегии его развития..... | 39 |
| 2.1 Экономико-организационная характеристика ООО «Траверс-Тур» .....   | 39 |
| 2.2 Анализ показателей деятельности ООО «Траверс-Тур» .....  | 46 |
| 2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Траверс-тур».....  | 51 |
| 2.4 Экономическое обоснование внедрения нового туристического продукта .....   | 55 |
| 2.5 Оценка эффективности внедрения предполагаемого туристического продукта .....                                     | 64 |
| Заключение .....   | 73 |
| Список использованных источников .....   | 75 |
| Приложения .....   | 79 |



## ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в условиях ужесточения конкуренции предприятия все активнее ищут всевозможные способы повышения конкурентоспособности. Ситуацию, которая сложилась в российской экономике в настоящее время можно назвать не просто трудной. Экономическая и финансовая нестабильность отражается на всех составляющих работы предприятия: организации производства, материально-техническом обеспечении, сбыте продукции, управлении персоналом. В наибольшей степени выиграли предприятия, имеющие сильные конкурентные преимущества, так как в условиях снижения платежеспособного спроса именно такие предприятия сохранили своих клиентов и даже приобрели новых.

Определяющим успешность компании является разработка, внедрение и своевременная корректировка стратегии, направленной на победу в конкурентной борьбе, т.е. конкурентная стратегия. Единой стратегии для всех организаций не существует, любая из них уникальная в своем роде, поэтому и процесс выбора стратегии для каждой организации свой, поскольку зависит от позиций фирмы на рынке, динамики ее развития, потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых услуг, состояния экономики, культурной среды и других причин.

Актуальность рассматриваемой проблемы обусловлена тем, что в современном мире, и в частности в нашей стране тема конкуренции и конкурентных стратегий очень актуальна, так как в России лишь начинают развиваться «здоровые» конкурентные отношения, и, следовательно, чтобы выйти на рынок и выжить на нем, фирме или предприятию необходимо разрабатывать стратегические планы и применять конкурентные стратегии.

В настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

Компании могут достигать конкурентного преимущества путем разработки предложений, которые удовлетворяют нужды целевых потребителей в большей мере, чем предложения конкурентов. Таким образом, актуальность данной темы очевидна.

В связи с этим, цель данного дипломного проекта – разработать проект конкурентной стратегии для туристской фирмы ООО «Траверс-Тур».

Исходя из поставленной цели, необходимо решить следующие задачи

- раскрыть теоретические аспекты конкурентной стратегии предприятия;
- провести анализ и оценку деятельности предприятия на рынке туристических услуг Камчатского края;
- разработать конкурентную стратегию исследуемого предприятия.

Объектом исследования данного проекта является туристская фирма ООО «Траверс-Тур».

Предметом исследования является методика и организация разработки конкурентной стратегии предприятия.

При написании дипломного проекта были использованы такие методы исследования: метод теоретического научного обобщения, методы системного анализа и синтеза, метод анализа документов, структурного анализа, методы конкурентного и стратегического анализа.

Информационной базой для написания дипломного проекта послужили труды отечественных и зарубежных специалистов, а также отчетность, предоставленная руководством и материалы, собранные во время прохождения практики в ООО «Траверс-Тур».

Структурно дипломный проект состоит из введения, пяти разделов, заключения, списка использованных источников.

# **1 Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия с целью повышения его конкурентоспособности**

## **1.1 Роль конкуренции и конкурентоспособности в стратегическом развитии предприятия**

Обеспечение необходимой степени конкурентоспособности является неотъемлемой составляющей рыночной экономики, позволяющей обеспечивать приоритетное положение компании как на внутрифирменном, корпоративном или отраслевом уровне, так и на региональном, отечественном и мировом рынке. В условиях новых экономических реалий главной задачей любой компании является выработка эффективной системы управления, стратегической целью которой является развитие потенциала и поддержание способности конкурировать в сложных условиях современного бизнеса.

Согласно теории конкуренции: «Главной задачей стратегического управления является обеспечение конкурентоспособности организации, под которой понимается ее способность сохранять свое положение на рынке и противостоять действиям конкурентов в долгосрочной перспективе. В зависимости от того, можно ли ожидать улучшения или ухудшения конкурентной позиции компании, принимается решение о продолжении реализуемой стратегии или разработке новой, более эффективной стратегии». [1]

Современный опыт ведения бизнеса свидетельствует о важности формирования конкурентной стратегии для всех хозяйствующих субъектов от крупных корпораций до малых предприятий.

Основная задача стратегического планирования состоит в обосновании важнейших целей и выработке правильной стратегии долгосрочного развития. Несмотря на то, что стратегическое управление считается важным условием обеспечения конкурентного преимущества и тем более, становится остро необходимым в современных условиях, существует мнение, Маркина Н.С. [35] что стратегическое планирование – удовольствие для богатых, растущих фирм, для

среднего и малого бизнеса это является неприемлемым, в условиях рыночных колебаний. Многочисленные исследования, проводимые в данной области, подтверждают низкую заинтересованность и активность бизнес-структур во внедрении комплексной системы стратегического управления, при относительно высоком понимании со стороны топ-менеджеров компаний важности применения инструментов стратегического управления, малый процент из них предпринимают реальные шаги, но в большинстве случаев выработанные планы имеют формальный характер.

Стратегическое управление позволяет аккумулировать комплекс инструментов управленческой деятельности для обеспечения и продвижения конкурентных преимуществ предприятия, формирующих стабильную рыночную позицию за счет способности адекватного реагирования на изменения внешней среды с учетом внутренних ресурсов компании. Последовательность и научная обоснованность подходов в области планирования стратегии формирует корпоративную политику на основе комплексного подхода к анализу эффективности деятельности компании, выборе стратегических ориентиров, реализации стратегических решений и регулярном мониторинге качества выполняемых процессов. Комплексный и системный подход позволяет устанавливать устойчивые взаимосвязи между стратегическими планами и реальными действиями, с целью применения своевременных корректирующих действий для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности предприятия.

В целом, схематически процесс планирования стратегии на основе анализа, прогнозирования и мониторинга внешней среды можно представить следующим образом (рис. 1):

Системное планирование и эффективная реализация корпоративной политики в области развития и продвижения бизнеса позволяет комплексно управлять конкурентоспособностью и в конечном результате служит интегральной мерой определения общего потенциала предприятия во всех его основных срезях - научно-техническом, финансово-экономическом, кадровом, производственно-технологическом.



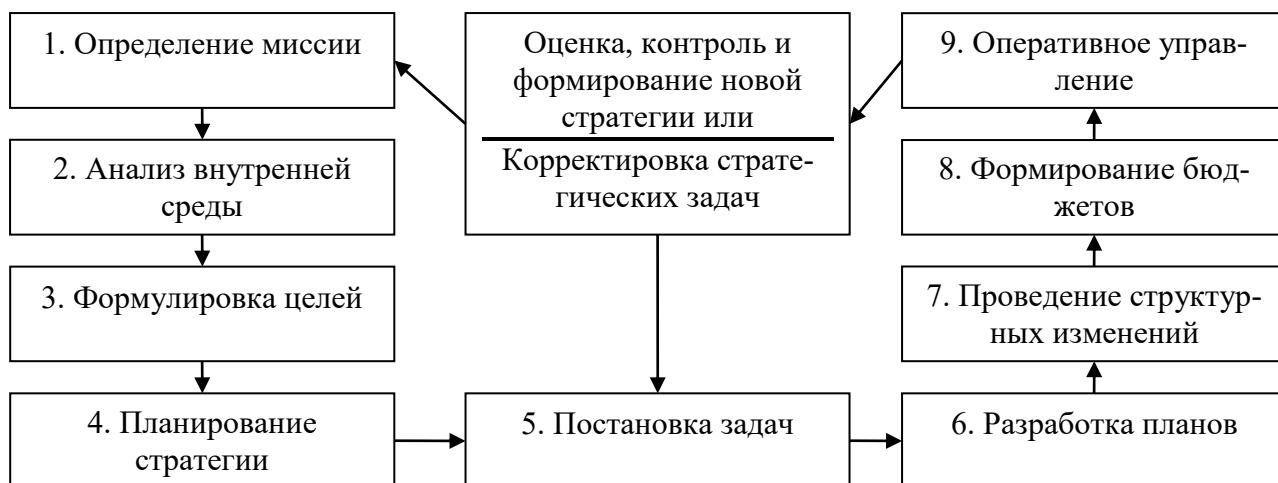


Рисунок 1 - Схема стратегического планирования

Адекватность стратегического управления реальным потребностям внешней среды с учетом внутренних ресурсов предприятия позволяет объективно оценивать возможности, прогнозировать риски и принимать управленческие решения в интересах компании, обеспечивая, таким образом, долгосрочную конкурентоспособность в целом и по приоритетным направлениям деятельности в частности. Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, внедрение инноваций, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления. Влияние всех факторов на разработку стратегии развития ставят перед компанией сложнейшие задачи определения конкурентных преимуществ, соответствующих реальным возможностям. Если обратиться к теории вопроса, всю совокупность конкурентных преимуществ можно условно разделить на три группы:

– ресурсные, наличие ресурсов особого качества или количества (природных или приобретенных);

– операционные, степень или эффективность использования имеющихся ресурсов;

– программно-стратегические, наличие определенной стратегии развития субъекта-носителя конкурентных преимуществ и качество этой стратегии. На современном этапе развития виды преимуществ усложняются от ресурсных к стратегическим, таким образом, конкурентная борьба фактически превращается в борьбу стратегий практически на всех уровнях, а стратегическая компонента, по сути, является ведущей характеристикой конкурентоспособности. [5]

Конкурентный потенциал, позволяющий обеспечивать достижение целей бизнеса в будущем, является одним из конечных продуктов стратегического управления. Несмотря на важность роли стратегического управления в формировании конкурентоспособности компании на внутреннем и внешнем рынках, разнообразие видов и определений стратегии, а также практического опыта в данной области достаточно сложно провести классификацию системы стратегического управления, тем не менее, необходимо учитывать наиболее существенные классификационные признаки, способствующие выработке стратегических программ развития тех или иных компаний:

- стадия жизненного цикла отрасли;
- относительная сила отраслевой позиции фирмы;
- уровень принятия решения;
- базовая концепция достижения конкурентных преимуществ;
- степень реактивности поведения компании в конкурентной борьбе и т.п.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд ограничений на использование и вопросов, требующих тщательной проработки, поскольку этот тип управления, также как и другие системы управления, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях и для решения любых задач в силу следующих моментов:

- стратегическое управление не может дать точной и детальной картины будущего;
- стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных

процедур и схем;

- требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления;

- возможны негативные последствия ошибок стратегического предвидения;

- при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование, а не на реализацию стратегического плана.

При стратегически-ориентированном подходе к управлению необходимо уделять особое внимание и другим факторам, критически влияющим на качественную разработку стратегического плана развития, среди них наиболее выраженными факторами влияния можно выделить следующие:

- степень влияния внешней среды на выбор стратегии фирмы;

- этапно-временная динамика ведения бизнеса;

- соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружающей среды;

- соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям предприятия;

- приемлемость риска, заложенного в стратегии;

- адекватность и выполнимость на всех уровнях реализации.

Всевозрастающая роль стратегического управления в формировании конкурентоспособности на всех уровнях является очевидным фактом и требованием времени, обеспечивая эффективность и жизнеспособность деятельности в условиях постоянно изменяющейся среды бизнеса. В настоящее время активно растет понимание со стороны профессионального сообщества необходимости радикального перехода к формированию стратегического мышления и управления, что в ближайшей перспективе должно способствовать капитализации интересов предприятий в области стратегического управления и формирования конкурентоспособности на отраслевом и мировом уровне.

## **1.2 Анализ основных стратегий развития предприятий на рынке туристских услуг Камчатского края**

Основной аспект в развитии конкуренции на рынке туристских услуг Камчатского края – это повышение потенциала региона и его конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Неотъемлемой частью данного процесса является создание условий для развития конкуренции на рынке туристских услуг в Камчатском крае. Согласно проведенным исследованиям в 2016 году, в рейтинге регионов России по туристической привлекательности Камчатский край занимает 18 место и 2 место в Дальневосточном федеральном округе, что говорит о большом потенциале развития туризма в регионе.

Туризм признан одним из основных направлений социально-экономического развития Камчатского края. Туризм принадлежит к сфере услуг и является одной из динамично развивающихся отраслей экономики Камчатского края. В настоящее время предприятия, оказывающие туристские услуги, представляют собой сферу малого и среднего бизнеса.

Камчатском крае по состоянию на 1 января 2017 года зарегистрировано 84 фирмы, оказывающих туристские и экскурсионные услуги:

- количество туроператоров по международному и внутреннему туризму - 56;
- количество турагентов, осуществляющих деятельность на территории Камчатского края, составляет 28 юридических лиц и предпринимателей без образования юридического лица.

С 2004 года на Камчатке действует некоммерческое партнерство «Туриндустрия Камчатки». В настоящий момент партнерство объединяет около 30 организаций – туроператоров, турагентов, гостиниц, страховых компаний. НП «Туриндустрия Камчатки» создано в целях содействия членам партнерства в развитии цивилизованного, конкурентоспособного рынка туристских услуг, продвижения Камчатки на российском и международном туристских рынках, представления и защиты коллективных прав и интересов членов партнерства.



Повышение степени использования существующего туристского потенциала и интенсивности турпотоков на территории Камчатского края благоприятно отражается на состоянии конкурентной среды.

Динамика внутреннего и въездного туристского потока представлена в таблице 1. Также в данной таблице рассчитаем цепные индексы изменения показателей.

Таблица 1 – Динамика внутреннего и въездного туристского Камчатского края

| Годы | Всего туристов | Иностранные | Российские туристы | Абсолютные изменения |             |                    | Относительные изменения |             |                    |
|------|----------------|-------------|--------------------|----------------------|-------------|--------------------|-------------------------|-------------|--------------------|
|      |                |             |                    | Всего туристов       | Иностранные | Российские туристы | Всего туристов          | Иностранные | Российские туристы |
| 2009 | 28 318         | 12 512      | 15 806             | -                    | -           | -                  | -                       | -           | -                  |
| 2010 | 53 105         | 12 314      | 40 791             | 24 787               | -198        | 24 985             | 87,53                   | -1,58       | 158,07             |
| 2011 | 52 906         | 10 314      | 42 592             | -199                 | -2 000      | 1 801              | -0,37                   | -16,24      | 4,42               |
| 2012 | 54 926         | 9 619       | 45 307             | 2 020                | -695        | 2 715              | 3,82                    | -6,74       | 6,37               |
| 2013 | 50105          | 10150       | 39 955             | -4 821               | 531         | -5 352             | -8,78                   | 5,52        | -11,81             |
| 2014 | 54912          | 11810       | 43 102             | 4 807                | 1 660       | 3 147              | 9,59                    | 16,35       | 7,88               |
| 2015 | 59330          | 11970       | 47 360             | 4 418                | 160         | 4 258              | 8,05                    | 1,35        | 9,88               |
| 2016 | 66466          | 12920       | 53 546             | 7 136                | 950         | 6 186              | 12,03                   | 7,94        | 13,06              |

Анализируя приведенные в таблице 1 данные, следует отметить, что за последние 8 лет прирост количества иностранных туристов составил на 3,26%. Пик иностранных туристских прибытий в Камчатском крае приходится на 2016 год, когда была реализована масштабная круизная программа: 60% иностранных туристов в Камчатском крае являлись пассажирами круизных судов, осуществлено 12 судозаходов, в том числе заходы крупных круизных лайнеров.

Динамика турпотока в Камчатском крае ясно показывает постоянный рост количества туристов, как российских, так и иностранных: 2013 год – 50 105 чел., 2014 год – 54 912 чел., 2015 год – 59 330 чел., 2016 год – 66 466 чел.

В период с 2009 по 2016 гг. значительный рост въездного туристского потока связан с увеличением числа прибытий российских туристов (как жителей Камчатского края, так и туристов из других регионов России). Графически изменение потока туристов представлено на рисунке 2.

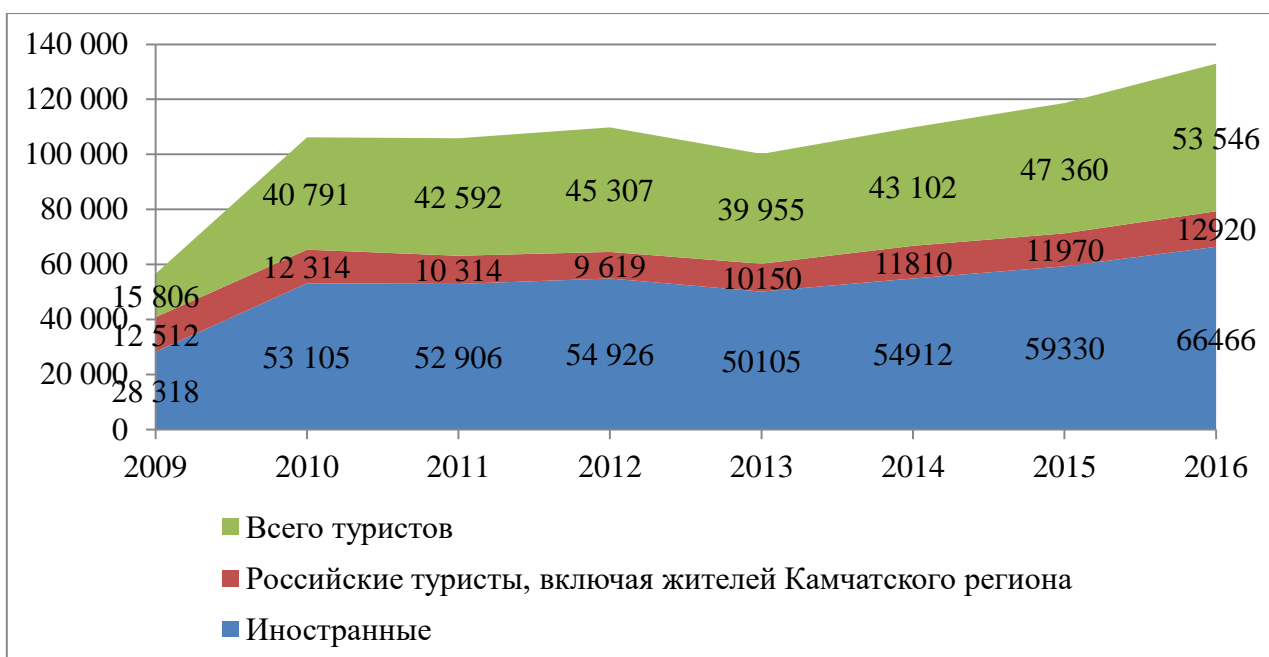


Рисунок 2 - Динамика внутреннего и въездного туристского Камчатского края

Основными регионами по прибытию туристов в Камчатский край, как и в 2015 году, остаются: Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Новосибирск, города дальневосточного региона. Общий анализ прибытий туристов за последние годы позволяет рассчитывать на устойчивый поступательный рост их числа.

В 2016 году, как и в предыдущие годы, основными странами, генерирующими туристский поток на Камчатку, продолжают оставаться: США (2125 чел.), Япония (1380 чел.), Германия (770 чел.) (рис. 3).

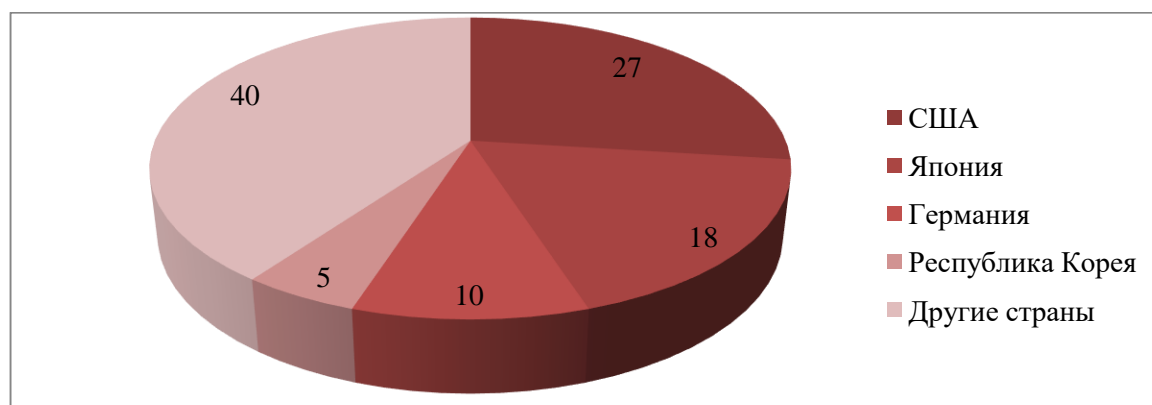


Рисунок 3 - Основные страны, генерирующие въездной туристский поток в Камчатский край

Страны-лидеры туристского выездного спроса: Турция, КНР, Таиланд, Египет, страны Европы. Большой популярностью среди жителей Камчатского края пользуются курорты Краснодарского края, Ставропольский край, Абхазия, Крым. Основными видами отдыха жителей Камчатского края являются пляжный отдых, и отдых, совмещенный с лечением и оздоровлением (табл. 2).

Таблица 2 - Статистика выездного туризма 2010 - 2016 гг.

| Страна           | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|------------------|------|------|------|------|------|------|------|
| КНР              | 925  | 680  | 2000 | 840  | 3103 | 3570 | 3707 |
| Япония           | -    | 20   | 20   | 45   | 554  | 380  | 330  |
| Республика Корея | -    | 35   | 300  | 120  | 1080 | 740  | 545  |
| Таиланд          | 1100 | 1750 | 1049 | 756  | 3320 | 2710 | 3052 |
| США              | 50   | -    | 12   | -    | 128  | 150  | 225  |
| Страны Европы    | 2260 | 2837 | 4050 | 1512 | 8625 | 6775 | 7380 |
| Другие страны    | 415  | 1328 | 1419 | 5092 | 2990 | 3657 | 3961 |

С расширением круизной программы и приходом в морской порт «Петропавловск-Камчатский» крупных круизных лайнеров остро обозначилась проблема отсутствия оборудованного морского пассажирского пункта пропуска через государственную границу Российской Федерации в г. Петропавловске-Камчатском. В результате некачественной работы существующей схемы пропуска пассажиров через государственную границу в порту многие туристы остались не удовлетворены пребыванием на Камчатке, спрос на посещение круизными судами Камчатского побережья снизился (табл. 3 и рис. 4).

Таблица 3 - Динамика развития круизных программ

| Показатель                               | 2007  | 2008  | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Количество круизов                       | 8     | 8     | 10    | 12    | 16    | 11    | 12    | 9     | 8     | 9     |
| Количество туристов на круизах, тыс. чел | 3,088 | 4,036 | 7,428 | 9,487 | 6,730 | 7,120 | 5,047 | 6,134 | 2,423 | 1,500 |

В последнее время на Камчатке активно развивается новый вид туризма - морской экспедиционный туризм, осуществляемый иностранными и российскими экспедиционными судами. За период с 1999 по 2016 год на Камчатке было осуществлено 127 заходов круизных судов, на борту которых на Камчатку

прибыли около 60 тысяч иностранных туристов. Основной контингент пассажиров круизных судов составляют граждане США, Японии, Германии, Великобритании, Австралии, Р. Корея и др.

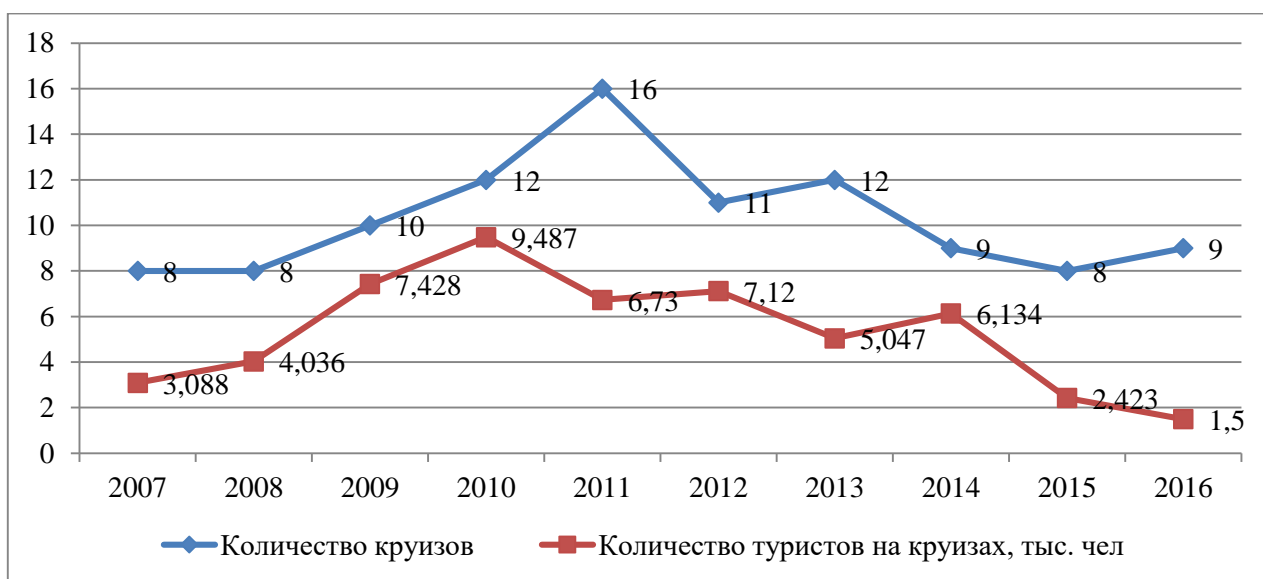


Рисунок 4 - Динамика развития круизного туризма

В 2016 году осуществлено 9 круизов, круизный туристический поток составил 1 500 человек, что составило 62% к уровню 2015 года. Значительное снижение числа круизных туристов связано в первую очередь с тем, что 7 из 9 круизов были экспедиционными на судах, не способных вместить большое количество туристов.

Таким образом, число круизных туристов в Камчатском крае снижается. Для увеличения доли круизного туризма на рынке Камчатки необходимо развитие прибрежной инфраструктуры.

Более 50% японских туристов прибывают на Камчатку по специальной программе чартерных рейсов из Японии (городов Осака, Токио, Нагоя, Ниигата, Кусиро), приемом туристов с которых занимается крупнейший камчатский туроператор - ООО «ТК «Камчатинтур».

Кроме того, выполняются программы стыковочных рейсов из Японии через г. Владивосток и г. Хабаровск. За период с 2003 г. по 2016 год на Камчатку было организовано 96 чартерных рейсов из Японии и 11 чартерных рейсов из Республики Корея (табл. 4).



Таблица 4 - Динамика развития чартерных программ

| Показатель   | 2007          | 2008 | 2009            | 2010                     | 2011           | 2012           | 2013           | 2014 | 2015 | 2016 |
|--|---------------|------|-----------------|--------------------------|----------------|----------------|----------------|------|------|------|
| Количество чартеров  | 2             |      | 7               | 12                       | 8              | 17             | 11             | 15   | 6    | 0    |
| Количество туристов на чартерах (с указанием места постоянного пребывания) | 170<br>Япония |      | 600<br>Р. Корея | 1300<br>Япония, Р. Корея | 1000<br>Япония | 1700<br>Япония | 1300<br>Япония | 1034 | 563  | 0    |

Туристские предприятия действуют в постоянно меняющихся условиях, обусловленных многообразием отношений, складывающихся внутри индустрии туризма, а также с другими экономическими субъектами. Для успешного развития конкуренции в сфере предоставления туристских услуг необходимо не только уметь предоставлять качественные услуги, но и создать условия для успешной работы предприятий малого и среднего бизнеса. Нарастающий потребительский спрос на туристские услуги требует совершенствования инфраструктуры туризма.

Количество гостиниц и других коллективных средств размещения на территории Камчатского края составляет 105 единиц общей вместимостью 5 092 мест. Сеть санаторно-курортных организаций, организаций отдыха и туристских баз для отдыхающих включает: Военный санаторий «Паратунка», 2 санатория-профилактория, 1 профилакторий «Фламинго», 12 баз отдыха на 589 мест, 19 гостевых домов на 348 мест (включая 5 туристских баз, 2 туристских приюта). Гостиничный комплекс Камчатского края насчитывает 33 учреждения разного уровня классности, из которых только 5 отвечают требованиям гостиниц класса обслуживания 2\*-3\*, что делает крайне проблематичным соответствие средств размещения региона мировым стандартам качества. Для приема и размещения иностранных туристов используются гостиницы «Авача», «Петропавловск», «Эдельвейс», «Октябрьская» в городе Петропавловске-Камчатском, гостиница «Арт отель» в городе Елизово, гостиницы «Антариус», «Бел-Камтур», «Голубое озеро», «Вирджиния», профилакторий «Фламинго», база отдыха «Лесная» в Елизовском муниципальном районе, гостиница «Парамушир-Тур» в с. Эссо Быстринского муниципального района.

Другие гостиницы и объекты размещения имеют ограниченное применение в туристической индустрии, поскольку не предоставляют полного набора услуг (питание, доступ к интернету, бытовые, транспортные, экскурсионные услуги). Многие гостиницы нуждаются в реконструкции и благоустройстве. На сегодняшний день ощущается дефицит гостиниц высокого уровня (4\* и 5\*), а также малых средств размещения, предоставляющих услуги по системе «Bed & Breakfast», гостевых домов, баз для размещения туристов, занимающихся спортивной охотой и рыбалкой. Необходимо строительство новых современных гостиниц в краевом центре Петропавловске-Камчатском, в городе Елизово, в с. Эссо. Для эффективного использования туристских ресурсов края необходимо развивать сеть кемпингов - оборудованных «зеленых стоянок» вдоль основных дорог, в местах традиционного скопления самодеятельных туристов.

Степень участия туристских фирм края в социально-экономическом развитии Камчатского региона могут охарактеризовать следующие показатели (табл. 5):

– общий объем реализации туристских и гостиничных услуг в 2016 году составил около 655 млн. рублей;

– обязательные платежи в бюджет и внебюджетные фонды, сборы за пользование объектами животного мира, различные лицензионные и рекреационные сборы в 2016 году составили порядка 85 млн. рублей.

Таблица 5 - Показатели развития туристской отрасли и ее вклада в экономику и социальную сферу Камчатского края

| Показатели   | 2015 г. | 2016 г. |
|--|---------|---------|
| Число обслуженных туристов (чел.) В том числе:   | 53000   | 52900   |
| Въездной и внутренний туризм:  | 52300   | 52900   |
| - иностранные туристы  | 12000   | 10300   |
| - российские туристы (включая камчатских)  | 41000   | 42600   |
| Выездной туризм  | 18000   | 19 200  |
| Численность занятых на предприятиях сферы туризма (чел.)                               | 5450    | 5800    |
| Объем реализации туристских и гостиничных услуг  | 515     | 560     |
| Среднемесячная заработная плата, тыс. руб.   | 23,6    | 24,1    |
| Уплата налогов и сборов в бюджет и внебюджетные фонды по индустрии туризма (млн. руб.) | 92      | 85      |

Вклад туристской отрасли с учетом смежных отраслей в ВРП Камчатского края в настоящее время незначителен и стабилен (табл. 6).

Таблица 6 - Вклад туристской отрасли с учетом смежных отраслей в ВРП Камчатского края

| Год         | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 |
|-------------|------|------|------|------|------|
| Вклад в ВРП | 1,7  | 1,7  | 1,8  | 1,8  | 1,7  |

Конкурентными преимуществами Камчатского края являются:

- наличие большого количества уникальных природных объектов, обеспечивающих широкий выбор направлений развития в туристской отрасли;
- удобное географическое положение, характеризующееся близостью к основным потребителям туристской продукции в странах азиатско-тихоокеанского региона;
- возможность создания круглогодичных маршрутов;
- стабильная общественно-политическая обстановка.

На основании данных Центра стратегических исследований по Камчатскому краю, была построена карта группировки турфирм с учетом их специализации, которая иллюстрирует концентрацию предприятий в отрасли (рис. 5).

На карте отчетливо видно, что область наибольшего конкурентного давления расположена во «въездной» стратегической группе, а наименьшего - в «выездной». В составе стратегической группировки «въездной туризм» наибольшая конкуренция отмечена в среднеценовом и VIP сегментах.

Такое положение компаний объясняется тем, что в условиях ограниченности туристского рынка наиболее сильные компании узко специализируются на высокоприбыльных группах туристов (например, охота - стоимость тура от 300 тыс. руб./чел., элитная спортивная рыбалка - средняя стоимость тура 180 тыс. руб.), хеликоптерный туризм и др.). В стратегической группе «внутренний туризм», где количество потребителей услуг больше, чем в рассмотренной группировке, основная конкуренция приходится на сегменты туристского и среднего классов обслуживания. Здесь компании стремятся оптимизировать издержки и добиваются эффекта от масштаба деятельности.



вана таблица, обобщающая основные сведения о целях и стратегиях конкурирующих туристских предприятий (рис. 6).



Рисунок 6 - Отраслевые цели и стратегии туристской индустрии Камчатского края

Таким образом, конкурентное поведение компаний на местном рынке напрямую связано с их потенциальными возможностями и внутренними ресурсами. Компании, специализирующиеся на турклассе (экономичный сегмент), по достижении границ рынка (рынок изолирован географически) тяготеют к свежим стратегическим действиям нападающего плана, а агрессивно ведущие себя виоленты являются источниками новых инициатив в развитии местного туррынка. Из представленного анализа видно, что туристский рынок Камчатского края развивается медленно, т.к. его несущественные размеры сдерживают приток внешних инвестиций, а действующие компании довольствуются сложившимся паритетом на рынке (основная стратегия турпредприятий въездного направления - «снятие сливок»). При возможном расширении географии прибывающих туристских потоков, а также удешевлении стоимости транспортного плеча возможен вход внешних игроков на рынок, что, несомненно, приведет к изменению стратегий действующих туристских предприятий.

Для ускоренного развития туризма на Камчатке, а также развития конкуренции в сфере туристских услуг необходимо решение ряда стратегических за-

дач:

– создание туристической инфраструктуры (в том числе строительство новых и реконструкция существующих гостиниц, баз отдыха, санаториев, гостиничных домов, кемпингов) для разных категорий туристов;

– увеличение количества квалифицированных кадров в сфере туризма (организация обучения и переквалификации кадров в сфере туризма);

– продвижение Камчатского края на внутреннем и международном туристских рынках (информационные дорожные знаки, баннеры, публикации в СМИ, Интернет-ресурсах, участие в международных и региональных выставочных мероприятиях, создание туристских информационных центров, проведение и популяризация событийных мероприятий Камчатского края).

Создание современной туристической инфраструктуры осуществляется путем создания инвестиционных площадок, в рамках концепции территории опережающего социально-экономического развития «Камчатка» (ТОР «Камчатка»). Проект ТОР «Камчатка» предусматривает развитие двух основных специализаций: портово-промышленной и туристско-рекреационной.

Развитию конкурентной среды в сфере туризма способствуют мероприятия, реализуемые в рамках государственной программы Камчатского края «Развитие внутреннего и въездного туризма в Камчатском крае на 2014 – 2018 годы», утвержденной постановлением Правительства Камчатского края от 29.11.2013 № 554-П. Развитие туризма требует системности и комплексности. Отрасль «туризм» носит ярко выраженный межотраслевой характер, задействует самые разные социально-экономические секторы, такие как культура, природные ресурсы, экология, транспорт, дорожное хозяйство и другие.

Однако, несмотря на весь комплекс принимаемых Правительством Камчатского края мер, все же присутствуют отдельные барьеры, которые препятствуют появлению на рынке туристских услуг новых субъектов рынка:

– большие затраты на транспортную и инженерную инфраструктуру;

– высокий уровень налогообложения (особенно для коллективных средств размещения);

- отсутствие доступных инвесторам долгосрочных кредитных инструментов с процентными ставками, позволяющими окупать инвестиции в объекты туристско-рекреационного комплекса в приемлемые для инвесторов сроки;
- невысокое качество обслуживания во всех секторах туристской индустрии вследствие недостатка профессиональных кадров;
- недостаточное продвижение туристского продукта Российской Федерации на мировом и внутреннем туристских рынках.

К факторам ограничения конкуренции на рынке туристских услуг можно отнести недостаточный уровень развития транспортной инфраструктуры (в том числе отсутствие современного аэропорта, порта и привлекательных точек «притяжения» в границах г. Петропавловска-Камчатского).

Устранение этих факторов позволит создать условия для развития конкуренции в сфере туристских услуг и даст возможность формированию общей благоприятной среды и «атмосферы гостеприимства» в сфере туризма Камчатского края. Всё это будет способствовать увеличению конкурентных возможностей региона как в России, так и на мировом рынке туристских услуг.

### **1.3 Стратегическое планирование как основной процесс достижения результатов развития предприятия**

Стратегическое планирование - это одна из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия.

Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации. Стратегическое планирование дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом



развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

Конкурентная стратегия предприятия соответствует управленческой позиции, которую выбирает фирма для своего стратегического (долгосрочного) развития. Конкурентная стратегия компании включает в себя подходы к бизнесу и инициативы, которые она использует для привлечения покупателей, ведения конкурентной борьбы и управления своей позицией на рынке.

Конкурентная стратегия компании обычно предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, которые предпринимаются в зависимости от изменения ситуации на рынке. Кроме того, конкурентная стратегия предусматривает краткосрочные тактические ходы для немедленной реакции на изменение ситуации и долгосрочные действия, от которых зависят будущие конкурентные возможности компании и ее позиция на рынке.

Выделяют пять основных конкурентных стратегий (рис. 7):



Рисунок 7 – Основные конкурентные стратегии

Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек закупки и реализации товаров или услуг, что привлекает большое количество покупателей.

Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов,

что способствует привлечению большего числа покупателей.

Стратегия оптимальных издержек дает покупателям возможность получить за свои деньги большую ценность, а фирме — преимущества за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации товаров.

Стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках, ориентирована на узкий круг покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства;

Сфокусированная стратегия дифференциации товарного ассортимента ставит своей целью обеспечить представителей выбранного сегмента рынка товарами или услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Компании, удерживающие свои позиции на рынке, предпринимая конкурентные ходы, направленные на атаку конкурентов, либо с целью защиты себя от угрозы, исходящей от конкурентов. Характер этих ходов должен меняться в зависимости от той роли, которую компании играют на целевом рынке:

- лидер рынка (компания, занимающая самую большую долю рынка);
- претенденты на лидерство (занимает среди конкурентов второе место и ведущий не легкую борьбу за увеличение своей доли на рынке);
- последователь рынка (также входит в группу ведущих компаний, которая стремится удержать свою долю, не раскачивая при этом «лодку» отрасли);
- обслуживающий рыночную нишу (компания специализирующиеся на обслуживании узких сегментов рынка, на которые не претендуют другие компании – конкуренты).

«Лидер рынка» обладают наибольшей долей рынка и опережают другие компании по ценовым изменениям, выведению на рынок новых товаров, охвату зоны распределения товаров и затратам на стимулирование сбыта. Лидеры всегда является объектом пристального внимания со стороны конкурентов, это компания, которую стремятся обойти, подражать ей или избегать ее. Лидеры должен быть постоянно начеку. Для этого они должны действовать сразу на четыре фронта. Во-первых, компании должна найти возможности и средства для повышения совокупного спроса. Во-вторых, компании могут стремиться еще

больше увеличить свою долю рынка, даже если объем рынка остается неизменным. В-третьих, постоянное снижение издержек должно оставаться их сильной стороной. В-четвертых, компании должны защитить свои текущие доли рынка с помощью искусных оборонительно наступательных действий (рис. 8).



Рисунок 8– Конкурентные стратегии лидера рынка

Компания-лидер не должна останавливаться на достигнутом. Она должна быть инициатором внедрения в отрасли новых товаров и потребительских услуг, создания более эффективных систем распределения и снижения затрат. Ее конкурентная эффективность должна постоянно расти, а в глазах потребителей компания должна приобретать все большее значение. Она должна переходить в наступление, задавать темп всей отрасли и играть на слабых сторонах конкурентов. В связи с ростом конкуренции в последние годы все больший интерес у руководителей компаний стали вызывать модели ведения военных действий.

Компании-лидеры для защиты своих позиций могут прибегать к конкурентным стратегиям, прообразом которых являются оборонительные стратегии из области военного искусства.

На рисунке 9 показаны шесть оборонительных стратегий, которые может использовать рыночный лидер.

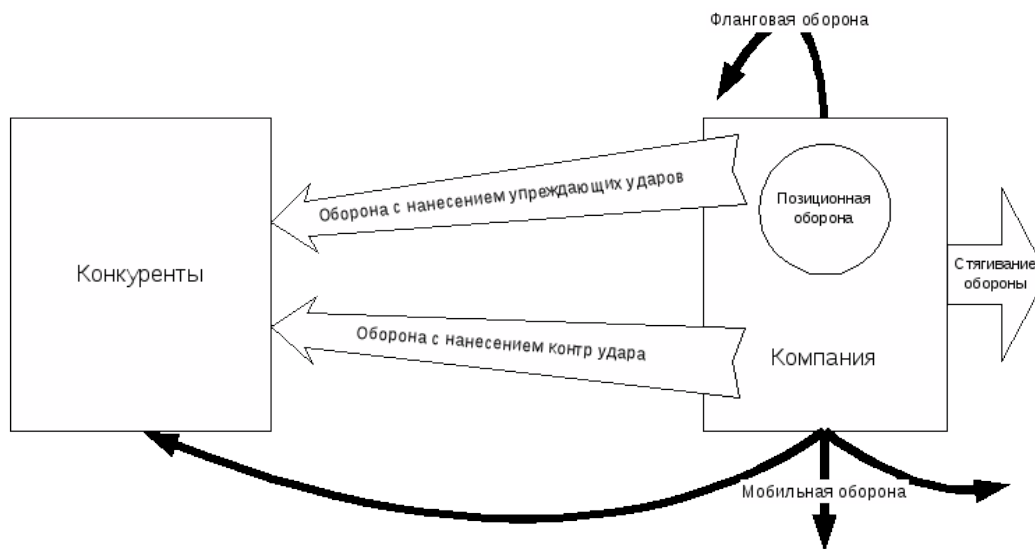


Рисунок 9 – Оборонительные стратегии

Основной вид обороны — оборона позиции, при которой компания удерживает занимаемую позицию, возводя вокруг своего рынка «фортификационные сооружения». Даже такие компании, которые имеют прочную репутацию торговой марки не всегда могут обеспечить непрерывный рост прибыльность своих компаний. Стремясь удержать занимаемую позицию в целом, компания-лидер рынка должна следить за уязвимостью своих флангов, которые могут представлять собой слабые места в обороне. Искушенные конкуренты обычно наносят удары именно в эти слабые места компании-лидера.

Лидер может проявить большую активность и нанести упреждающий удар, поражая конкурентов до того, как они предпримут действия против компании. Ответные действия лидера могут включать в себя:

- быстрое снижение цен (до уровня цен претендента на лидерство или даже ниже);
- использование широкомасштабных кампаний по продвижению своих товаров на рынок, чтобы противостоять попыткам претендента отобрать долю рынка;

– предложение лучших условий основным потребителям фирм, действующих на рынке самостоятельно;

– уступки дистрибьюторам, ведущие к отказу от реализации товаров фирм-соперников, снабжая их документально подтвержденной информацией о слабых сторонах продукции «агрессоров»;

– заполнение вакантных мест на своей фирме за счет переманивания лучших специалистов у тех компаний, которые «слишком высовываются».

Когда лидер постоянно подобным образом реагирует на все попытки проникнуть в его бизнес, он ясно дает понять, что наступление на его позиции будет встречено во всеоружии и не даст результата.

Несмотря на усилия, предпринятые по защите своих флангов или упреждающие удары, лидер рынка, будучи все же атакован конкурентами должен реагировать очень быстро и немедленно предпринять контратакующие действия.

Мобильная оборона означает для компании принятие активных мер по защите своей текущей рыночной позиции. Путем расширения рынка центр внимания компании перемещается с текущей продукции в сторону более фундаментальных нужд потребителя. Таким образом, расширяя сферу своей предпринимательской деятельности, предприятие будет способно охватить родственные области производства и обеспечить более сбалансированный рост и более прочные оборонительные позиции. Диверсификация рыночной деятельности на другие отрасли, не связанные с основной деятельностью компании, - еще одна альтернатива достижения «стратегической глубины» и развития предприятия.

Компании-претенденты, составляющие своего рода «первую десятку отрасли», могут принять на вооружение одну из двух конкурентных стратегий. Они могут предпринять атаку на лидера и других конкурентов, открыто заявив свои права на большую долю рынка. Или же они могут подыгрывать остальным конкурентам и не «раскачивать лодку». Рассмотрим конкурентные стратегии компаний-претендентов на лидерство.

Компания, бросающая вызов лидеру рынка, должна сначала определить свою стратегическую цель. Стратегическая цель выбирается в зависимости от того, кто из конкурентов будет выбран компанией в качестве соперника. В большинстве случаев у компании имеется возможность бросить вызов тому или иному конкуренту.

Стратегическая цель компании-претендента зависит от того, кого из конкурентов она собирается атаковать. Для более успешной атаки компания может использовать следующие основные типы наступательных стратегий (рис. 10):

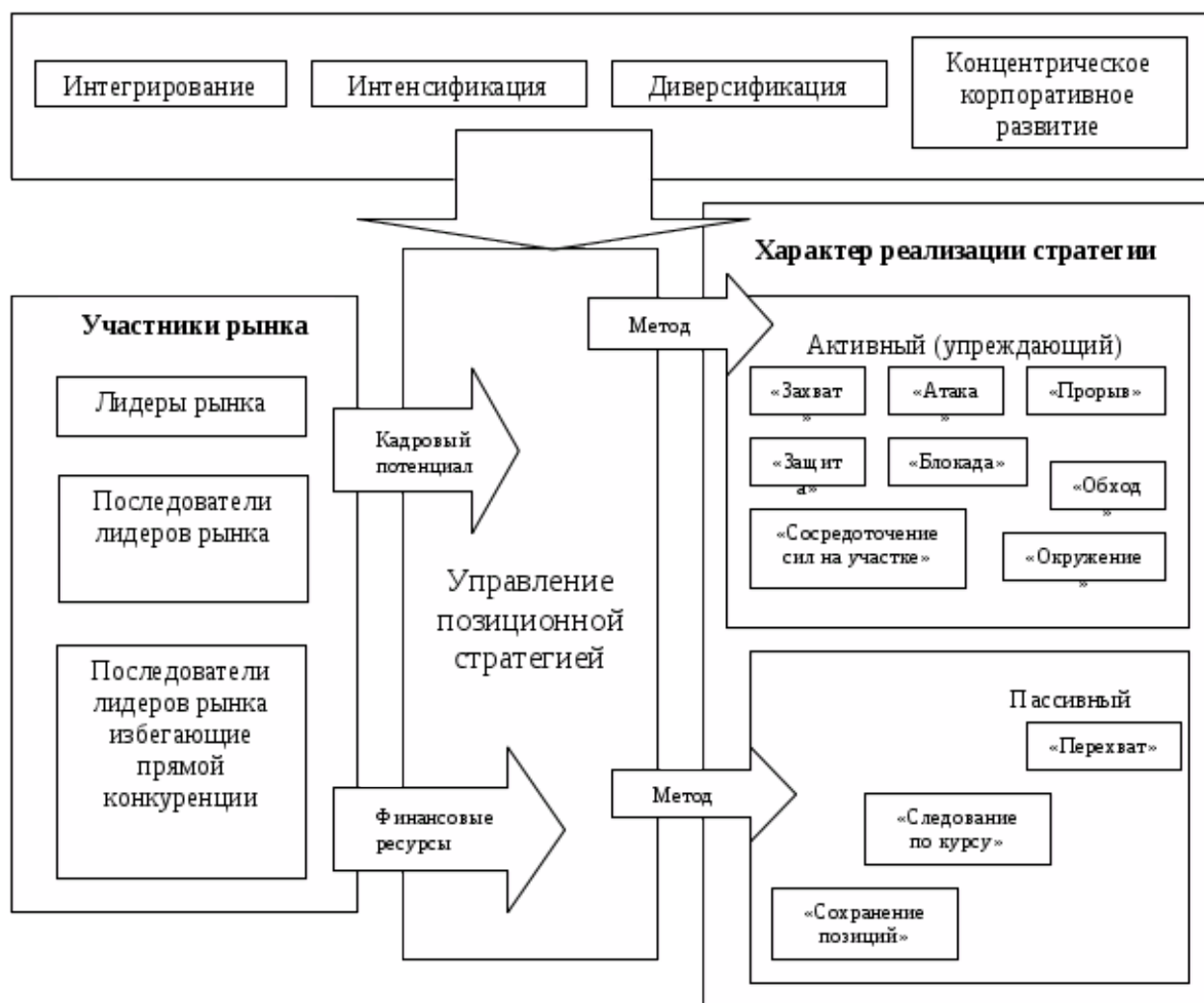


Рисунок 10 – Виды позиционной стратегии

Чтобы противостоять сильным сторонам конкурента или превзойти их, необходимо: во-первых, попытаться отобрать долю рынка у более слабых противников; во-вторых, свести на нет конкурентные преимущества сильного про-

тивника. В этом случае размер успеха определяется тем, насколько сужена рыночная «брешь», пробитая конкурентом, т.е. в какой степени сокращен разрыв в преимуществах.

Для успеха фирме требуются конкурентная сила и ресурсы, достаточные, чтобы отобрать у своих соперников хотя бы часть рынка. При отсутствии хороших долгосрочных перспектив в отношении получения конкурентных преимуществ и увеличения прибыли предпринимать наступление неблагоприятно.

Наступление на сильные стороны противника может вестись по любому направлению: снижение цен; осуществление аналогичной рекламной кампании; придание товару новых черт (характеристик) и сопровождающих услуг, способных привлечь новых потребителей; стимулирование выпуска новых моделей товаров, которые могут заменить модели конкурентов, и т.д.

Как правило, действия, направленные на использование слабостей конкурента, имеют больший шанс на успех, чем попытки превзойти его сильные стороны.

Характер реализации активной (упреждающей) стратегии может быть комбинированным. Эти стратегии называют «прорывом», «обходом», «окружением» и т.п. В некоторых случаях необходимо совершение маневра, что приводит к стратегиям «блокада», «обход», «сосредоточение сил на участке» и т.д.

Далеко не каждая компания «из первой десятки» стремится бросить вызов лидеру рынка. Лидер никогда не оставляет попыток «пожиться» за счет его потребителей безнаказанными. Если претендент соблазняет потребителей более низкими ценами, более высоким уровнем услуг либо придает товару дополнительные более привлекательные свойства, лидер с целью отражения атаки способен быстро добиться того же самого. Лидер, как правило, более вынослив в решительной борьбе за потребителей. После сурового поединка обе компании могут оказаться в довольно тяжелом положении, а это значит, что претендент, прежде чем атаковать, должен дважды подумать. Поэтому компаниям претендентам иногда предпочтительнее следовать за лидером, нежели бросать ему вызов. В связи с тем, что их конкурентные позиции являются слабыми, и они на



вряд ли выдержат ответных действий со стороны лидеров рынка.

Компании, следующие за лидерами, могут получить множество преимуществ. Рыночные лидеры часто несут громадные расходы, связанные с развитием новых товаров и рынков, расширением каналов товародвижения, просвещением и обучением рынка. Обычно наградой за все эти тяжкие труды и риск служит лидерство на рынке. С другой стороны, компании-последователи могут перенимать опыт лидера и копировать или совершенствовать его товары и маркетинговые программы, обычно вкладывая значительно меньше средств. Хотя компаний последователей вряд ли возможно обойти лидера, они часто могут добиться довольно значительных уровней прибыли.

Это не означает, что компании-последователи не имеют собственной рыночной стратегии. Компания-последователь должна знать, как удержать существующих потребителей и как завоевать изрядную долю новых. Каждый «последователь» стремится к тому, чтобы его целевой рынок обладал отчетливо выраженными преимуществами – местоположением, объемом услуг, возможностями предоставления потребителям финансовых льгот. Компания-последователь — это первоочередная мишень для атак компаний-претендентов.

Следовательно, компания-последователь должна все время заботиться о том, чтобы ее производственные затраты были низкими, а качество товаров и услуг — высокими. Она также должна сразу вступать на новые рынки, как только они появляются. Следование за лидером и следование лидеру не означает пассивности поведения или слепого копирования действий лидера. Компания-последователь должна определить для себя свой собственный путь роста, но такой, который не чреват возмездием со стороны конкурентов.

Компании, обслуживающей рыночную нишу. Не преследуя цели добиться господства на всем рынке или его крупными сегментами, эти компании выбирают целевые сегменты в пределах других, более крупных сегментов. Эти небольшие сегменты и образуют рыночные ниши. Чаще всего так поступают небольшие компании с ограниченными ресурсами. Небольшие подразделения более крупных компаний также следуют стратегии обслуживания рыночных

ниш. Иногда к этой стратегии прибегают и крупные компании.

Благодаря грамотному применению стратегии обслуживания рыночной ниши, компании, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными.

Главная причина успеха этих компаний заключается в том, что компания, которая концентрируется на обслуживании узкой рыночной ниши, в конце концов, узнает целевую группу потребителей настолько хорошо, что удовлетворяет нужды покупателей лучше, чем остальные компании, которые нерегулярно торгуют в этой нише. В результате, компания, обслуживающая нишу, может назначить цену, существенно превосходящую издержки, так как предоставляет потребителям более высокую, по сравнению с другими компаниями, ценность. В то время как компании, работающие на массовом рынке, добиваются успеха за счет больших объемов сбыта, компании, работающие в нише, добиваются его за счет высокой нормы прибыли.

Основной подход, используемый для занятия ниши, — специализация. Компания может специализироваться на любом отдельном рынке, на потребительской группе, товаре или маркетинговом комплексе. Ниже приводятся некоторые виды специализации, характерные для компаний, обслуживающих рыночные ниши. Сравнение особенностей и условий применения различных стратегий организации при различной силе конкуренции показывает, что с ростом силы конкуренции усиливается инновационная активность организации. Если монополисту удастся удерживать свои позиции и наращивать прибыль за счет организационных инноваций, то изготовителю, работающему в условиях совершенной конкуренции, приходится прибегать ко всему арсеналу инновационной политики.

Для определения конкурентных преимуществ и разработки конкурентной стратегии необходимо сначала провести анализ деятельности предприятия ООО «Траверс-Тур» и оценить его конкурентоспособность, что и будет сделано автором во второй главе выпускной квалификационной работы.

## **2 Анализ и планирование деятельности ООО «Траверс-Тур» с целью разработки мероприятий по стратегии его развития**

### **2.1 Экономико-организационная характеристика ООО «Траверс-Тур»**

ООО «Траверс-Тур» ведёт свою коммерческую деятельность на основании действующих Конституции РФ, Гражданского и Налогового кодекса РФ, Свидетельства о внесении в ЕГРНИП и несёт ответственность по своим обязательствам всем принадлежащим ей имуществом. Предприятие находится на упрощенной системе налогообложения. Учет доходов, расходов осуществляется в течение года в специальной книге.

ООО «Траверс-Тур» было зарегистрировано 6 декабря 2002 года в г. Петропавловск-Камчатский Межрайонной инспекцией федеральной налоговой службы по Камчатскому краю. Юридический адрес предприятия: 683031, г.Петропавловск-Камчатский, ул. Бохняка, 10, офис 1 а. Телефон / факс: 8 (4152) 20-16-86, 22-75-12, моб. тел. +7 962-291-09-01. E-mail: traverstour@yandex.ru, traverstour@gmail.com

Уставной капитал предприятия составляет 10 тыс. руб., внесенный учредителями в следующем размере: 03.03.2005 Краев Николай Петрович – 3,33 тыс. руб., 23.10.2017 Лангбурд Константин Абрамович – 3,34 тыс. руб., 04.08.2012 Морозов Олег Юрьевич - 3,33 тыс. руб.

Генеральный директор: Лангбурд Константин Абрамович. Предприятию присвоен ИНН 4100018658, ОГРН 1024101033923. Организационно-правовая форма – Общество с ограниченной ответственностью.

Основной вид деятельности – Деятельность туроператоров. Дополнительные виды деятельности:

- деятельность по предоставлению мест для краткосрочного проживания;
- деятельность туристических агентств;
- деятельность по предоставлению туристических информационных

услуг;

- деятельность по предоставлению экскурсионных туристических услуг;
- деятельность по предоставлению туристических услуг, связанных с бронированием.

Основная цель коммерческой деятельности ООО «Траверс-Тур» – всестороннее удовлетворение потребностей населения, получение прибыли от коммерческой деятельности и расширение рынка товаров и услуг.

Миссия компании - способствовать развитию туризма в Камчатском крае, формировать по доступным ценам качественный туристский продукт и удовлетворять все запросы потребителя по организации отдыха.

Действующая организационная структура в ООО «Траверс-Тур» - линейно-функциональная (рис. 11).



Рисунок 11 - Структура ООО «Траверс-Тур»

Она подходит для таких небольших предприятий, как ООО «Траверс-Тур», так некоторые недостатки линейно-функциональных структур на небольших предприятиях отсутствуют. Например, наличие многоуровневой структуры управления.

Штат турфирмы укомплектован высококвалифицированными специалистами, имеющими большой опыт и стаж работы в сфере туризма.

Согласно штатному расписанию на данный момент в компании заняты все вакантные места. Коллектив фирмы составляет 6 человек: генеральный директор, заместитель генерального директора, бухгалтер, менеджеры по брони-

рованию и продажам туров по направлениям: внутренний и въездной туризм, рыболовный туризм.

Все сотрудники ООО «Траверс-Тур» выполняют свои обязанности в соответствии с должностной инструкцией. В своей работе сотрудники руководствуются нормативными документами и законами России. Также сотрудники турфирмы несут ответственность за принимаемые решения; качество документов, предоставляемых руководству на подпись. В целях мотивации персонала используются критерии самооценки персонала – жизненные ценности, круг интересов; особенности характера, индивидуальность, профессиональные качества, навыки.

ООО «Траверс-Тур» является членом «Ассоциации туристической индустрии Камчатки», экологического общества «Экотуризма в Камчатском крае» (табл. 6).

Таблица 6 – Услуги внутреннего туризма ООО «Траверс-Тур»

| Направление туризма   | Описание состава услуги   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| Экологические - тематические экскурсии (орнитология, ихтиология, изучение флоры, фауны) | организация наблюдения за дикими животными и птицами в естественной среде обитания, с экскурсионной программой и организацией питания, используется авиа и водный транспорт   |
| Пешеходные туры   | организация пешеходных обзорных экскурсий, наблюдение за дикими животными и птицами в естественной среде обитания, флоры, экскурсионной программой, питанием  |
| Конно-туристские походы   | организация конных обзорных экскурсий, наблюдение за дикими животными и птицами, флоры, экскурсионной программой, питанием  |
| Парапланеризм   | организация полета на параплане с привлечением опытных парапланеристов, с экскурсионной программой и организацией питания   |
| Однодневные маршруты на собачьих упряжках и сафари на снегоходах                        | организация катания на собачьих упряжках и снегоходах, с экскурсионной программой и питанием  |
| Однодневные вертолетные экскурсии   | организацию вертолетных экскурсий (в рамках светового дня), наблюдение за вулканическими проявлениями, дикими животными и птицами в естественной среде обитания, с экскурсионной программой и питанием, используется авиа транспорт |
| Дополнительный услуги   | организация услуг бронирования гостиниц, баз отдыха, санаториев Камчатки, организацию трансфера и представлений лучших камчатских этнографических ансамблей   |

## Окончание таблицы 6

| 1   | 2   |
|---|---|
| Сплавы с рыбалкой   | организация однодневной или многодневной любительской и спортивной рыбалки поймал /отпустил, поймал / изъяс, наблюдение за дикими животными и птицами в естественной среде обитания, экскурсионной программой, организацией остановок с палаточным размещением и питанием) используется авто, авиа и водный гребной транспорт |
| Круизы. Парусный, водомоторный туризм, подводное плавание | организацию морских прогулок, любительской и спортивной рыбалки поймал / отпустил, поймал / изъяс, экскурсионной программой с привлечением профессиональных аквалангистов, наблюдение за дикими морскими животными и птицами, питанием  |
| Однодневные и многодневные рыболовные туры                | организацию любительской и спортивной рыбалки поймал / отпустил, поймал / изъяс), с экскурсионной программой и организацией питания в столовой  |

ООО «Траверс-Тур» постоянно расширяет спектр предоставляемых услуг. С 2009 года фирма активно продвигает на рынок туристских услуг собственные рыболовные туры.

Основными источниками информации для анализа финансового состояния предприятия служат данные бухгалтерского баланса и отчета о финансовых результатах, которые представлены в приложении А.

Анализ динамики и структуры имущества предприятия представлен в таблицах 7 и 8.

Таблица 7 – Динамика имущества ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг.

| Актив                                    | 2015  | 2016  | 2017  | Абсолютное изменение |       | Темп роста, % |        |
|--|-------|-------|-------|----------------------|-------|---------------|--------|
|  |       |       |       | 2016                 | 2017  | 2016          | 2017   |
| Внеоборотные активы, в том числе:        | 586   | 460   | 333   | -126                 | -127  | -21,50        | -27,61 |
| основные средства                        | 586   | 460   | 333   | -126                 | -127  | -21,50        | -27,61 |
| Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 11762 | 25841 | 25204 | 14079                | -637  | 119,70        | -2,47  |
| запасы                                   | 99    | 335   | 324   | 236                  | -11   | 238,38        | -3,28  |
| дебиторская задолженность                | 11555 | 25289 | 23970 | 13734                | -1319 | 118,86        | -5,22  |
| денежные средства                        | 108   | 217   | 910   | 109                  | 693   | 100,93        | 319,35 |
| Баланс                                   | 12348 | 26301 | 25537 | 13953                | -764  | 113,00        | -2,90  |

Таблица 8 – Структура имущества ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг., %

| Актив                                    | 2015  | 2016  | 2017  | Абсолютное изменение |       |
|--|-------|-------|-------|----------------------|-------|
|  |       |       |       | 2016                 | 2017  |
| Внеоборотные активы, в том числе:        | 4,75  | 1,75  | 1,3   | -3                   | -0,45 |
| основные средства                        | 4,75  | 1,75  | 1,3   | -3                   | -0,45 |
| Оборотные (текущие) активы, в том числе: | 95,25 | 98,25 | 98,7  | 3                    | 0,45  |
| запасы                                   | 0,8   | 1,27  | 1,27  | 0,47                 | 0     |
| дебиторская задолженность                | 93,58 | 96,15 | 93,86 | 2,57                 | -2,29 |
| денежные средства                        | 0,87  | 0,83  | 3,56  | -0,04                | 2,73  |
| Баланс                                   | 100   | 100   | 100   | 0                    | 0     |

Как видно из таблиц, общая стоимость имущества в отчетном периоде составляла 25537 тыс.руб. В активах организации доля текущих активов составляет 98,7%, а внеоборотных средств 1,3%. Таким образом, наибольший удельный вес в структуре совокупных активов приходится на оборотные активы, что способствует ускорению оборачиваемости средств предприятия, т.е. предприятие использует интенсивную политику управления активами. Доля основных средств в общей структуре активов за отчетный год составила 1,3%, что говорит о том, что предприятие имеет легкую структуру активов, что свидетельствует о мобильности имущества.

Оборотные активы предприятия формируются в основном за счет дебиторской задолженности и денежных средств на общую сумму 24880 тыс.руб.

За отчетный период произошло снижение доли стоимости основных средств на 0,45%. Также снизились оборотные средства на 637 тыс.руб. или на 2,47%. Это обусловлено отставанием темпов прироста мобильных активов по сравнению с темпами прироста всех совокупных активов. Произошло это главным образом за счет уменьшения стоимости дебиторской задолженности и запасов на 1330 тыс.руб.

За анализируемый период объемы дебиторской задолженности снизились на 1319 тыс.руб. Сумма денежных средств повысилась на 693 тыс.руб., или на 319.35%. При этом их доля в общем объеме активов выросла на 2,73%. При анализе активов виден спад стоимости внеоборотных средств на 127 тыс.руб., или на 27,61% от их величины предыдущего периода. Произошло это за счет



уменьшения стоимости основных средств на 127 тыс. руб. Темп роста оборотных активов опережает темп роста внеоборотных активов на 25,14%. Такое соотношение характеризует тенденцию к ускорению оборачиваемости оборотных активов.

Далее проведем анализ динамики и структуры источников формирования имущества предприятия, который представлен в таблицах 9 и 10.

Таблица 9 – Состав источников формирования имущества ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг., тыс. руб.

| Пассив                                    | 2015  | 2016  | 2017  | Абсолютное изменение |       | Темп роста, % |         |
|---|-------|-------|-------|----------------------|-------|---------------|---------|
|   |       |       |       | 2016                 | 2017  | 2016          | 2017    |
| Собственный капитал                       | 247   | -565  | 975   | -812                 | 1540  | -328,74       | -272,57 |
| Долгосрочные обязательства, в том числе:  | 250   | 250   | 250   | 0                    | 0     | 0,00          | 0,00    |
| заемные средства                          | 250   | 250   | 250   | 0                    | 0     | 0,00          | 0,00    |
| Краткосрочные обязательства, в том числе: | 11851 | 26616 | 24312 | 14765                | -2304 | 124,59        | -8,66   |
| заемные средства                          | 250   | 0     | 0     | -250                 | 0     | -100,00       | -       |
| кредиторская задолженность                | 11601 | 26616 | 24312 | 15015                | -2304 | 129,43        | -8,66   |
| Валюта баланса                            | 12348 | 26301 | 25537 | 13953                | -764  | 113,00        | -2,90   |

Таблица 10 – Структура источников формирования имущества ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг., %

| Пассив                                    | 2015  | 2016  | 2017 | Абсолютное изменение |      |
|---|-------|-------|------|----------------------|------|
|   |       |       |      | 2016                 | 2017 |
| Собственный капитал                       | 2     | -2,15 | 3,82 | -4,15                | 5,97 |
| Долгосрочные обязательства, в том числе:  | 2,02  | 0,95  | 0,98 | -1,07                | 0,03 |
| заемные средства                          | 2,02  | 0,95  | 0,98 | -1,07                | 0,03 |
| Краткосрочные обязательства, в том числе: | 95,98 | 101,2 | 95,2 | 5,22                 | -6   |
| заемные средства                          | 2,02  | 0     | 0    | -2,02                | 0    |
| кредиторская задолженность                | 93,95 | 101,2 | 95,2 | 7,25                 | -6   |
| Валюта баланса                            | 100   | 100   | 100  | 0                    | 0    |

В отчетном периоде имеется задолженность по долгосрочным заемным средствам в размере 250 тыс.руб. (или 0,98% от пассивов). Доля заемных средств в совокупных источниках формирования активов за анализируемый период увеличилась. Величина совокупных заемных средств предприятия составила 24562 тыс.руб. (96,18% от общей величины пассивов).

В общей структуре задолженности краткосрочные пассивы на конец отчетного периода превышают долгосрочные на 24062 тыс.руб. Сравнение собственного капитала и внеоборотных активов позволило выявить наличие у организации собственного оборотного капитала (642 тыс.руб.), что также свидетельствует о достаточной финансовой устойчивости предприятия.

Собственный капитал вырос на 1540 тыс. руб. или на 272,57%, что положительно характеризует динамику изменения имущественного положения организации. В отчетном периоде доля собственного капитала увеличилась на 5,97%. Доля долгосрочных обязательств выросла. Данная ситуация свидетельствует о том, что организация получила возможность привлекать значительные суммы кредиторов на длительный (более года) период, что в условиях инфляции является благоприятным фактором. Величина кредиторской задолженности снизилась в анализируемом периоде на 2304 тыс.руб. или на 8,66%. Доля кредиторской задолженности в структуре пассивов уменьшилась с 101,2% до 95,2%. Таким образом, при росте собственного капитала предприятия, отмечено снижение кредиторской задолженности, что положительно характеризует деятельность предприятия.

Далее проведем расчет показателей рентабельности предприятия за 2016-2017 гг. (табл. 11).

Таблица 11 - Показатели, характеризующие рентабельность использования вложенного в предпринимательскую деятельность капитала

| Показатели                                 | Значение |         | Изменение | Нормативное ограничение           |
|--|----------|---------|-----------|-----------------------------------|
|  | 2015     | 2016    |           |                                   |
| Рентабельность собственного капитала (ROE) | 459,12   | -257,07 | -716,19   | Нормальное значение: не менее 16% |
| Рентабельность чистого капитала            | -155,35  | -275,61 | -120,26   |                                   |
| Рентабельность активов (ROA)               | -3,78    | -2,03   | 1,75      | Нормальное значение: 9% и более   |
| Прибыль на инвестированный капитал (ROCE)  | -802,2   | -115,82 | 686,38    |                                   |
| Рентабельность производственных фондов     | -92,16   | -73,55  | 18,61     |                                   |
| Фондоотдача, коэфф.                        | 12,93    | 30,53   | 17,6      | Положительная динамика            |

За отчетный период каждый рубль собственного капитала организации принес -257,07 руб. чистой прибыли (т.е. убыток).

Значение рентабельности активов по чистой прибыли ROA на конец анализируемого периода свидетельствует о весьма низкой эффективности использования имущества. Фондоотдача показывает эффективность использования основных средств организации. Фондоотдача увеличилась на 17,6 и составила 30,53 руб., т.е. снизилась сумма амортизационных отчислений, приходящихся на один рубль объема продаж, и, следовательно, выросла доля прибыли в цене товара. Рентабельность активов повысилась на 1,75%.

Рентабельность чистого капитала предприятия снизилась, что свидетельствует о низкой эффективности привлечения инвестиционных вложений в предприятие.

## **2.2 Анализ показателей деятельности ООО «Траверс-Тур»**

Для того чтобы провести оценку конкурентоспособности предприятия, необходимо оценить качество и прибыльность работы компании. Рассмотрим основные предпочтения клиентов турфирмы по направлениям и проанализируем динамику изменения туристских предпочтений за три года. Анализ работы показывает: направление отдыха, перечень стран, количество проданных путевок в каждой стране в штуках, долю от объема по направлениям в процентах и долю от общего объема в процентах.

Анализ работы ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг. представлен в приложении Б.

Распределение туристских предпочтений по направлениям по годам графически изображено на рисунках 12, 13 и 14.

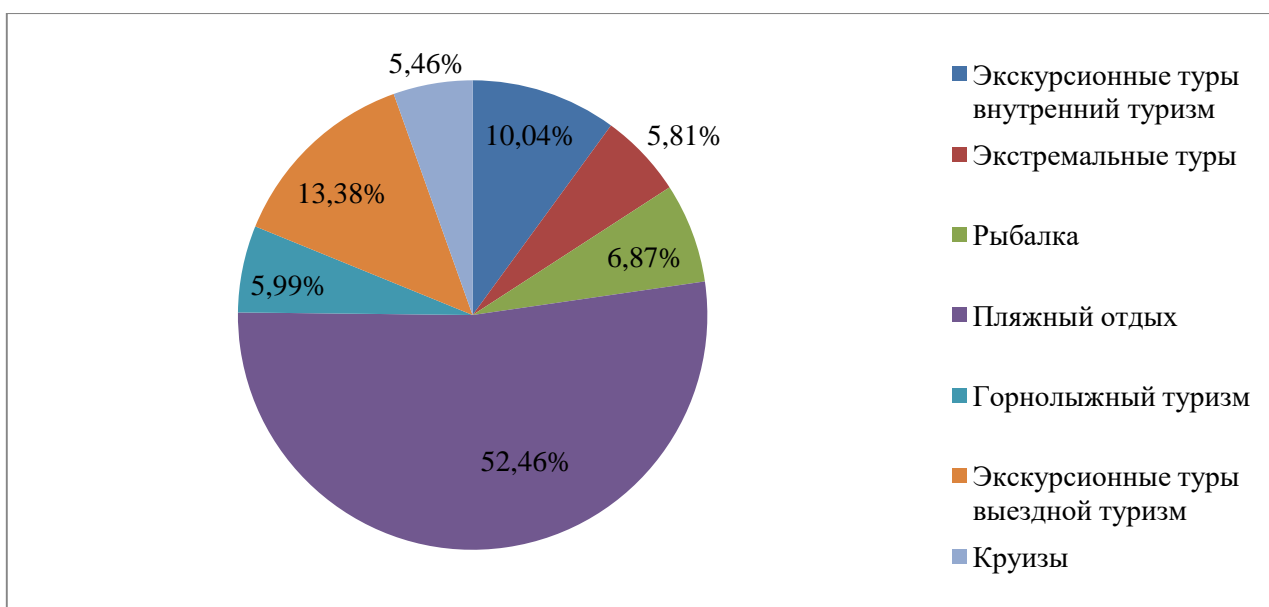


Рисунок 12 - Распределение туристских предпочтений по направлениям за 2015 год

Из приложения Б и рисунка 12 видно, что лидирующую позицию по количеству проданных туров занимает «Пляжный отдых» 52,46%. За ним следуют «Экскурсионные туры выездного туризма» - 13,38% и «Экскурсионные туры выездного туризма» - 13,38%. На последнем месте по количеству проданных туров «Круизы» - 5,46%. Среди направлений внутреннего туризма лидером является «Экскурсионные туры внутреннего туризма» - 10,04%, а аутсайдером – «Экстремальные туры» - 5,81%. Всего за 2015 год наблюдается стабильная ситуация по продажам для туристической фирмы, которая только начинает свою предпринимательскую деятельность.

Для ООО «Траверс-Тур» и для всех туристических фирм 2016 год был достаточно тяжелым. Конфликт на политической арене, постоянные угрозы со стороны запрещенных террористических группировок, участвовавшие теракты в самых туристических городах и странах мира, все это вызвало у граждан некую боязнь выезда за рубеж. Решающим поворотом стали военные действия, которые повлекли за собой последствия запрета на въезд на территорию Египта и Турции, а это являются самыми основными направлениями в каждой туристической фирме. На рисунке 13 представлена структура работы за 2016 год.

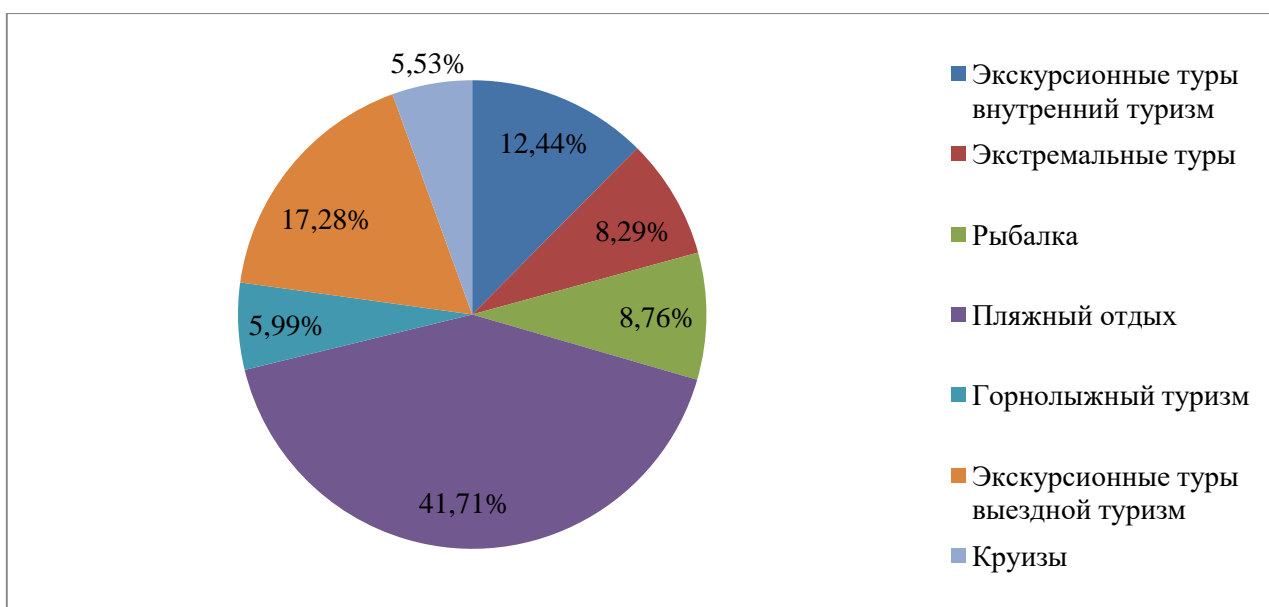


Рисунок 13 - Распределение туристских предпочтений по направлениям за 2016 год

К 2017 году туристические фирмы совместно с туроператорами поняли, что для преодоления кризиса и с целями увеличения продаж необходимо открывать новые направления, клиент должен взглянуть на отдых по-новому.

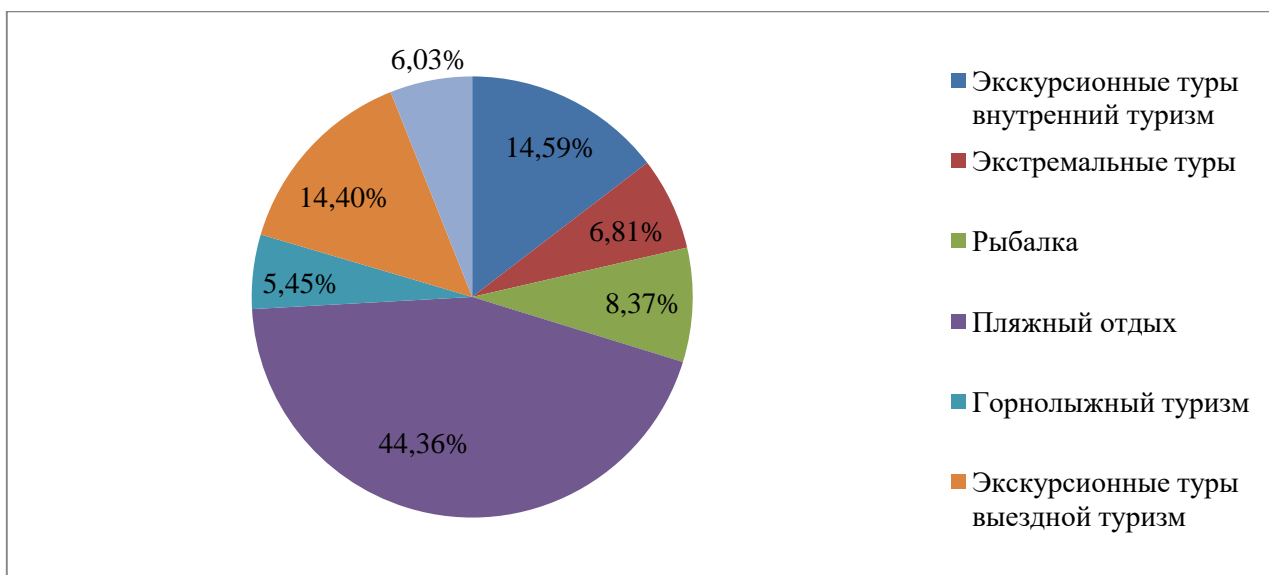


Рисунок 14 - Распределение туристских предпочтений по направлениям за 2017 год

Исходя из данных рисунка 14, лидирующую позицию по количеству проданных туров по прежнему занимает «Пляжный отдых» 44,36%. Как в преды-

дущих годах исследования за ним следуют «Экскурсионные туры» 14,4%. «Горнолыжный туризм» 5,45% и «Круизы» 6,03% остаются практически неизменными. Структура по турам внутреннего туризма практически не меняется. Растет общее количество приобретенных туров по всем направлениям.

Анализ выручки ООО «Траверс Тур» по месяцам за 2015-2017 гг. представлен в таблице 12.

Таблица 12 - Выручка ООО «Траверс-Тур» по месяцам за 2015-2017 гг.

| Месяц    | 2015 г.            |                     | 2016 г.            |                     | 2017 г.            |                     |
|----------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
|          | Выручка, тыс. руб. | в % к общему объему | Выручка, тыс. руб. | в % к общему объему | Выручка, тыс. руб. | в % к общему объему |
| Январь   | 7                  | 0,1                 | 787                | 6,5                 | 1887               | 7,3                 |
| Февраль  | 257                | 3,8                 | 666                | 5,5                 | 1525               | 5,9                 |
| Март     | 507                | 7,5                 | 847                | 7                   | 2093               | 8,1                 |
| Апрель   | 521                | 7,7                 | 1029               | 8,5                 | 2352               | 9,1                 |
| Май      | 662                | 9,8                 | 1138               | 9,4                 | 2610               | 10,1                |
| Июнь     | 744                | 11                  | 1174               | 9,7                 | 2352               | 9,1                 |
| Июль     | 777                | 11,5                | 1247               | 10,3                | 2352               | 9,1                 |
| Август   | 831                | 12,3                | 1102               | 9,1                 | 2714               | 10,5                |
| Сентябрь | 744                | 11                  | 993                | 8,2                 | 2455               | 9,5                 |
| Октябрь  | 757                | 11,2                | 1138               | 9,4                 | 1912               | 7,4                 |
| Ноябрь   | 622                | 9,2                 | 1029               | 8,5                 | 1783               | 6,9                 |
| Декабрь  | 324                | 4,8                 | 956                | 7,9                 | 1809               | 7                   |
| Итого:   | 6 760              | 100                 | 12107              | 100                 | 25844              | 100                 |

Для наглядности динамика выручки представлена на рисунке 15.

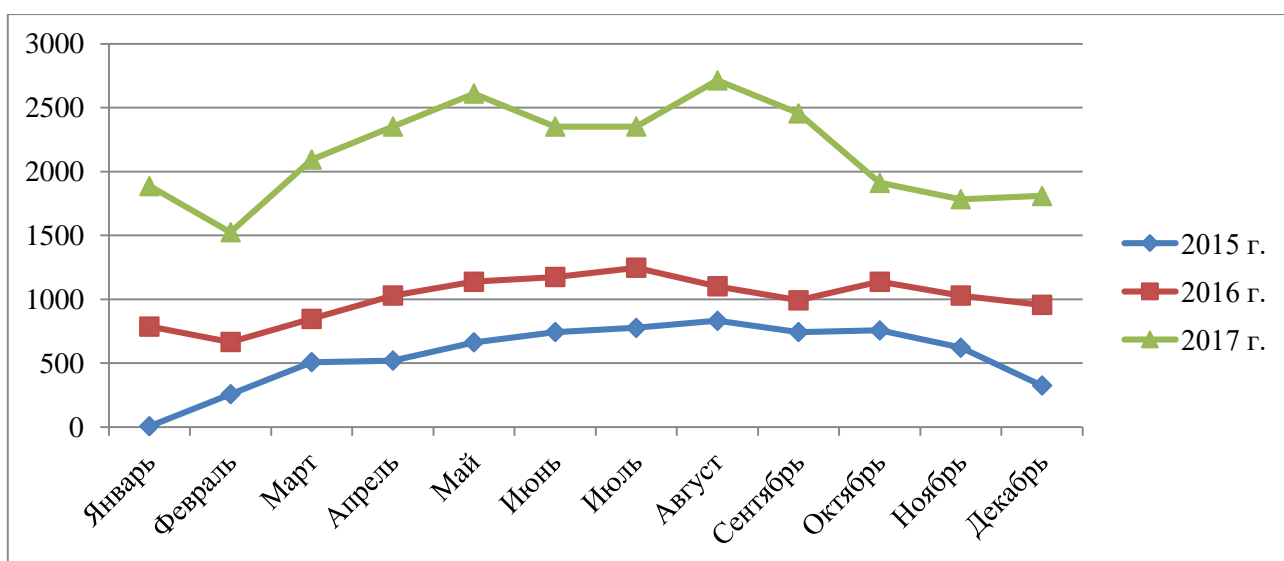


Рисунок 15 - Выручка ООО «Траверс-Тур» по месяцам за 2015-2017 гг.

Из рисунка 15 и таблицы 12 видно, что пик сезонной активности приходится на май-август, а самые спокойные месяцы - февраль и декабрь. В 2017 году продажи увеличиваются. Это происходит благодаря тому, что туроператор представляет для туристов новые направления. По данным рисунка можно сказать, что на лидирующие позиции по продажам выходят такие месяца, как август и май - самые большие продажи.

Целью деятельности любого предприятия торговли или оказания услуг является получение прибыли. Рассмотрим финансовые показатели ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг. в таблице 13.

Таблица 13 - Показатели деятельности ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг.

| Показатели   | Годы    |         |         | Абсолютное изменение, +/- |         | Темп роста, % |          |
|--|---------|---------|---------|---------------------------|---------|---------------|----------|
|  | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г.                   | 2017 г. | 2016 г.       | 2017 г.  |
| Выручка, тыс. руб.                                       | 6760    | 12107   | 25844   | 5347                      | 13737   | 79,10         | 113,46   |
| Себестоимость, тыс. руб.                                 | 7442    | 12641   | 24105   | 5199                      | 11464   | 69,86         | 90,69    |
| Валовая прибыль (агентская выручка), тыс. руб.           | -682    | -534    | 1 739   | 148                       | 2273    | -21,70        | -425,66  |
| Прочие доходы и расходы, тыс. руб.                       | -48     | 7       | -593    | 55                        | -600    | -114,58       | -8571,43 |
| Прибыль (убыток) от продаж до налогообложения, тыс. руб. | -730    | -527    | 1 146   | 203                       | 1673    | -27,81        | -317,46  |
| Налоги, тыс. руб.  |         |         | 266     | 0                         | 266     | -             | -        |
| Чистая прибыль, тыс. руб.                                | -730    | -527    | 880     | 203                       | 1407    | -27,81        | -266,98  |
| Рентабельность туроператорской деятельности, %           | -10,80  | -4,35   | 3,41    | 6,45                      | 7,76    |               |          |

Как видно из таблицы 13 все показатели 2015 года низкие по сравнению с 2016 и 2017. На них влиял мировой экономический кризис. Но турфирма ООО «Траверс-Тур» смогла с ним справиться и в 2017 восстановить и даже увеличить объем продаж в сравнении с 2015 годом. Отсюда следует, что компания активно реализует свои услуги. Чтобы спрогнозировать конкурентную стратегию компании в дальнейшем, следует провести анализ конкурентоспособности туроператора.

### 2.3 Анализ конкурентоспособности ООО «Траверс-тур»

Конкурентоспособность во многом определяется конкурентоспособностью продуктов и услуг. Потому конкурентоспособность компании напрямую находится в зависимости от конкурентоспособности ее продукции.

Эффективность применения финансовых ресурсов на предприятии сводится к оценке его операционной эффективности и стратегического позиционирования. Данная оценка должна осуществляться на базе сравнения соответствующих характеристик предприятия и конкурентов. Определим необходимые величины соответственно как коэффициенты операционной эффективности и стратегического позиционирования. Далее, путем сведения отмеченных коэффициентов в единичный признак, произведем оценку конкурентоспособности ООО «Траверс-Тур»:

$$K = K_r \cdot K_I \quad (1)$$

где  $K_r$  - коэффициент операционной эффективности;

$K_I$  - коэффициент стратегического позиционирования.

В качестве признака доходности может рассматриваться прибыльность, которая характеризуется как отношение выгоды от реализации продукции к расходам для ее изготовления и реализации. В данных критериях более емким и общим признаком операционной эффективности является отношение выручки от реализации продукции к себестоимости.

В математической форме:

$$r = \frac{B}{3} \quad (2)$$

Показатель операционной эффективности по выборке предприятий-конкурентов  $R$ :

$$R = \frac{B^S}{3^S} \quad (3)$$

где  $B^S$  - выручка от реализации продукции по выборке;

$3^S$  - затраты на производство и реализацию продукции по выборке.



Выборка - это набор конкурентов, необходимый и достаточный для сопоставления с исследуемой компанией. Для оценки операционной эффективности предприятия  $K_r$  необходимо сопоставить значение рассматриваемого показателя исследуемого хозяйствующего субъекта с соответствующим значением показателя по выборке:

$$K_r = \frac{r}{R} \quad (4)$$

Стратегическое позиционирование - это воплощение видов деятельности, обеспечивающих неповторимую природу создаваемой потребительной цены, и заключается в разработке неповторимой и выгодной позиции, основанной на сочетании видов деловитости, отличных от видов деятельности соперников. Стратегическое размещение, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, гарантирует саму вероятность процесса реализации прибавочной стоимости.

Отношение выручки анализируемого периода к выручке предыдущего периода является индексом изменения выручки. Таким образом, отношение характеристик стратегического позиционирования тождественно отношению индексов размеров выручки.

Однако размеру выручки собственно большие колебания, чем значения показателей операционной эффективности. Необходимо привести влияние указанных показателей на конкурентоспособность предприятия к сопоставимым величинам:

$$K_I = \sqrt{\frac{I}{I^S}} \quad (5)$$

$K$  - коэффициент стратегического позиционирования;

$I$  - индекс изменения объемов выручки рассматриваемого предприятия;

$I^S$  - индекс изменения объемов выручки по выборке.

$$I = \frac{B}{B_0} I^S = \frac{B^S}{B_0^S} \quad (6)$$

При этом:

$K^\circ$  - коэффициент эффективности хозяйственной деятельности исследуемого предприятия.

$$K^0 = r\sqrt{I} \quad (7)$$

$K^S$  - коэффициент эффективности хозяйственной деятельности по выборке:

$$K^S = R\sqrt{I^S} \quad (8)$$

Итоговый показатель конкурентоспособности предприятия:

$$K = \frac{K^0}{K^S} \quad (9)$$

Проведем оценку и анализ конкурентоспособности ООО «Траверс-Тур» в сопоставлении с ООО «Камчатинтур», ООО «Пасифик Нетворк» и ООО «Камчатка Тур». Указанные конкуренты, в соответствии с подпунктом 1.2, работают на рынке туристических услуг Камчатского края и предоставляют спектр услуг по выездному и внутреннему туризму. Исходные данные для расчета конкурентоспособности внесем в таблицу 14.

Таблица 14 – Исходные данные для расчета конкурентоспособности

| Показатель            | 2015   | 2016   | 2017   |  | Показатель         | 2015   | 2016   | 2017   |
|-----------------------|--------|--------|--------|--|--------------------|--------|--------|--------|
| ООО «Траверс-Тур»     |        |        |        |  | ООО «Камчатинтур»  |        |        |        |
| Выручка               | 6 760  | 12 107 | 25 844 |  | Выручка            | 42 590 | 65 857 | 78 194 |
| Чистая прибыль        | -730   | -527   | 880    |  | Чистая прибыль     | 4 255  | 6 588  | 9 755  |
| Затраты               | 7 490  | 12 634 | 24 964 |  | Затраты            | 38 335 | 59 269 | 68 439 |
| r                     | 0,903  | 0,958  | 1,035  |  | r                  | 1,111  | 1,111  | 1,143  |
| $\sqrt{I}$            |        | 1,338  | 1,461  |  | $\sqrt{I}$         |        | 1,244  | 1,090  |
| ООО «Пасифик Нетворк» |        |        |        |  | ООО «Камчатка Тур» |        |        |        |
| Выручка               | 22 837 | 14 774 | 24 749 |  | Выручка            | 7 673  | 10 884 | 12 074 |
| Чистая прибыль        | 6 304  | -2 098 | 3 417  |  | Чистая прибыль     | 910    | 1 440  | 2 323  |
| Затраты               | 16 533 | 16 872 | 21 332 |  | Затраты            | 6 763  | 9 444  | 9 751  |
| R                     | 1,381  | 0,876  | 1,160  |  | R                  | 1,135  | 1,152  | 1,238  |
| $\sqrt{I^S}$          |        | 0,804  | 1,294  |  | $\sqrt{I^S}$       |        | 1,191  | 1,053  |

В таблице 15 проведем расчет конкурентоспособности ООО «Траверс Тур» по сравнению с каждым из конкурентов.

Таблица 15 – Коэффициенты конкурентоспособности ООО «Траверс Тур»

| Показатель                            | 2016  | 2017  |
|---------------------------------------|-------|-------|
| 1                                     | 2     | 3     |
| ООО «Траверс Тур» - ООО «Камчатинтур» |       |       |
| $K_r$                                 | 0,862 | 0,906 |
| $K_I$                                 | 1,076 | 1,341 |
| $K$                                   | 0,928 | 1,215 |

Окончание таблицы 15

| 1   | 2     | 3     |
|---|-------|-------|
| ООО «Траверс Тур» - ООО «Пасифик Нетворк» |       |       |
| $K_r$                                     | 1,094 | 0,892 |
| $K_l$                                     | 1,664 | 1,129 |
| $K$                                       | 1,821 | 1,007 |
| ООО «Траверс Тур» - ООО «Камчатка Тур»    |       |       |
| $K_r$                                     | 0,832 | 0,836 |
| $K_l$                                     | 1,124 | 1,387 |
| $K$                                       | 0,934 | 1,160 |

Графически уровень конкурентоспособности ООО «Траверс Тур» по сравнению с ближайшими конкурентами представим на рисунке 16.

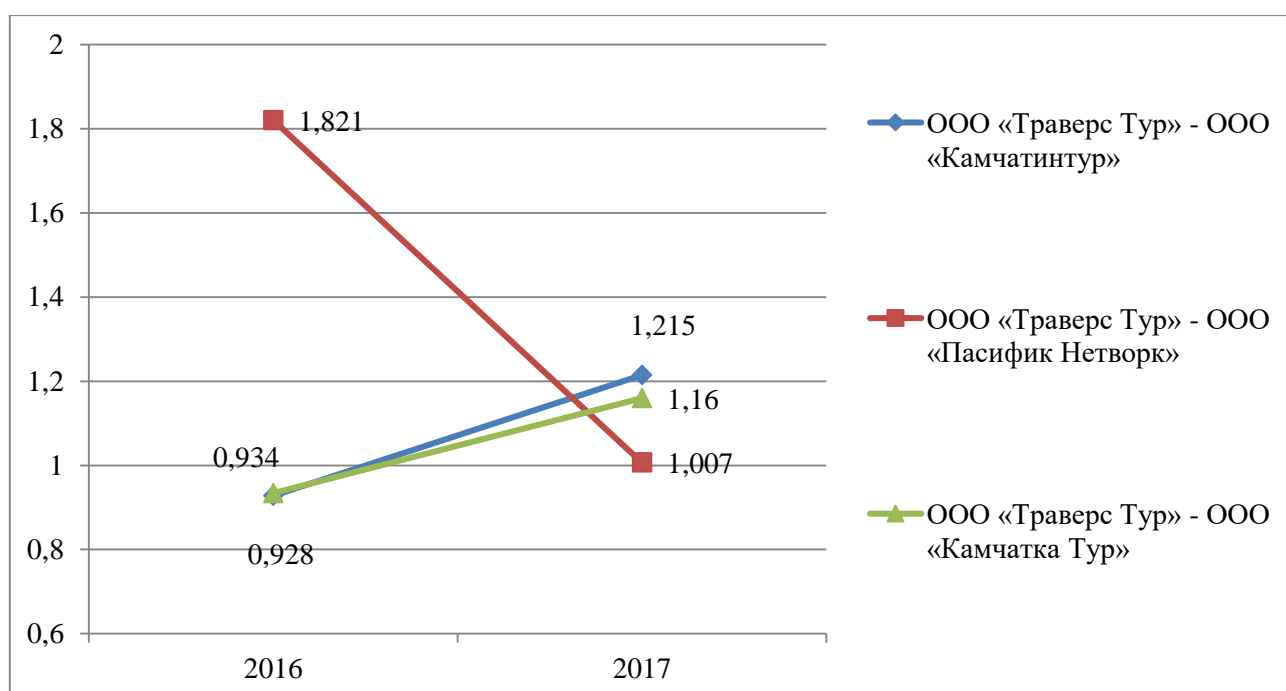


Рисунок 16 – Уровень конкурентоспособности ООО «Траверс Тур» по сравнению с ближайшими конкурентами

Как следует из результатов расчетов, величина коэффициента конкурентоспособности ( $K$ ) ООО «Траверс-Тур» в 2017 г. составила 1,215, что свидетельствует о том, что уровень конкурентоспособности анализируемого предприятия в сопоставлении с ООО «Камчатинтур» является крайне высоким. ООО «Траверс-Тур» по сравнению с ООО «Пасифик Нетворк» составила 1,007, что свидетельствует о том, что конкурентоспособность чуть выше конкурентоспособности ООО «Пасифик Нетворк». Показатель в этой паре сравнения сни-

зился на 0,814. А величина коэффициента конкурентоспособности ООО «Траверс-Тур» по сравнению с ООО «Камчатка Тур» составила 1,160. Данные значения свидетельствуют о том, что уровень конкурентоспособности анализируемого хозяйствующего субъекта в сопоставлении с основными конкурентами является высоким. В динамике наблюдается рост конкурентоспособности по сравнению с ООО «Камчатинтур» и ООО «Камчатка Тур» и спад по сравнению с ООО «Пасифик Нетворк».

Высокий уровень конкурентоспособности ООО «Траверс-Тур» 2017 г. в одинаковой степени определяется высокими показателями операционной эффективности и стратегического позиционирования - оба коэффициента, описывающие воздействие источников конкурентоспособности на создание всеобщего уровня конкурентоспособности турагентства, выше и близко к единице.

Сделанные выводы подтверждают необходимость разработки и реализации мероприятий по увеличению конкурентоспособности ООО «Траверс-Тур». Все предложенные мероприятия должны обладать целью повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также обеспечение положительной и стабильной динамики объемов продаж.

## **2.4 Экономическое обоснование внедрения нового туристического продукта**

В соответствии с картой конкурентоспособности предприятий Камчатского края были определены ниши туристических продуктов, в которых практически нет конкурентов. Поэтому в качестве конкурентной стратегии развития предприятия предлагается стратегия обслуживания рыночной ниши, где компании, владеющие лишь небольшой долей всего рынка, могут быть весьма прибыльными. Также в п. 1.2 были определена ниша внутреннего туризма, где требуется высокое качество туристского продукта и потребители готовы платить высокую цену.

Таким образом, руководству ООО «Траверс-Тур» предлагается повысить конкурентоспособность турфирмы на рынке в г. Петропавловск-Камчатский. В связи с этим, актуально предложить выпуск нового тура, который должен привлечь внимание, как уже постоянных, так и новых клиентов, увеличить объемы продаж турфирмы. Данный тур является эксклюзивным, не имеющим аналогов на рынке туристских услуг Камчатского края.

По Камчатскому краю, существует только перечень основных туристских зон и их основная специализация в «Концепции создания ТРК «Паратунка»». Поэтому, была предложена схема туристско-рекреационного районирования Камчатки. За основу была принята карта административного деления Камчатского края (Приложение В).

В качестве районообразующих признаков, было принято следующее: степень рекреационной освоенности территории, в том числе плотность населения; наличие достаточной туристской инфраструктуры в районе, а также перспективность дальнейшего развития туризма в районе. Была составлена карта (Приложение Г), где выделено 3 рекреационных района.

I. Центральная зона (ядро). Состав: Петропавловск-Камчатский городской округ, Елизовский район, Мильковский район. Эта зона является наиболее освоенной в туристском плане. Здесь высокая плотность населения (254 469 человек при населении всего Камчатского края 316 328 человек). В этой зоне сосредоточена, практически вся туристская инфраструктура края. Также здесь есть много перспективных инвестиционных площадок и идей в сфере туризма и сопутствующих отраслей.

В настоящее время наиболее приоритетные проекты в сфере туризма сконцентрированы на территории центральной зоны. Также в этой зоне находится административный центр края, именно эта зона наиболее привлекательна для туристов.

II. Зона, перспективного туристско-рекреационного освоения. Состав: Быстринский, Алеутский, Усть-Большерецкий и Усть-Камчатский районы. То есть сюда входят районы, которые граничат с центральной зоной, а значит, в

эти районы, туристам значительно проще добраться, благодаря развитой туристской инфраструктуре центральной зоны. Плотность населения здесь уже меньше, 21 368 человек.

Эти районы характеризуются красотой ландшафтов и богатством природными рекреационными ресурсами, но потенциал этих территорий освоен не полностью из-за слабо развитой туристской инфраструктуры. Например, Алеутский район находится на Командорских островах и значительно удалён от полуострова, единственный доступный транспорт – воздушный, вылеты в этот район осуществляются только из Петропавловска-Камчатского.

III. Зона, малоперспективного туристско-рекреационного освоения. Состав: все, не указанные муниципальные районы. Несмотря на большую территорию, проживает здесь всего 40 491 человек, также здесь практически отсутствует туристская инфраструктура. Также эти районы считаются малоперспективными, по данным документа «Стратегия развития туризма в Камчатском крае до 2025 года», так как территория требует существенных инвестиций, осуществить которые в настоящий момент нет возможности.

Планируется запуск круглогодичной вертолётной экскурсии на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники. Запуск круглогодичного вертолётного тура по новому маршруту позволит расширить спектр предоставляемых туристических услуг в осенне-весенний период, когда на Камчатке фиксируется спад туристического потока.

Экскурсионная программа будет включать в себя облет действующего вулкана Ксудач и посещение Ходуткинских горячих источников. В рамках нового маршрута туристы смогут увидеть живописные кратеры Мутновского и Горелого вулканов с высоты птичьего полета.

Новый маршрут предлагает одну из самых низких по цене вертолетных экскурсионных программ в крае. В межсезонье стоимость тура для жителей Камчатского края и гостей полуострова составит 20 тысяч рублей, в летний период – около 22 тысяч.

Помимо вертолѐта зимой сюда можно добраться только на снегоходе. Однако по цене, что поездка на снегоходе, что на вертолѐте выходит примерно одинаково. Поэтому считается, что цена приемлемая, особенно для жителей Камчатского края с учётом того, что они не всегда могут вылететь на экскурсии.

Целевой сегмент - это один из сегментов рынка, выбранный в качестве основного при реализации стратегии дифференцированного маркетинга. Емкость потенциального целевого сегмента для данного маршрута велика. Но, в силу уникальности разрабатываемого тура, можно предположить, что не все потенциальные клиенты станут реальными потребителями данной услуги.

Характеристика целевого сегмента потребителей тура представлена в таблице 16.

Таблица 16 - Характеристика целевого сегмента потребителей тура

| Сегментация рынка по признакам   | Характеристика потенциальных потребителей   |
|--|---|
| Географический:<br>-Регион   | Камчатский край   |
| Сегментация рынка по признакам   | Характеристика потенциальных потребителей   |
| Демографический: -Возраст<br>-Пол<br>-Семейное положение<br>- Образование<br>-Национальность   | 14-60 лет<br>Мужской/женский<br>Не имеет значения<br>Не имеет значения<br>Не имеет значения |
| Психологический:<br>-Социальный строй<br>-Стиль жизни  | Средний и выше среднего уровень дохода<br>Активный  |
| Поведенческий:<br>-Степень случайности покупки<br>- Степень потребности в услуге<br>-Степень готовности приобрести<br>-Эмоциональное отношение | Иногда,<br>регулярно 1 -2 раза в год<br>Интерес, желание<br>Нейтральное, положительное      |
| По сезонным признакам:<br>-Время потребления   | Круглый год   |
| По наличию свободного времени:   | 5-дневный отдых   |
| По отношению к рекламе:  | Относящиеся как с доверием, так и с недоверием  |

По данным сегментации, можно с уверенностью сказать, что предполагаемый тур заинтересует большое количество предполагаемых возрастов с разными интересами.

Степень заинтересованности людей в экстремальном туризме недостаточно велика, но имеет тенденцию к росту. Но тур «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники» является не только экстремальным, но и экскурсионным. А экскурсионные туры занимают первое место по предпочтениям среди населения России. Можно сделать заключение, что немалая часть потенциальных клиентов может сделать выбор в сторону данного турпродукта, целевой сегмент заинтересован в покупке разрабатываемого тура.

Конкурентная стратегия предполагает разработку нового туристического продукта по разработанному заранее маршруту. Разработка маршрута - это сложная процедура, требующая большого количества времени, высокой квалификации и являющаяся основным элементом технологии туристского обслуживания [68]. Выбор маршрута - один из наиболее важных моментов подготовки тура. Как правило, он зависит от цели, которую ставит перед собой группа, от круга интересов ее участников.

В основу выбора маршрута «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники» легли: вертолетный перелет (МИ-8, около 2-х часов); обзорная и познавательная экскурсия; отдых на природе; экскурсии на вулкан Ксудач посещение вулканических озер; отдых на базе Паратунка.

Общая характеристика тура: тип маршрута - комбинированный (автобусный, пеший, вертолетный); категорийность – I; продолжительность - 2 ночи 3 дней; количество участников - 20 человек; сроки проведения – круглый год

В стоимость тура входят основные услуги и дополнительные, которые могут быть приобретены дополнительно за определенную плату.

В стоимость тура входит (основные услуги): все трансферты: автобусные, вертолетные перелеты; проживание в гостинице (2 ночи); обед на плато; услуги сервис-мена; все экскурсии и услуги экскурсовода; лицензии на посещение заповедной зоны вулканов и разрешение на пролет/посадку вертолета; баня в последний вечер тура, перед отъездом.



Дополнительные услуги (за отдельную плату): аренда туристической мебели (стол, кресла, шатер) и бензопилы; услуги профессионального фотографа; проживание в VIP – коттедже в Паратунке (вместо гостиницы); организация рыбалки и охоты (если сезон открыт).

Тур рассчитан на активных людей на молодежный и семейный отдых; не требует специальной подготовки. Допускаются дети с 7 лет в сопровождении родителей, без сопровождения - с 14 лет. Рекомендуемый возраст - до 60 лет.

Количество человек в группе 20 +1 руководитель. Это оптимальный вариант для данного тура по управляемости, подбору транспорта и получению прибыли.

При определении экономического эффекта необходимо учесть единовременные затраты, которые турфирма ООО «Траверс-Тур» понесет при открытии тура:

– буклеты (1000 штук). Места для распространения: крупные остановки города - 200 штук, крупные спортивные магазины - 200 штук, салоны красоты - 200 штук, профкомы институтов - 200 штук, магазины туристических товаров - 200 штук;

– выпуски на радио (168 выпусков) по 12 выпусков в день примерно за 2 недели до начала тура;

– журнал (3 выпуска). Модульная реклама ¼ страницы;

– клиентская база ООО «Траверс-Тур».

Затраты на рекламу нового тура показаны в таблице 17.

Таблица 17 - Затраты на рекламу нового тура

| Вид рекламы | Количество, шт. | Стоимость, руб.  |
|-------------|-----------------|--|
| Буклет      | 1000            | 3,15*1000 = 3150   |
| СМИ - радио | 168 выпусков    | 9440 руб./нед. * 2 недели = 18 880 - 10% (акция от 2х недель) = 16992 руб. |
| Журнал      | 3 выпуска       | 10500*3 = 31500  |
| ИТОГО:      |                 | 51642  |

Затраты на рекламу нового тура составляют 51 642 рубля на сезон. Все расходы, которые включаются в стоимость туристической путевки делятся на

прямые и косвенные, на постоянные и переменные [70]. Прямые - это расходы, связанные с производством и реализацией отдельных видов услуг: проезд, проживание, страховки и т.д. К косвенным относятся расходы, связанные с производством и реализацией нескольких видов услуг. Они включают: арендную плату помещения, расходы на рекламу и т.п. Постоянные - затраты, которые не зависят от величины объёма выпуска. Переменные - расходы, величина которых изменяется пропорционально изменению объемов продукции.

В результате расчетов устанавливается себестоимость продукции, в которую включаются все затраты на создание нового маршрута. На основании многолетнего опыта сотрудниками ООО «Траверс-Тур» были рассчитаны затраты на осуществления «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники». Расходы на руководителя группы делятся на количество участников тура, т.е. на 20 человек.

Деление издержек на переменные и постоянные для тура отображены в таблице 18.

Таблица 18 - Калькуляция тура «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники»

| Калькуляционные статьи                         | Показатели, руб. |                        |                                       |
|--|------------------|------------------------|---------------------------------------|
|  | На 1 человека    | На группу (20 человек) | На сезон с мая по сентябрь (11 групп) |
| Переменные издержки                            |                  |                        |                                       |
| Транспортное обслуживание                      | 13342            | 266840                 | 2 935240                              |
| Размещение                                     | 743              | 14850                  | 163350                                |
| Питание  | 1838             | 36750                  | 404250                                |
| Экскурсионное обслуживание                     | 828              | 16560                  | 182160                                |
| Услуги руководителя, экскурсовода, сервис-мена | 150              | 3000                   | 33000                                 |
| <b>ИТОГО:</b>                                  | <b>16900</b>     | <b>338000</b>          | <b>3718000</b>                        |
| Постоянные издержки                            |                  |                        |                                       |
| Подготовка маршрута                            | 250              | 5000                   | 55000                                 |
| Реклама  | 235              | 4700                   | 51700                                 |
| <b>ИТОГО:</b>                                  | <b>485</b>       | <b>9700</b>            | <b>106700</b>                         |
| Полная себестоимость                           | 17385            | 347700                 | 3824700                               |
| Планируемая прибыль 15%                        | 2608             | 52155                  | 573705                                |
| Стоимость тура                                 | 19990            | 399855                 | 4398405                               |

Рассмотрим рентабельность тура в таблице 19.

Таблица 19 – Расчет рентабельности тура

| Показатели                                     | Расчет тура на сезон с мая по сентябрь |
|--|--|
| Выручка от продаж:                             | 4 398 405                              |
| Переменные издержки, в том числе:              |  |
| Транспортное обслуживание                      | 2 935 240                              |
| Размещение                                     | 163 350                                |
| Питание  | 404 250                                |
| Экскурсионное обслуживание                     | 182 160                                |
| Услуги руководителя, экскурсовода, сервис-мена | 33 000                                 |
| Итого переменные издержки:                     | 3 718 000                              |
| Маржинальная прибыль:                          | 680 405                                |
| Постоянные издержки:                           | 106 700                                |
| Операционная прибыль:                          | 573 705                                |
| Рентабельность продаж, %:                      | 13,04                                  |

Исходя из данных таблицы 19, рентабельность тура «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники» составляет 13,04%.

Правовое обеспечение проекта регламентируется многими нормативными документами. Гражданский кодекс Российской Федерации включает в свои нормы и сферу туризма. Практика оказания туристических услуг неминуемо сталкивается с применением гражданского законодательства, несмотря на то, что отношения, возникающие при реализации прав граждан РФ, лиц без гражданства, иностранных граждан на отдых, свободу передвижения и иных прав при совершении путешествий, регулируются Федеральным законом «Об основах туристской деятельности в РФ» от 24.11.1996 г. в ред. ФЗ от 05.02.2007 N 12-ФЗ [5]. Туристическая деятельность, оказание туристических услуг являются предпринимательской деятельностью, которая регламентируется гражданским законодательством. Согласно статье 2 ГК РФ предпринимательской считается независимая, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на регулярное получение выгоды при пользовании имуществом, продаже товаров, выполнении работ или оказании услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке ГК РФ (части 1, 2) от 1 марта 1996 г. в ред. ФЗ от 18.02.2007г. № 164-ФЗ.

Федеральные законы, которыми руководствуется ООО «Траверс-Тур»:

1. Конституция РФ - закон, общепринятый народным голосованием 12 декабря 1993 г. Он закрепил основные права и свободы человека и гражданина, важные для сферы туризма, в том числе: право выбирать место пребывания и жительства; свободно передвигаться, право на отдых, право на охрану здоровья, в связи, с чем в РФ поощряется деятельность, способствующая укреплению здоровья человека, развитию физической культуры и спорта. В Конституции РФ также закрепляется гарантия государства обеспечивать своим гражданам защиту и покровительство за пределами РФ [2, с.2].

2. ФКЗ «О Правительстве РФ» от 17 декабря 1997 г. №2-ФКЗ. Данный нормативный акт фиксирует обязанности Правительства, непосредственно или опосредованно касающиеся сферы туризма (по обеспечению свободы перемещения товаров, услуг и финансовых средств), а также защиты интересов отечественных производителей товаров, исполнителей работ и услуг.

Кроме того, Правительство принимает меры по реализации прав граждан на охрану здоровья, разрабатывает и осуществляет меры по развитию физической культуры, спорта и туризма, а также санаторно-курортной сферы; обеспечивает государственную поддержку культуры и сохранение, как культурного наследия общегосударственного значения, так и культурного наследия народов РФ [9].

3. Гражданский кодекс РФ. Он применяется в гражданско-правовом регулировании различных форм деятельности, в том числе туристской. В нем закрепляются базовые принципы гражданского права, понятие и признаки юридического лица, различные организационно-правовые формы юридических лиц, которые тут применяются, в том числе и в туристской сфере.

В Гражданском кодексе РФ изложены общие положения о договоре в специальном подразделе Общей части обязательственного права, куда включены статьи, определяющие понятие, условия и виды договоров. Эти нормы являются центральными при реализации туристского продукта [1, с.5].

4. ФЗ «О защите прав потребителей» от 7.02.1992 г. №2300-1. Он регулирует взаимоотношения, возникающие между потребителями и исполнителями

туристических услуг, продавцами при продаже товаров (выполнении работ, оказании услуг), устанавливает права потребителей на приобретение товаров (услуг) надлежащего качества, безопасных для жизни и здоровья потребителей, получение информации о товарах (работах, услугах) и об их изготовителях (исполнителях, продавцах), государственную и общественную защиту интересов потребителей, а также определяет механизм реализации их прав [3].

Важное место в правовом обеспечении туризма занимают подзаконные акты. Прежде всего, это Указы Президента РФ и Постановления Правительства РФ. Их действие распространяется на всю территорию страны и на весь круг лиц. По юридической силе они следуют за законами.

Важной группой подзаконных актов, регулирующих сферу туризма, являются нормативные документы различных министерств и ведомств.

К ним можно отнести нормативные акты Министерства экономического развития и торговли РФ, Министерства внутренних дел РФ, Министерства иностранных дел РФ, Министерства транспорта и связи РФ, Министерства здравоохранения и социального развития РФ, Федеральной таможенной службы РФ, Федеральной службы по техническому регулированию и метрологии и других государственных учреждений.

## **2.5 Оценка эффективности внедрения предполагаемого туристического продукта**

Экономическая эффективность - процесс хозяйствования, результат которого выражается определенной выгодой, достигнутой при определенных затратах, денежных, материальных, информационных ресурсов и рабочей силы.

При введении нового турпродукта «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники» были вложены инвестиционные затраты, финансирование предполагается за счет использования собственных средств.

Рассчитаем доходы от внедрения мероприятия. Предполагаемая выручка ООО «Траверс-Тур» от внедрения тура составит 4 398 405 руб., предполагается,

что каждый год она будет расти на 10%, а расходы, которые составили 1 584 610 руб. будут увеличиваться на 5%. Расчет доходов производится на 3 года, по истечении этого времени туристический маршрут необходимо будет обновлять, что потребует уже других финансовых вложений. Расчет предполагаемой прибыли представлен в таблице 20.

Таблица 20 - Расчет предполагаемой прибыли

| Год | Выручка, руб. | Издержки, руб. | Прибыль до налогообложения, руб. | Налог на прибыль (20%), руб. | Чистая прибыль, руб. |
|-----|---------------|----------------|----------------------------------|------------------------------|----------------------|
| 1   | 4 398 405     | 1 584 610      | 2 813 795                        | 422 069                      | 2 391 726            |
| 2   | 4 838 246     | 1 663 841      | 3 174 405                        | 476 161                      | 2 698 244            |
| 3   | 5 322 070     | 1 747 033      | 3 575 038                        | 536 256                      | 3 038 782            |

В таблице 21 представлены данные о денежных потоках с расчетом на 3 года.

Таблица 21 - Денежные потоки

| Показатель                       | 1 год     | 2 год     | 3 год     |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Инвестиции, руб.                 | 3 824 700 |           |           |
| Выручка, руб.                    | 4 398 405 | 4 838 246 | 5 322 070 |
| Общие затраты, включая:          | 1 584 610 | 1 663 841 | 1 747 033 |
| Постоянные затраты, руб.         | 1 111 800 | 1 167 390 | 1 225 760 |
| Переменные затраты, руб.         | 472 810   | 496 451   | 521 273   |
| Прибыль до налогообложения, руб. | 2 813 795 | 3 174 405 | 3 575 038 |
| ЧП, руб.                         | 2 391 726 | 2 698 244 | 3 038 782 |

Проведем расчет инвестиционных вложений простыми методами в таблице 22, используя данные таблицы 21.

Таблица 22- Расчет простыми методами

| Показатель, формула   | Расчет по формуле   | Смысловая нагрузка показателя  | Критерий приемлемости проекта |
|---|---|--|-------------------------------|
| 1   | 2   | 3  | 4                             |
| $NV = \sum_{t=0}^T CF_t - \sum_{t=0}^T I_t$ <p>где <math>\sum_{t=0}^T CF_t</math> - денежный поток t-го периода; <math>\sum_{t=0}^T I_t</math> - инвестиции t-го периода; T - горизонт расчета проекта.</p> | $2\,391\,726 + 2\,698\,244 + 3\,038\,782 - 3\,824\,700 = 4\,304\,052$ | Характеризует эффективность инвестиций в абсолютных значениях (без учета временной стоимости денег). | $NV > 0$                      |

Окончание таблицы 22

| 1  | 2  | 3   | 4                                       |
|--|--|---|---|
| $ARR = \frac{\overline{Pr}}{I} * 100\%$ ,<br>где Pr - среднегодовая<br>прибыль;<br>I - инвестиции. | $(2\ 391\ 726 + 2\ 698\ 244 + 3\ 038\ 782) / 3 / 3\ 824\ 700 * 100\% = 70,8\%$ | Показывает среднюю величину прибыльности проекта.   | Чем выше значение показателя, тем лучше |
| $PP = \frac{I}{Pr}$  | $3\ 824\ 700 / 2\ 709\ 584 = 1$ год<br>и 4 мес.                                | Время, требуемое для покрытия начальных инвестиций за счет чистого денежного потока, генерируемого инвестиционным проектом. | $PP < T$                                |

Таким образом, результаты расчета эффективности инвестиционного проекта простыми методами показали, что все значения приемлемы и проект будет эффективен.

Далее проведем расчеты дисконтированными методами.

Чистый дисконтированный доход (NPV) - определяется путем сопоставления величины дисконтированных инвестиций с общей суммой дисконтированных денежных поступлений, порождаемых ими в течение расчетного периода. По своей сути NPV отражает прогнозную оценку прироста экономического потенциала предприятия в случае принятия рассматриваемого проекта.

$$NPV = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (10)$$

где  $CF_t$ - денежный поток за t-й период;

$I_t$  - суммарные приведенные инвестиционные затраты;

$T$  - горизонт планирования.

Показатель должен быть больше 0.

Для расчета коэффициента дисконтирования ставку дисконтирования примем равной 10%.

$$NPV = \frac{2391726}{(1+0,1)^1} + \frac{2698244}{(1+0,1)^2} + \frac{3038782}{(1+0,1)^3} - \frac{3824700}{(1+0,1)^1} = 2174296 \text{ руб.}$$

$$2174296 > 0$$

Индекс доходности (PI) - характеризует доход на единицу инвестиционных затрат и рассчитывается как отношение дисконтированных доходов по проекту к дисконтированной стоимости инвестиций.

В целом, возможны три варианта действий, основываясь на значении индекса прибыльности инвестиций (PI):

- больше одного - данный вариант рентабелен, его стоит принять в реализацию;
- меньше одного - проект неприемлем, так как инвестиции не приведут к образованию требуемой ставки отдачи;
- равен одному - данное направление инвестирования максимально точно удовлетворяет избранной ставке отдачи.

$$PI = 1 + \frac{NPV}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (11)$$

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t}} \quad (12)$$

$$PI = \frac{\frac{2391726}{(1+0,1)^1} + \frac{2698244}{(1+0,1)^2} + \frac{3038782}{(1+0,1)^3}}{\frac{3824700}{(1+0,1)^1}} = 1,92$$

Следовательно на единицу инвестиционных затрат приходится 1,92 рублей. Проект рентабелен и его стоит принять в реализацию.

Дисконтированный срок окупаемости (DBP) - период, по окончании которого первоначальные инвестиции покрываются дисконтированными доходами от осуществления проекта.  $DBP = t$ , начиная с которого,

$$\sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+r)^t} > \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+r)^t} \quad (13)$$

Размер барьерной ставки 10%

$$PV1 = \frac{2\,391\,726}{1+0,1} = 2\,174\,296$$

$$PV2 = \frac{2\,698\,244}{(1+0,1)^2} = 2\,229\,954$$

$$PV3 = \frac{3\,038\,782}{(1+0,1)^3} = 2\,283\,082$$



Определим период, по истечению которого инвестиции окупаются. Сумма дисконтированных доходов за 1 и 2 года:

$$2\,174\,296 + 2\,229\,954 = 4\,404\,250$$

$$4\,404\,250 > 3\,824\,700$$

Если предположить, что приток денежных средств поступает равномерно в течение всего периода, то можно вычислить остаток от первого года.

$$\text{Остаток} = 1 - \frac{4404250 - 3824700}{2229954} = 0,74$$

То есть дисконтированный срок окупаемости инвестиций равен 1,74 года или 1 год и 8 месяцев.  $DBP = 1$  год и 8 месяцев  $> PB = 1$  год и 4 месяца.

Внутренняя норма доходности (ВНД, IRR) - это ставка дисконтирования, при которой проект становится безубыточным, т. е.  $NPV = 0$ .

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^T \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} - \sum_{t=0}^T \frac{I_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (14)$$

Формула справедлива, если выполняются условия:

$$r_a < IRR < r_b \text{ и } NPV_a > 0 > NPV_b.$$

Таблица 23 - Данные для расчета ВНД

| Данные      | Описание                          |
|-------------|-----------------------------------|
| - 3 824 700 | Начальная стоимость бизнеса, руб. |
| 2 391 726   | Чистый доход за первый год, руб.  |
| 2 698 244   | Чистый доход за второй год, руб.. |
| 3 038 782   | Чистый доход за третий год, руб.  |
| 47          | ВНД (%)                           |

$$NPV = 0 \text{ при } IRR=47\%$$

Внутренний коэффициент окупаемости равен 47%, что превышает эффективную барьерную ставку 10%, следовательно, проект стоит принять.

Чистая терминальная стоимость (NTV) - это наращенные чистые доходы на конец периода.

$$NTV = \sum_{t=0}^T CF(t) \times (1+r)^{t-k} - I(1+r)^{t-k} \quad (15)$$

где  $k$  - анализируемый период.

Условия принятия проекта на основе критерия NTV такие же, как и NPV:

- если  $NTV > 0$ , то проект следует принять;

- если  $NTV < 0$ , то проект следует отвергнуть;
- если  $NTV = 0$ , то проект не сказывается на величине ценности фирмы, а потому решение о целесообразности его принятия должно основываться на оценке дополнительных аргументов.

$$NTV = 2391726 * 1,1^2 + 2698244 * 1,1 + 3038782 - 3824700 * 1,1^3 = 3810163$$

$$3\ 810\ 163 > 0$$

Следовательно, проект стоит принять.

Модифицированная внутренняя норма прибыли (MIRR) - скорректированная с учетом нормы реинвестиции внутренняя норма доходности.

$$MIRR = \left( \frac{\sum_{t=0}^T R_t(1+E)^{T-t}}{\sum_{t=0}^T Z_t(1+E)^{-t}} \right)^{\frac{1}{T}} - 1 \quad (16)$$

где  $R_t$  - приток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на  $t$ -м шаге расчета;

$Z_t$  - отток денежных средств от инвестиционной и операционной деятельности на  $t$ -м шаге расчета.

$$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t * (1+R)^{n-t}}{(1+MIRR)^n} \quad (17)$$

где  $R$  - норма реинвестиций.

Порядок расчета показателя MIRR:

- рассчитывается дисконтированная сумма всех оттоков;
- рассчитывается наращенная стоимость всех притоков (терминальная стоимость);
- определяется ставка, которая уравнивает суммарную текущую стоимость оттоков и наращенную стоимость притоков. В случае если наращенная стоимость притоков превышает дисконтированную стоимость оттоков, такая ставка найдется и будет единственной. Критерий приемлемости:  $MIRR > R$ .

Размер уровня реинвестиций - 10%

$$(1 + MIRR)^3 = \frac{2391726*(1+0,1)^2 + 2698244*(1+0,1) + 3038782}{3824700}$$

$$(1 + MIRR)^3 = 2,33$$

$$MIRR = 0,33 = 33\%$$

Модифицированная внутренняя норма доходности равна 33%, что больше нормы реинвестиций 10%, это означает, что проект можно реализовывать.

Таким образом, анализ эффективности инвестиционного проекта дисконтированными методами показал, что проект будет эффективен.

По всем рассчитанным показателям как дисконтированным, так и не дисконтированным, можно сделать вывод, что данный проект будет эффективен, следовательно, его можно реализовывать.

Важное значение имеет вопрос определения точки критического объема производства, после достижения которой предприятие начинает получать прибыль. Другими словами, в точке критического объема нет прибыли и нет убытков.

Анализ безубыточности основывается на равенстве выручки и текущих затрат, а также на разделении всех затрат на переменные и постоянные.

Таблица 24 - Сводные данные точки безубыточности

| Показатель   | Условное обозначение                        | 1 год     | 2 год     | 3 год     |
|--|---|-----------|-----------|-----------|
| Выручка, руб.                                      | TR  | 4 398 405 | 4 838 246 | 5 322 070 |
| Средняя цена, руб.                                 | P   | 19990     | 19990     | 19990     |
| Объем продаж, ед.                                  | $Q = TR / P$                                | 220       | 242       | 266       |
| Постоянные расходы                                 | FC  | 1 111 800 | 1 167 390 | 1 225 760 |
| Переменные расходы                                 | VC  | 472 810   | 496 451   | 521 273   |
| Среднепеременные расходы                           | $AVC = VC / Q$                              | 2 149     | 2 051     | 1 958     |
| Точка безубыточности в натуральном выражении, ед.  | $TB_{\text{нат}} = \frac{FC}{P - AVC}$      | 62        | 65        | 68        |
| Точка безубыточности в стоимостном выражении, руб. | $TB_{\text{нат}} = \frac{TR * FC}{TR - VC}$ | 1 245 708 | 1 300 872 | 1 358 853 |

Используя данные таблицы 24, построим точку безубыточности. На рисунке 17 представлена точка безубыточности в первый год.

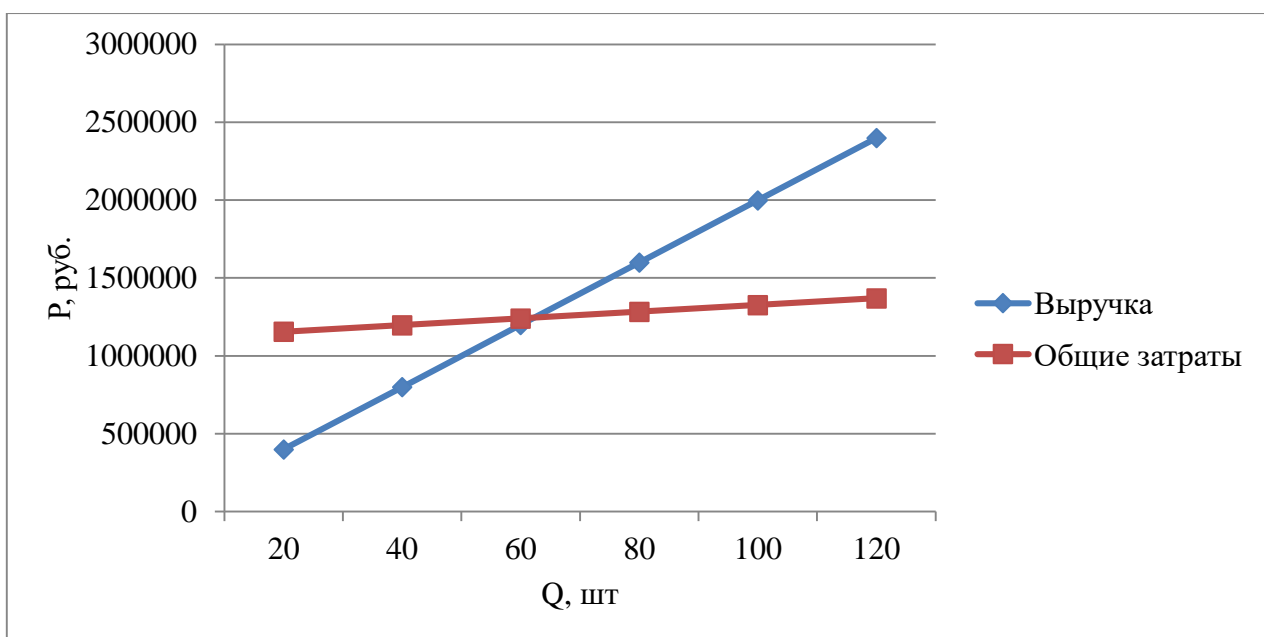


Рисунок 17 - Точка безубыточности за первый год

По рисунку 17 можно сделать вывод, чтобы ООО «Траверс-Тур» сработало безубыточно при внедрении данного тура необходимо продать 62 тура.

Проанализировав все показатели, можно сделать вывод, что инвестиционное вложение будет весьма выгодно для туристической фирмы ООО «Траверс-Тур». Инвестиционные вложения окупятся за первые два года, а дальше будут приносить прибыль и увеличивать клиентопоток.

В таблице 25 представлено сравнение деятельности ООО «Траверс-Тур» до и после введения нового турпродукта.

Таблица 25 - Основные показатели деятельности ООО «Траверс-Тур» до и после введения нового турпродукта

| Показатели  | До введения | Введение ТУР-продукта |
|---|-------------|-----------------------|
| Выручка, руб.                                       | 16 687117   | 21 085522             |
| Себестоимость, руб.                                 | 13 349694   | 13 349694             |
| Валовой доход, руб.                                 | 3 337423    | 7735828               |
| Издержки, руб.                                      | 1 584610    | 5 409310              |
| Прибыль (убыток) от продаж до налогообложения, руб. | 1 752813    | 2326518               |
| Налог 15%, руб.                                     | 262922      | 348978                |
| Чистая прибыль, руб.                                | 1 489891    | 1 977540              |
| Рентабельность туроператорской деятельности, %      | 8,93        | 9,38                  |

По данным таблицы 25 видно, что все показатели увеличиваются, рентабельность деятельности также увеличится, что говорит о том, что тур «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники» рентабельный, будет приносить прибыль ООО «Траверс-Тур».

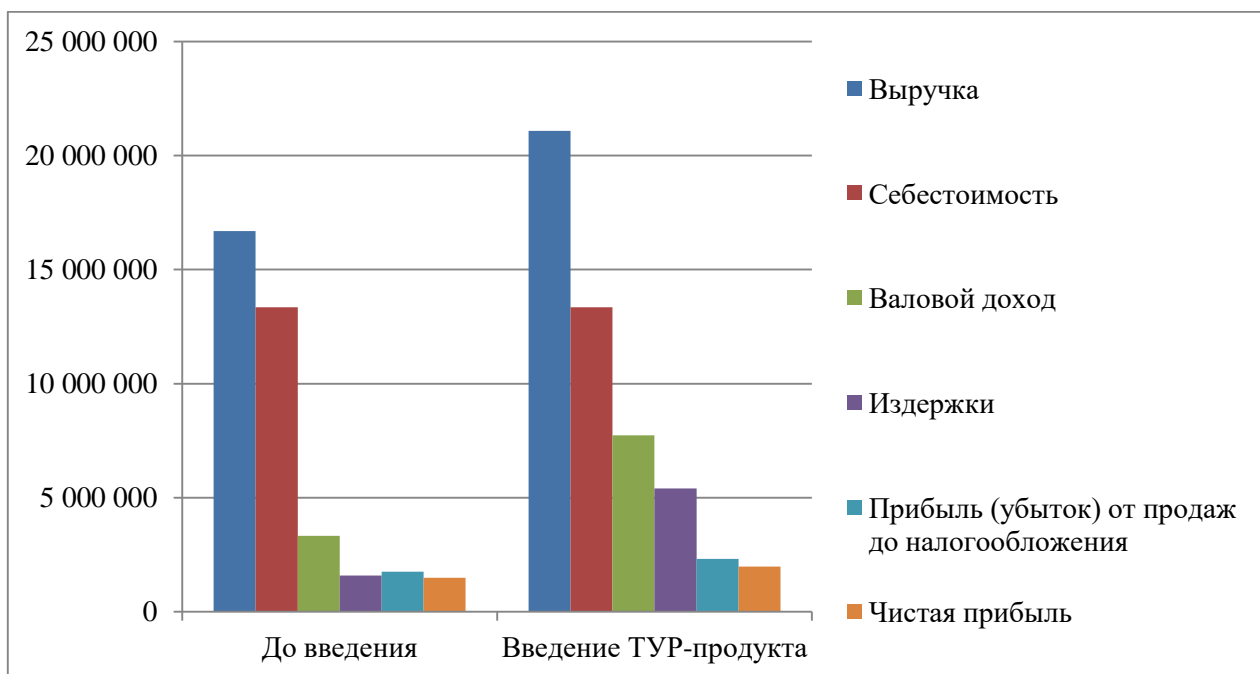


Рисунок 18 - Диаграмма изменения основных показателей до и после введения тура

С разработкой данного уникального направления ООО «Траверс-Тур» сможет оставаться конкурентоспособной фирмой, которая в перспективе за 3 года расширит свою клиентскую базу, будет еще более узнаваема на рынке туристических услуг, а возможно и выбьется в лидеры.

Данная глава посвящена разработке экстремального, экскурсионного тура «Вертолётный ТУР на вулкан Ксудач и Ходуткинские горячие источники». Были собраны статистические данные по предполагаемой емкости потенциального сегмента и выявлено количество потенциальных клиентов, имеющих возможность воспользоваться предложенным туром. Этот тур является необычным поэтому должен заинтересовать туристов. Экономическая оценка эффективности тура показала, что он является эффективным и при его внедрении увеличиваются основные финансовые показатели деятельности турфирмы.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В данной работе было проведено исследование по выявлению инструментов повышения конкурентоспособности туристической фирмы.

Объектом исследования была выбрана туристическая компания ООО «Траверс-Тур», специализирующаяся на оказании широкого спектра услуг на туристическом рынке, и зарекомендовавшая себя как надежный партнер, предоставляющий качественные услуги.

В теоретической части выпускной квалификационной работы на основании анализа теоретических аспектов в индустрии туризма была изучена сущность и основные показатели конкурентоспособности. И были сделаны следующие выводы:

Конкуренция - главный фактор, который определяет, станет компания успешной либо потерпит крах. Именно в ходе конкуренции становится ясно, насколько инновации компании, выработка общей корпоративной культуры или реализация выбранной стратегии способствуют ее эффективности.

Конкурентоспособность предприятия - это способность противостоять на рынке изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной потребности потребителей, так и эффективности производственной, маркетинговой и финансовой деятельности. Конкурентоспособность фирмы во многом определяется ее умением адаптироваться к изменяющимся условиям конкуренции на рынке.

Конкурентоспособность предприятия может оцениваться путем сопоставления конкретных позиций нескольких предприятий на одном и том же рынке по таким параметрам, как технология, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации, что характеризует конкурентоустойчивость предприятия и возможность его адаптации к изменяющимся условиям конкуренции.

Конкурентная стратегия направлена на то, чтобы добиться устойчивой и выгодной позиции, позволяющей компании противостоять напору тех сил, которые определяют конкурентную борьбу в отрасли.

В аналитической части проводилось тщательное изучение внутренней и внешней среды компании.

С целью повышения конкурентоспособности фирмы были внесены следующие предложения:

- разработка нового и уникального направления, которое позволит увеличить клиентопоток;
- закрепить минимальные цены на туры.

Таким образом, предлагаемые мероприятия по повышению конкурентоспособности фирмы позволят обеспечить удовлетворение нужд клиентов в дополнительном и более качественном сервисе.

Все это обуславливает перспективу развития турфирмы, рост выручки, обеспечит дополнительные конкурентные преимущества на туристическом рынке города Петропавловск-Камчатский.

Задачи поставленные, в выпускной квалификационной работе выполнены, цель - достигнута.

Приведенный в выпускной квалификационной работе план повышения конкурентоспособности турфирмы за счет внедрения комплекса мероприятий может быть использован любой другой компанией для повышения эффективности управления и получения дополнительной прибыли.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок от 21.07.2014 № 11-ФКЗ)
2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 29.12.2017)
3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 19.02.2018)
4. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 23.04.2018) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.05.2018)
5. Федеральный закон от 08.02.1998 № 14-ФЗ (ред. от 31.12.2017) «Об обществах с ограниченной ответственностью» (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.02.2018)
6. Арбатская, Е.А. Подходы к оценке конкурентоспособности предприятия / Е.А. Арбатская // Известия ИГЭА. - 2012. - №1. - С. 121.
7. Артур, А. Стратегический менеджмент: концепция и ситуация для анализа/А. Артур, Томпсон М. - 14-е издание.: перевод с англ. - М.: Вильямс, 2015. - 928с.
8. Бавыкин, В.В. Новый менеджмент. Управление предприятием на уровне высших стандартов / В. В. Бавыкин. - М.: Экономика. - 2014. - 379с.
9. Балиева, Г. Р. Особенности анализа и оценки деятельности предприятий туризма/ Г. Р. Балиева// Вестник СГУТ и КД, 2014. - №3(17). - 13с.
10. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации: учебник/А.В. Бандурин, Б.А. Чуб. - М.: Дело, 2013. - 526с.
11. Биржаков, М.Б. Введение в туризм: учебное пособие/М.Б.Биржаков. - СПб.: Издательский дом Герда, 2014. - 37с.
12. Богданов, А.В. Конкуренция: роль сервисного обслуживания // Проблемы теории и практики управления российскими предприятиями: Сб. науч. тр. - Новосибирск: НГАЭиУ. - 2017. - С. 73-80.



13. Гармашов, В.С. Стратегия обеспечения конкурентоспособности фирмы / СПб., 2016. - 32 с.
14. Гогина, Г. Н. Финансовый анализ: учебное пособие / Г. Н. Гогина, О. А Филиппова. - Т.: СаГа, 2016. - 300с.
15. Даринский, А.В. Туристские районы Российской Федерации и Ближнего Зарубежья. - СПб., 2014. – 106 с.
16. Драчева, Е.Л. Экономика и организация международного туризма/Е.Л. Драчева, Ю.В. Забаев. - М.: КНОРУС, 2015. - 576с.
17. Дынкин, А.А. Конкурентоспособность России в глобальной экономике / А А Дынкин, Ю. В. Куренков, Ю. Л. Адно. - М.: Международные отношения, 2013. - 374с.
18. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг/Н.В.Еремеева, С.Л.Капачев. - М.: Колосс, 2016. - 368с.
19. Запесоцкий, А.С. Стратегический маркетинг в туризме: учебное пособие / А. С. Запесоцкий. - СПб.: СПбГУП, 2015. - 400с.
20. Зорин И.В., Квартальнов В.А. Энциклопедия туризма - М.: Финансы и статистика, 2013. – 368 с.
21. Исмаев, Д.К. Маркетинг иностранного туризма в РФ: теория и практика деятельности туристских фирм. - М.: Мастерство, 2014. - 186с.
22. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм /Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. - 2-е издание. - М.: Юнити, 2014. - 478с.
23. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование организации: учебное пособие/Н.Н.Котова. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2015г. - 60с.
24. Кротков, А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки / А.М. Кротков // Менеджмент в России и за рубежом. -2016. - № 9. - С. 65.
25. Кусков, А.С. Рекреационная география: Учебно-методический комплекс / А С. Кусков, В. Л. Голубева, Т. Н. Одинцова. -М.: Флинта. - 2015. - 496с.
26. Кухаренко, С.И. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебное пособие/С.И.Кухаренко, Н.Н.Котова,

В.А.Киселева. - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ, 2014. - 24с.

27. Лифшиц, И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг: учебное пособие/ И. М. Лифшиц. - 2-е издание. - М.: Юрайт, 2016. - 271с.

28. Мазилкина, Е.И. Основы управления конкурентоспособностью/Е.И.Мазилкина, Г.Г.Паничкина. - М.: Кнорус, 2015. - 576с.

29. Маркарян И.Н., Салова Т.Л. Оптимизация коммуникаций в туристско-рекреационной сфере. Ученые записки Российского государственного социального университета. - 2013. - Т.1. - № 6 (121). - С. 82-84.

30. Маркина Н. С. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятия // Н. С. Маркина, Ю. А. Васюкина // Вестник Московского Государственного Университета. - 2016. - №585. - 56с.

31. Минько Э.В. Качество и конкурентоспособность / Э. В. Минько, М. Л. Кричевский. - СПб.: Питер. - 2014г. - 267с.

32. Миронов М.Г. Ваша конкурентоспособность / М. Г. Миронов - М.: Альфа-Пресс, 2014. - 576 с.

33. Михалина Л. М. Экономика предприятия туризма: учебное пособие/ Л. М. Михалина - Челябинск: Изд-во ЮУрГУ. - 2015. -125с.

34. Мокроносов А.Г., Маврина И.Н. Конкуренция и конкурентоспособность. Учебное пособие / Урал ун-та. - 2014. - С. 318.

35. Оковкина О.Н. Пути повышения конкурентоспособности предприятия //О.Н. Оковкина, А. М. Чупайда //Экономический журнал.-2014.-№19.-43с.

36. Родионова Л.Н., Кантор О.Г. Сбалансированность показателей при оценке конкурентоспособности продукции // Экономика региона. - 2014. - №3С. - 257-265.

37. Скобкин С.С. Практика сервиса в индустрии гостеприимства и туризма: учебное пособие/ С. С. Скобкин. - М.: Магистр. - 2014. - 49с.

38. Тимирьянова В.М. Экономическая оценка конкурентной среды и конкурентного предприятия/ В. М. Тимирьянова// Диссертация на соискание ученой степени. - М. - 2016. - 140с.

39. Фатхудинов Р.А Стратегия конкурентоспособности / Р.А.Фатхудинов.

- М: Экономика, 2015. - 272с.

40. Чудновский А.Д. Управление индустрией туризма: учебное пособие для студентов вузов/А.Д. Чудновский, М.А. Жукова, В.С. Сенин. - М.: КноРус, 2014. - 340с.

41. Шкардун В. Интегральная оценка конкурентоспособности предприятий // Маркетинг. - 2016. -№1(80). - С. 32-36.

42. Юрик Р.А. Маркетинг как необходимый инструмент управления турфирмой/Р.А. Юрик. - 2015. - 109-118с.

43. Государственная программа «Концепция создания туристско-рекреационного кластера «Паратунка»» [Электронный ресурс]. Режим доступа: [krkk.pro/document/presentation.pptx](http://krkk.pro/document/presentation.pptx).

44. Государственная программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Камчатском крае на 2014-2018 годы» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/460224235>

45. Государственная программа «Стратегия развития туризма в Камчатском крае до 2030 года» [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://strategy2030.kamgov.ru/way/tourist-reakcioonyi-compleks>

46. Камчатский край. Краеведческий сайт [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://www.kamchatsky-krai.ru>

47. Камчатский туристический портал [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://www.visitkamchatka.com>

48. Путешествия и туризм в России. Обзор тенденций и направлений развития [Электронный источник]// <http://profi.utravel.ru>. (дата обращения 12.05.2018)

49. Статистика о взаимных поездках иностранных граждан в РФ// Федеральное Агентство по туризму [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://russiatourism.ru>. (дата обращения 11.04.2018)

50. Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. Режим доступа: - <http://www.russiatourism.ru>

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Таблица А.1 - Бухгалтерские показатели деятельности предприятия за 2015-2017 гг.\*

| Код     | Показатель   | 2015  | 2016  | 2017  |
|---------|--|-------|-------|-------|
| Ф1.1100 | <b>Итого по разделу I - Внеоборотные активы</b>                        | 586   | 460   | 333   |
| Ф1.1110 | Нематериальные активы  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1120 | Результаты исследований и разработок                                   | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1130 | Нематериальные поисковые активы  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1140 | Материальные поисковые активы  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1150 | Основные средства  | 586   | 460   | 333   |
| Ф1.1160 | Доходные вложения в материальные ценности                              | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1170 | Финансовые вложения  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1180 | Отложенные налоговые активы  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1190 | Прочие внеоборотные активы   | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1200 | <b>Итого по разделу II - Оборотные активы</b>                          | 11762 | 25841 | 25204 |
| Ф1.1210 | Запасы   | 99    | 335   | 324   |
| Ф1.1220 | Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям              | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1230 | Дебиторская задолженность  | 11555 | 25289 | 23970 |
| Ф1.1240 | Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)             | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1250 | Денежные средства и денежные эквиваленты                               | 108   | 217   | 910   |
| Ф1.1260 | Прочие оборотные активы  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1300 | <b>Итого по разделу III - Собственный капитал</b>                      | 247   | -565  | 975   |
| Ф1.1310 | Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей) | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1320 | Собственные акции, выкупленные у акционеров                            | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1340 | Переоценка внеоборотных активов  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1350 | Добавочный капитал (без переоценки)                                    | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1360 | Резервный капитал  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1370 | Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)                           | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1400 | <b>Итого по разделу IV - Долгосрочные пассивы</b>                      | 250   | 250   | 250   |
| Ф1.1410 | Заемные средства   | 250   | 250   | 250   |
| Ф1.1420 | Отложенные налоговые обязательства                                     | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1430 | Оценочные обязательства  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1450 | Прочие обязательства   | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1500 | <b>Итого по разделу V - Краткосрочные пассивы</b>                      | 11851 | 26616 | 24312 |
| Ф1.1510 | Заемные средства   | 250   | 0     | 0     |
| Ф1.1520 | Кредиторская задолженность   | 11601 | 26616 | 24312 |
| Ф1.1530 | Доходы будущих периодов  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1540 | Оценочные обязательства  | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1550 | Прочие обязательства   | 0     | 0     | 0     |
| Ф1.1600 | <b>БАЛАНС (актив)</b>  | 12348 | 26301 | 25537 |
| Ф1.1700 | <b>БАЛАНС (пассив)</b>   | 12348 | 26301 | 25537 |
| Ф2.2100 | Валовая прибыль (убыток)   | -682  | -534  | 1739  |
| Ф2.2110 | Выручка  | 6760  | 12107 | 25844 |
| Ф2.2120 | Себестоимость продаж   | 7442  | 12641 | 24105 |
| Ф2.2200 | Прибыль (убыток) от продаж   | -682  | -534  | 1739  |
| Ф2.2210 | Коммерческие расходы   | 0     | 0     | 0     |
| Ф2.2220 | Управленческие расходы   | 0     | 0     | 0     |

| Код     | Показатель  | 2015 | 2016 | 2017 |
|---------|---|------|------|------|
| Ф2.2300 | Прибыль (убыток) до налогообложения   | -730 | -527 | 1146 |
| Ф2.2310 | Доходы от участия в других организациях   | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2320 | Проценты к получению  | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2330 | Проценты к уплате   | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2340 | Прочие доходы   | 5    | 146  | 0    |
| Ф2.2350 | Прочие расходы  | 53   | 139  | 593  |
| Ф2.2400 | <b>Чистая прибыль (убыток)</b>  | -730 | -527 | 880  |
| Ф2.2410 | Текущий налог на прибыль  | 0    | 0    | 266  |
| Ф2.2421 | в т.ч. постоянные налоговые обязательства (активы)  | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2430 | Изменение отложенных налоговых обязательств   | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2450 | Изменение отложенных налоговых активов  | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2460 | Прочее  | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2500 | <b>Совокупный финансовый результат периода</b>  | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2510 | Результат от переоценки внеоборотных активов, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода | 0    | 0    | 0    |
| Ф2.2520 | Результат от прочих операций, не включаемый в чистую прибыль (убыток) периода                 | 0    | 0    | 0    |

\*на основании данных информации сервера раскрытия информации  
<http://www.list-org.com/company/2837338>

**ПРИЛОЖЕНИЕ Б**

Таблица Б.1 - Анализ предоставленных туров по направлениям ООО «Траверс-Тур» за 2015-2017 гг.

| Направление  | 2015 г.                 |                                   |                                      | 2016 г.                 |                                   |                                      | 2017 г.                 |                                   |                                      |
|--|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
|  | Количество путевок, шт. | Доля от объема по направлениям, % | Доля направления от общего объема, % | Количество путевок, шт. | Доля от объема по направлениям, % | Доля направления от общего объема, % | Количество путевок, шт. | Доля от объема по направлениям, % | Доля направления от общего объема, % |
| <b>Внутренний туризм</b>   |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| <b>Экскурсионные туры внутреннего туризма</b>                    |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Пешеходные туры  | 35                      | 61,40                             | 10,04                                | 32                      | 59,26                             | 12,44                                | 41                      | 54,67                             | 14,59                                |
| Конно-туристские походы  | 10                      | 17,54                             |                                      | 7                       | 12,96                             |                                      | 12                      | 16,00                             |                                      |
| Экологические - тематические экскурсии                           | 12                      | 21,05                             |                                      | 15                      | 27,78                             |                                      | 22                      | 29,33                             |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                                     | 57                      | 100                               |                                      | 54                      | 100                               |                                      | 75                      | 100                               |                                      |
| <b>Экстремальные туры</b>  |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Парапланеризм  | 5                       | 15,15                             | 5,81                                 | 6                       | 16,67                             | 8,29                                 | 9                       | 25,71                             | 6,81                                 |
| Однодневные вертолетные экскурсии                                | 3                       | 9,09                              |                                      | 2                       | 5,56                              |                                      | 7                       | 20,00                             |                                      |
| Однодневные маршруты на собачьих упряжках и сафари на снегоходах | 25                      | 75,76                             |                                      | 28                      | 77,78                             |                                      | 19                      | 54,29                             |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                                     | 33                      | 1                                 |                                      | 36                      | 1                                 |                                      | 35                      | 1                                 |                                      |
| <b>Рыбалка</b>   |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Сплавы с рыбалкой  | 27                      | 69,23                             | 6,87                                 | 21                      | 55,26                             | 8,76                                 | 28                      | 65,12                             | 8,37                                 |
| Однодневные и многодневные рыболовные туры                       | 12                      | 30,77                             |                                      | 17                      | 44,74                             |                                      | 15                      | 34,88                             |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                                     | 39                      | 100                               |                                      | 38                      | 100                               |                                      | 43                      | 100                               |                                      |
| <i>Всего по направлению:</i>                                     | 129                     |                                   | 22,71                                | 128                     |                                   | 29,49                                | 153                     |                                   | 29,77                                |
| <b>Выездной туризм</b>   |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| <b>Пляжный отдых</b>   |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Болгария   | 4                       | 1,34                              | 52,46                                | 1                       | 0,55                              | 41,71                                | 0                       | 0,00                              | 44,36                                |
| Греция   | 7                       | 2,35                              |                                      | 3                       | 1,66                              |                                      | 2                       | 0,88                              |                                      |
| Доминиканская республика   | 6                       | 2,01                              |                                      | 2                       | 1,10                              |                                      | 4                       | 1,75                              |                                      |
| Египет   | 26                      | 8,72                              |                                      | 21                      | 11,60                             |                                      | 24                      | 10,53                             |                                      |
| Индия (Гоа)  | 7                       | 2,35                              |                                      | 2                       | 1,10                              |                                      | 12                      | 5,26                              |                                      |
| Индонезия (Бали)   | 4                       | 1,34                              |                                      | 0                       | 0,00                              |                                      | 11                      | 4,82                              |                                      |
| Испания  | 7                       | 2,35                              |                                      | 1                       | 0,55                              |                                      | 5                       | 2,19                              |                                      |
| Италия   | 7                       | 2,35                              |                                      | 7                       | 3,87                              |                                      | 4                       | 1,75                              |                                      |
| Кипр   | 6                       | 2,01                              |                                      | 3                       | 1,66                              |                                      | 9                       | 3,95                              |                                      |

| Направление                                 | 2015 г.                 |                                   |                                      | 2016 г.                 |                                   |                                      | 2017 г.                 |                                   |                                      |
|---|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
|   | Количество путевок, шт. | Доля от объема по направлениям, % | Доля направления от общего объема, % | Количество путевок, шт. | Доля от объема по направлениям, % | Доля направления от общего объема, % | Количество путевок, шт. | Доля от объема по направлениям, % | Доля направления от общего объема, % |
| Куба  | 2                       | 0,67                              |                                      | 0                       | 0,00                              |                                      | 0                       | 0,00                              |                                      |
| Мальдивы                                    | 2                       | 0,67                              |                                      | 0                       | 0,00                              |                                      | 2                       | 0,88                              |                                      |
| ОАЭ   | 12                      | 4,03                              |                                      | 8                       | 4,42                              |                                      | 8                       | 3,51                              |                                      |
| Россия                                      | 29                      | 9,73                              |                                      | 19                      | 10,50                             |                                      | 21                      | 9,21                              |                                      |
| Таиланд                                     | 134                     | 44,97                             |                                      | 93                      | 51,38                             |                                      | 101                     | 44,30                             |                                      |
| Турция                                      | 45                      | 15,10                             |                                      | 21                      | 11,60                             |                                      | 25                      | 10,96                             |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                | 298                     | 1                                 |                                      | 181                     | 1                                 |                                      | 228                     | 1                                 |                                      |
| <b>Горнолыжный туризм</b>                   |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Австрия                                     | 7                       | 20,59                             | 5,99                                 | 7                       | 26,92                             | 5,99                                 | 5                       | 17,86                             | 5,45                                 |
| Андорра                                     | 5                       | 14,71                             |                                      | 2                       | 7,69                              |                                      | 4                       | 14,29                             |                                      |
| Россия                                      | 16                      | 47,06                             |                                      | 15                      | 57,69                             |                                      | 14                      | 50,00                             |                                      |
| Франция                                     | 4                       | 11,76                             |                                      | 1                       | 3,85                              |                                      | 3                       | 10,71                             |                                      |
| Швейцария                                   | 2                       | 5,88                              |                                      | 1                       | 3,85                              |                                      | 2                       | 7,14                              |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                | 34                      | 1                                 |                                      | 26                      | 1                                 |                                      | 28                      | 1                                 |                                      |
| <b>Экскурсионные туры выездного туризма</b> |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Англия                                      | 6                       | 7,89                              | 13,38                                | 3                       | 4,00                              | 17,28                                | 2                       | 2,70                              | 14,40                                |
| Германия                                    | 4                       | 5,26                              |                                      | 3                       | 4,00                              |                                      | 6                       | 8,11                              |                                      |
| Италия                                      | 16                      | 21,05                             |                                      | 14                      | 18,67                             |                                      | 9                       | 12,16                             |                                      |
| Китай                                       | 3                       | 3,95                              |                                      | 5                       | 6,67                              |                                      | 15                      | 20,27                             |                                      |
| Россия                                      | 12                      | 15,79                             |                                      | 16                      | 21,33                             |                                      | 18                      | 24,32                             |                                      |
| США   | 13                      | 17,11                             |                                      | 9                       | 12,00                             |                                      | 5                       | 6,76                              |                                      |
| Франция                                     | 4                       | 5,26                              |                                      | 5                       | 6,67                              |                                      | 2                       | 2,70                              |                                      |
| Чехия                                       | 4                       | 5,26                              |                                      | 3                       | 4,00                              |                                      | 5                       | 6,76                              |                                      |
| Япония                                      | 14                      | 18,42                             |                                      | 17                      | 22,67                             |                                      | 12                      | 16,22                             |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                | 76                      | 1                                 | 75                                   | 1                       | 74                                | 1                                    |                         |                                   |                                      |
| <b>Круизы</b>                               |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |                         |                                   |                                      |
| Речные круизы по Европе                     | 8                       | 25,81                             | 5,46                                 | 0                       | 0,00                              | 5,53                                 | 3                       | 9,68                              | 6,03                                 |
| Речные круизы по России                     | 11                      | 35,48                             |                                      | 15                      | 62,50                             |                                      | 17                      | 54,84                             |                                      |
| Морские круизы                              | 12                      | 38,71                             |                                      | 9                       | 37,50                             |                                      | 11                      | 35,48                             |                                      |
| <i>Итого по направлению:</i>                | 31                      | 1                                 |                                      | 24                      | 1                                 |                                      | 31                      | 1                                 |                                      |
| <i>Всего по направлению:</i>                | 439                     |                                   | 77,29                                | 306                     |                                   | 70,51                                | 361                     |                                   | 70,23                                |
| <b>Всего</b>                                | 568                     |                                   |                                      | 434                     |                                   |                                      | 514                     |                                   |                                      |



ПРИЛОЖЕНИЕ В



Рисунок В.1 - Карта административного деления Камчатского края

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

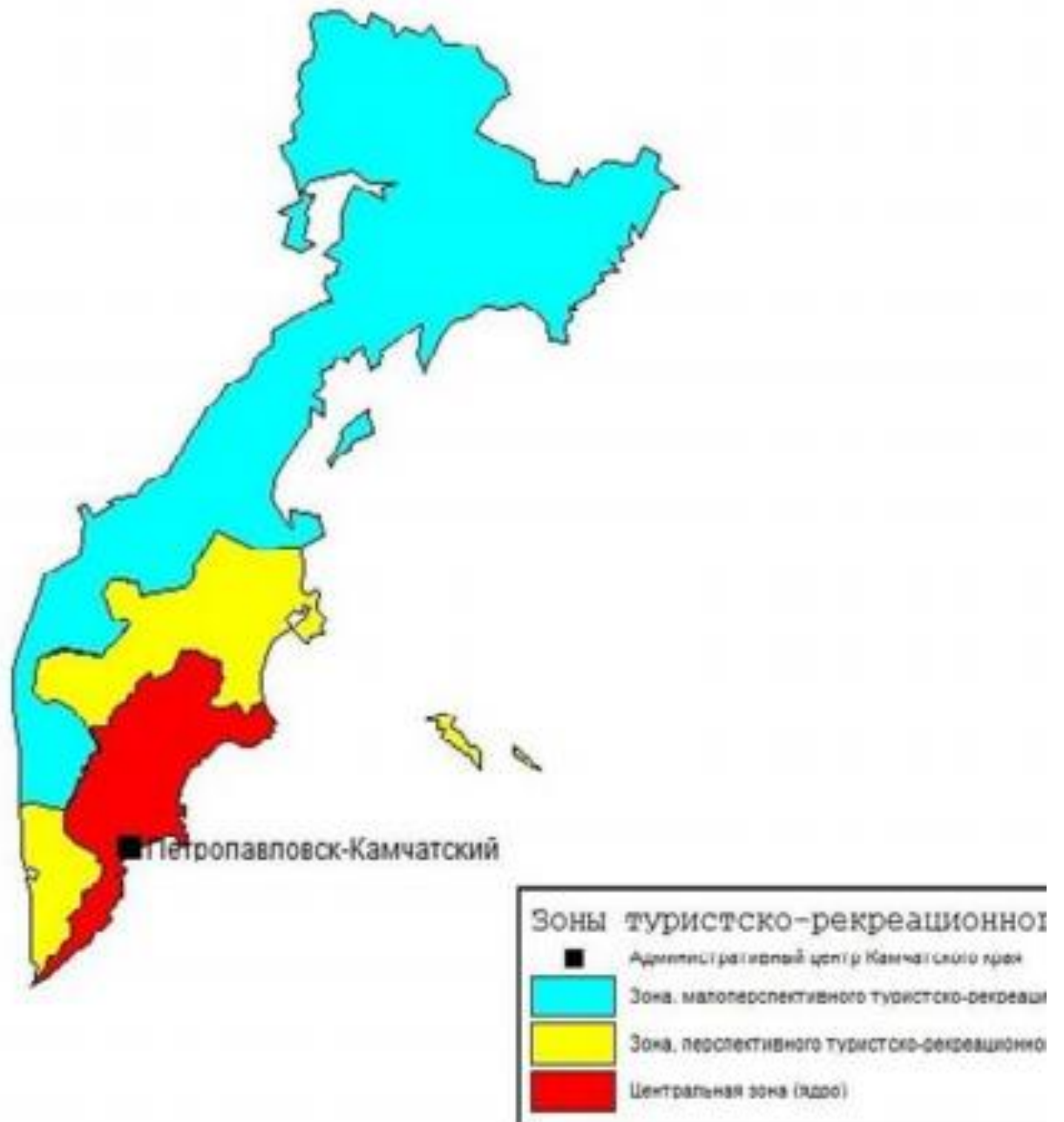


Рисунок Г.1 - Туристско-рекреационное районирование Камчатского края