

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 00051263
Устиловского Сергея Сергеевича

Научный руководитель
к.соц.н., доцент
Авилова Ж.Н.

БЕЛГОРОД 2018

Оглавление

Введение	3
Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования на предприятии	6
1.1 Понятие стратегии, ее сущность	6
1.2 Подходы к формированию стратегии предприятия	8
1.3 Стратегическое планирование как элемент антикризисного управления.....	17
Глава 2 Проблемы и перспективы разработки и использования стратегического планирования ООО «Ника Тур»	25
2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Ника Тур»	25
2.2 Анализ состояния и проблемы развития стратегического планирования турфирмы ООО «Ника Тур»	28
2.3 Предложения по повышению эффективности стратегического планирования ООО «Ника Тур» и их обоснование.....	40
Заключение.....	52
Список литературы.....	57
Приложение.....	63

Введение

Актуальность темы исследования. Любое предприятие (организация) в экономической модели свободного предпринимательства представляет собой открытую систему, активно взаимодействующую с внешним окружением. Средством адаптации к внешним изменениям является стратегия предприятия, представляющая собой результат стратегического планирования в организации.

Управление предприятием в современных условиях – один из важнейших рычагов деятельности организации, обеспечение ее жизнеспособности, конкурентоспособности и устойчивости.

В этом смысле важно умение быстро трансформироваться, использовать все возможности, которые дает рынок, вовремя внедрять научные и технические новшества, видеть перспективы – именно эти факторы являются основополагающими доводами в борьбе за выживание, которую сегодня между собой ведут все компании.

Флагманами, определяющими приоритеты современной философии стратегического планирования, являются: узкопотребительский спрос, способность маневрировать в научно-технической и рыночной политике.

Сегодняшние стратегии развития экономических агентов, позволяют посмотреть на фирму как нечто единое целое, вынужденное постоянно совершенствовать свою деятельность.

Таким образом, актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования механизма стратегического планирования на предприятии, так как от того, как будет реализован тот или иной план зависит функционирование и процветание фирмы в условиях жесткой конкуренции в постоянно изменяющейся рыночной среде при долгосрочной перспективе.

Объект исследования – деятельность туристической компании «Никатур».

Предмет исследования – организационно-экономические процессы, механизмы и инструменты стратегического планирования, влияние внешней

и внутренней среды на функционирование туристической компании «Ника-тур».

Целью выпускной квалификационной работы является разработка предложений по совершенствованию механизма формирования стратегии предприятия ООО «Ника Тур» и их обоснование.

Для достижения цели исследования были поставлены и решены следующие **задачи**:

- изучить понятие стратегии и ее сущность;
- рассмотреть подходы к формированию стратегии;
- выявить необходимость формирования и реализации стратегического планирования фирмы;
- проанализировать хозяйственную деятельность туристической компании ООО «Ника-тур», выявить плюсы и минусы в организации ее структуры и разработке стратегии;
- разработать рекомендации по совершенствованию стратегического планирования туристической компанией ООО «Ника-тур».

Теоретико-методологическая база исследования. Методологической и теоретической основами исследования послужили идеи и концепции зарубежных и отечественных ученых в области стратегического планирования и управления.

Проблемы стратегического управления, долгое время невостребованные отечественной наукой и практикой, в настоящее время получают достаточно широкое освещение. Среди отечественных ученых, изучающих эту проблему можно выделить следующих деятелей науки: Владимирова В.Г. [7], Генералова А.В. [12-17], Дружинина И.А. [12-173], Михайлов Е.А. [43], Фатхутдинов Р.А. [51] и многие другие.

Зарубежные разработки на тему стратегического управления представлены гораздо шире: Ансофф И. [2], Каплан Р. [26-29], Нортон Д. [26-29], Кемпбелл Э. [30], Саммерс Лачс К. [30], Котлер Ф. [32-34], Армстронг Г. [34] и др.

Проблемы управления организациями сферы услуг отражены в работах Демидовой Л.С. [21], Ерохина С.А. [24], Приходько В. [48] и других ученых.

Особенности управления туристическими фирмами отражены в работах Нехаевой Н. Е. [44], Тереховой Ю. С. [44], Гександровой А. Ю. [17] и других.

Методы исследования. В процессе исследования использовались методы как эмпирического (метод статистической обработки данных, наблюдение, сравнение, экспертных оценок), так и теоретического уровня (анализ, синтез, классификация, обобщение) познания. В качестве основного методологического средства выступал системный подход.

Эмпирической базой исследования являются данные публичной и внутренней отчетности исследуемого предприятия; статистические данные; материалы конференций; фактологический материал, содержащийся в отечественной и зарубежной литературе, периодической печати.

Практическая значимость определяется потребностью в решении проблем выработки стратегий на туристических предприятиях, полученные результаты могут использоваться как компанией ООО «Ника-тур», так и подобных ей предприятиях, ориентированных на увеличение стоимости бизнеса в конкурентной среде, механизмов их реализации.

Структура выпускной квалификационной работы. Работа включает введение, две главы, заключение, список литературы, приложения.

Глава 1 Теоретические основы стратегического планирования на предприятии

1.1 Понятие стратегии, ее сущность

Предприниматели и исследователи хозяйственной деятельности часто пользуются понятие «стратегия», так как именно она необходима руководителям компании для реализации поставленных задач. Зачастую, многие полагают, что данное понятие не нуждается в специальном определении, хотя его содержание явно требует некоторые уточнения и предполагает некие различия.

Термин «стратегия» взят из военного лексикона, где он обозначает «планирование и проведение в жизнь политики страны или военно-политического союза государств с использованием всех доступных средств» [51, с. 11].

В общем смысле это понятие употребляется для обозначения широких долгосрочных мер или подходов, как правило, применительно к предприятию: стратегия предприятия. Помимо использования понятия стратегии в военной практике, его употребление можно услышать и в политике. Так, Л.М. Куликов – как «общий план достижения каких-либо (обычно крупных, общественно значимых) целей» [51, с. 12]. Деловой лексикон предполагает значение стратегии как деловой политики.

Стратегическое планирование в управлении организации начало применяться еще в 20-30-е гг. XX века.

На сегодняшний день, почти все исследователи, работающие в ключе «стратегическое планирование», признают, что его создателями являются Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс и Игорь Ансофф. Альфред Д. Чандлер впервые в рамках исторического анализа изучил изменения фирмы через призму внешнего окружения, стратегического плана развития и организационной структуры управления. Кеннет Эндрюс исследовал роль высшего ру-

ководства в процессе реализации стратегии. Игорь Ансофф фактически разработал схему ее создания и реализации, в частности это касалось особо крупных компаний. Кроме того, труд И. Ансоффа «Корпоративная стратегия» практически всеми исследователями считается как первая монография, изучающая все стороны стратегического планирования.

Понятие «стратегия» вошло в число управленческих терминов в 50-е годы, что объяснялось необходимостью реакции на неожиданные изменения во внешней среде. Появились термины: «стратегическое планирование», «стратегическое управление», «стратегический менеджмент», «стратегическое мышление». Планирование, в свою очередь, - оптимальное распределение имеющихся ресурсов в соответствии с поставленными целями и задачами, связанное с постановкой и решением задач в перспективе.

На сегодняшний день существует множество определений понятия «стратегия», что объясняется его многогранностью и неоднозначностью, а также постоянной динамикой той среды, в которой действует хозяйственная единица, которая вынуждает специалистов постоянно актуализировать, а значит, изменять данный термин. С уверенностью можно отметить, что на данный момент определений этого понятия множество.

Современная отечественная и зарубежная теория управления выделяет ряд подходов к пониманию термина «стратегия предприятия». В основе первого лежит целеполагание и ориентация на достижение выдвинутых целей управленческого состава предприятия. Таким образом, выстраивается своеобразная иерархия, неотъемлемой частью которой становится стратегия: миссия, стратегия, цели, задачи и действия.

Второй подход определяет стратегию как взаимосвязь отдельных стратегических решений, описывающих основные направления деятельности фирмы в условиях внутренней и внешней очень изменчивой среды. Третий подход - первые два в различных комбинациях. Ряд определений стратегии представлены в Приложении 1.

Таким образом, предлагается следующее определение стратегического

планирования: стратегическое планирование предприятия – это набор действий и решений в форме концепций, прогнозов, проектов, программ и планов, с привлечением всех возможных для этого ресурсов, предназначенных для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее долгосрочных целей, перспективой реализации которых является максимизация доходов собственников и увеличение стоимости бизнеса.

1.2 Подходы к формированию стратегии предприятия

Содержание стратегического планирования состоит во взаимосвязи и взаимодействии трех составляющих компонентов: потенциал, стратегия, конкурентоспособность.

Под потенциалом следует понимать совокупность факторов производства, отражающие его сильные стороны, способные быть использованными в экономической деятельности: технические и технологические ресурсы, кадровый потенциал, финансы, информация, организационные и временно привлеченные ресурсы.

Конкурентоспособность – это способность предприятия вести успешную борьбу за свою нишу на рынке, где оно себя позиционирует. В этом определяющую роль играют конкурентные преимущества по отношению к другим участникам рыночных отношений в том или ином сегменте.

Стратегия – это используемая система решений, определяющих развитие предприятия в долгосрочной перспективе, те способы поведения фирмы, которые она использует в условиях изменчивой внешней среды и, то, как распределяются ресурсы, находящиеся в ее распоряжении.

Таким образом, главная задача стратегического планирования состоит в том, что бы компания постоянно двигалась по пути достижения ее целей и миссии.

Обычно стратегия - это долгосрочные планы высшего руководства по достижению перспективных целей организации. Анализ литературы по стра-

тегическому управлению показывает, что мнения авторов к процессу разработки и реализации стратегии являются неоднозначными.

И. Ансофф выделяет следующие направления ключевых решений в стратегии: оценка внутренней среды фирмы; оценка внешней среды; постановка целей, подцелей и задач; создание портфеля стратегии; разработка конкурентной стратегии; создание банка проектов, его обработка и последующее воплощение проектов в жизнь [2, с. 59] (см. Приложение 3).

По М. Мескону процесс стратегического управления состоит из следующих шагов: определение миссии и целей фирмы; изучение с последующим анализом и оценивание внешней среды фирмы; выявление сильных и слабых сторон; построение стратегических альтернатив; реализация и оценка стратегии. [45, с. 8]

А. Томпсон и Д. Стрикланд ставят перед стратегическим менеджментом следующие задачи: необходимо определить сферу деятельности и сформулировать стратегические установки; акцентировать цели; разработать стратегию для достижения целей запланировать результат; непосредственное внедрение стратегического плана; оценка результатов внедрения необходимая коррекция деятельности [22, с. 15].

Моделирование стратегического процесса по В. Марковой и С. Кузнецовой происходит в четыре приема: целеполагание; анализ «пробелов» с оценкой внешнего и внутреннего окружения; стратегическое планирование, учитывающее все возможные альтернативные варианты; реализация стратегического портфеля через составление планов и состояние бюджетов [22, с. 18].

Сравнивая вышеуказанные подходы, а так же подходы других авторов относительно содержания стратегического управления можно сделать вывод о том, что в основной массе исследователи следуют принципам И. Ансоффа и Г. Минцберга, рассматривая стратегический менеджмент, как систему, состоящую из двух взаимодополняющих подсистем:

- 1) управление стратегическими возможностями, включающее анализ и

выбор стратегической позиции, или «запланированная стратегия»;

2) оперативное управление проблемами в реальном масштабе времени, позволяющее фирмам реагировать на неожиданные изменения или «реализуемая стратегия».

Классическая структурная схема формирования стратегического поведения представлена на рисунке 1.2.1.

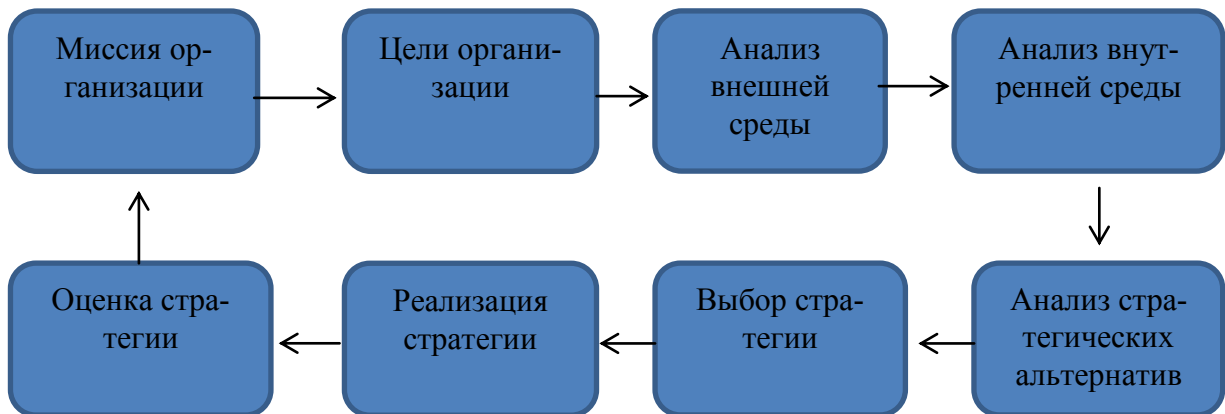


Рисунок 1.2.1 - Процесс формирования стратегии по М. Мескону

Данный подход, во-первых, рассматривает стратегическое планирование как динамическую совокупность шести взаимосвязанных управленческих процессов, логически вытекающих один из другого. В то же время существует устойчивая обратная связь и влияние каждого процесса на остальные и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование, анализ, мониторинг).

1. Определение миссии организации. Это процесс формулировки сути существования организации, ее места и роли в той нише экономики, на которое она претендует.

2. Определение целей и задач. Это те деловые притязания, на которые претендует фирма. Несомненно, они должны отражать уровень ее ориентации на потребителя, а так же создавать мотивацию для тех, кто работает в компании. Ученые выделяют следующие цели: количественные, качествен-

ные, стратегические, тактические. Задачи в этом случае рассматриваются как подцели в том или ином направлении.

3. Анализ и оценка внешней среды. Это тот внутренний потенциал, которым располагает хозяйственный субъект, те средства, которые находятся в собственном распоряжении фирмы (кадры, производство, финансы, организационная структура, организационное управление и т.д.)

5. Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии. Здесь определяются пути того, как будет фирма достигать своих целей и реализовывать корпоративную миссию. Для этого руководитель должен обладать единой, понятной и принимаемой всеми концепцией развития предприятия.

6. Реализация стратегии. По сути это тот критический момент, от которого зависит дальнейшая жизнеспособность фирмы. Здесь необходимо использовать все действенные меры по реализации стратегии. Зачастую бывает, что самый хороший план может провалиться из-за элементарной нерациональности использования ресурсов, неумелого использования внутреннего потенциала фирмы, ошибочных выводов, не забываем и о непредвиденных изменениях внешней среды.

Таким образом, каждый пункт плана должен быть обеспечен всеми необходимыми ресурсами и смелыми управленческими решениями по их использованию.

7. Оценка и контроль стратегии. Данный этап характеризуется тем, что именно он устанавливает обратную связь между процессом достижения целей, с одной стороны, и самими целями – с другой. Суть этих процессов заключается в том, что бы выяснить в какой степени реализуемая стратегия ведет фирму к ее цели и миссии. В этом случае сам стратегический план и цели могут поддаваться корректировке, что является принципиальным отличием этого вида планирования от оперативного, в котором цели остаются абсолютно не редактируемыми.

Система стратегий экономической организации включает в себя три

уровня принятия стратегических решений: 1) общий или корпоративный; 2) деловой или конкурентный и 3) функциональный.

Корпоративная стратегия, которая также называется общей, базовой или портфельной, показывает направление развития предприятия в целом. На этом уровне принимается решение о бизнес-портфеле (совокупности форм и видов экономической деятельности) хозяйствующего субъекта. Здесь решаются вопросы о слиянии, приобретении или выходе из того или иного бизнеса.

Деловые стратегии, известные также как конкурентные и получающие, как правило, воплощение в бизнес-планах, позиционируются в качестве способа достижения конкурентных преимуществ на товарном рынке, где компания имеет свою собственную нишу. Основополагающей является перспектива по обновлению ассортимента и отказ от товаров, невостребованных потребителем, не ставших эффективным фактором прибыльности фирмы, раскрывается политика производства, ценообразования, рекламы, сбыта и другие направления в этой области деятельности организации.

Функциональные стратегии уточняют действия кадровых служб на уровне производственных подразделений предприятия. Каждая функциональная структура (производство, маркетинг, финансы, НИОКР, персонал) планируют свой способ достижения корпоративной и деловой стратегии. Так, к примеру, эффективная стратегия в производственной сфере может концентрироваться на выработке без брачной продукции, экономии ресурсов или сокращении частоты переналадки оборудования на различные ассортиментные единицы продукции.

Выбор той или иной корпоративной стратегии осуществляется, как правило, с помощью портфельного анализа. Планирование конкурентной стратегии, в свою очередь, осуществляется на основе модели «Пяти сил конкуренции» М. Портера [51, с. 86].

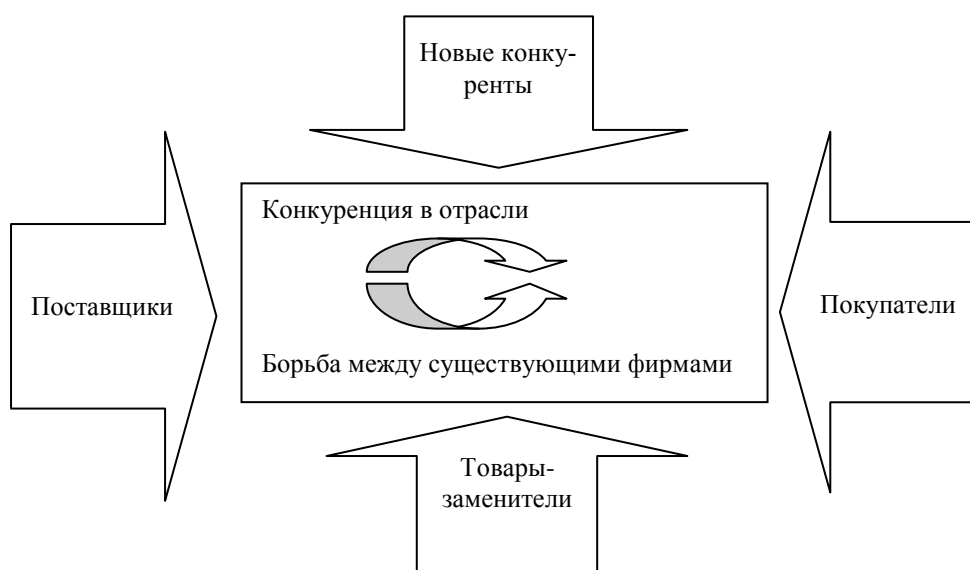
Портфельный анализ — это инструмент, который позволяет оценить направления хозяйственной деятельности предприятия с целью вливания

средств в те направления, которые определяются, как способные привлечь прибыль и рассчитанные на перспективу, параллельно этому происходит сокращение, или прекращение инвестиций в проекты, не продемонстрировавшие свою эффективность. Предполагается, что портфель компании должен быть сбалансированным, т.е. необходимо равновесие внутри организации между всеми хозяйственными подразделениями, особенно нуждающимися в дополнительных инвестициях и теми, которые способны стать их донорами. В мировом опыте самыми распространенными портфельными моделями анализа и планирования, которые позволяют оценить позиции конкретного вида бизнеса экономического субъекта в стратегическом пространстве с учетом его дальнейшего развития, принято считать такие модели, как: BCG, GE/McKinsey, Shell/DPM, ADL/LC, Hofer/Schendel.

Использование портфельных матриц обладает высокой степенью преимуществ, которое делает их более привлекательными. Во-первых, такие методы дают относительно простой и достаточно эффективный способ для анализа и сравнения деятельности предприятия на основе бизнес-областей. Во-вторых, портфельный подход позволяет оценить роль бизнес-областей с точки зрения внешних факторов (привлекательности отрасли) и внутренних параметров (конкурентной позиции на рынке). На основе полученных результатов предприятие получает возможность перераспределить ресурсы, направить инвестиции в те области, которые являются наиболее конкурентоспособными. В-третьих, портфельный анализ является эффективным механизмом для рассмотрения возможностей продажи или приобретения СБЕ. Другими словами, главное назначение портфельного анализа состоит в оказании помощи руководителям предприятий в оценивании всей своей деятельности, в сравнении отдельных его отраслей и определении путей движения финансовых потоков, поиске новых внутренних источников финансирования.

Основным инструментом, позволяющим принимать решения по достижению корпоративных стратегий с учетом конкурентных условий рынка

является модель М. Портера «Пять сил конкуренции». Согласно М. Портеру, рассмотрение и структурирование отраслевых компонентов включает в себя анализ пяти сил, которые в любой отрасли выражают суть конкуренции [51, с. 213]. Это (рис. 1.2.2): 1) угроза появления новых конкурентов; 2) угроза появления товаров-заменителей; 3) способность поставщиков комплектующих изделий торговаться; 4) способность покупателей торговаться; 5) соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.



**Рисунок 1.2.2 - Модель М. Портера
Пять сил, определяющих конкуренцию**

Пять сил конкуренции определяют потенциал прибыльности отрасли, так как каждая из них в отдельности или в совокупности оказывает непосредственное влияние на размеры расходов и доходов предприятий. Появление новых конкурентов и товаров-заменителей ведет к обострению соперничества, и, как следствие, к снижению прибыльности предприятия. Крупные поставщики и потребители, торгуясь, извлекают выгоду для себя и одновременно уменьшают ее для вас. Усиление конкурентных позиций среди действующих на рынке компаний также требует вложений, выражающихся в расходах на продвижение товара, его рекламу, организацию сбыта, что, в свою очередь, может привести к минимизации доходов.

Здесь следует отметить, что с точки зрения долгосрочной перспективы

наиболее продуктивны инвестиции в сектор новых продуктов и технологий. Объекты этих инвестиций дают самую большую «кумулятивную отдачу». Однако, в связи с повышенным риском, часто наиболее предпочтительными оказываются инвестиции в растущие и зрелые рынки. Отсюда, выбор той или иной стратегии зависит от условий функционирования предприятия, его позиции на рынке, финансово-экономического обеспечения, инновационного потенциала, наличия лидера-новатора и многих других факторов.

«Постановка задач» служит связующим звеном между этапами «планирования» и «реализации» и представляет собой количественную конкретизацию целей предприятия с указанием способов и сроков их достижения для каждого уровня: корпоративного, делового, функционального. Так же, необходимым представляется установить взаимосвязи и взаимодействие между миссией, целями и задачами (рис. 1.2.3).

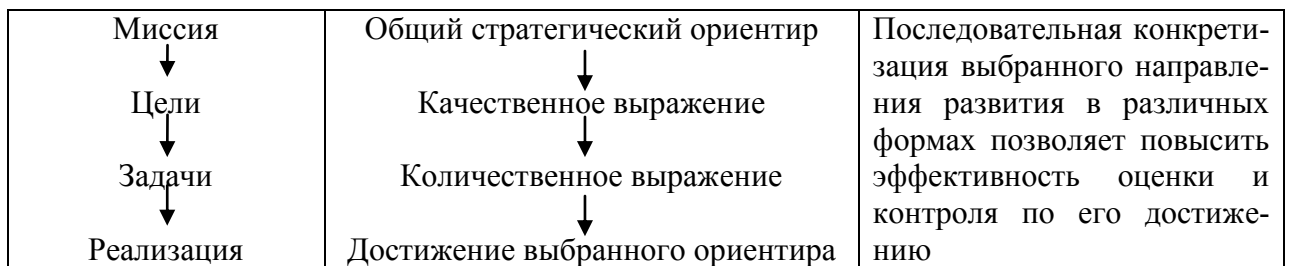


Рисунок 1.2.3 - Взаимосвязь между миссией, целями и задачами

Обобщим схематично действия, выполняемые на этапе «планирование», и выделим совокупность результатов, которые необходимо получить в качестве исходных данных для «реализации» стратегии предприятия (см. Приложение 2).

Таким образом, с уверенностью можно отметить, что этап «планирование» является центральным звеном в процессе разработки стратегического поведения. Здесь принимаются важные стратегические решения по вложению средств в перспективные направления развития предприятия и выделяются бизнес-области, которые подвергнутся временному сокращению инвестиций или даже полному закрытию, как нерентабельные. С долгосрочной

точки зрения наиболее существенное значение имеет формирование сбалансированного бизнес-портфеля предприятия, т.е. рассредоточения направленности бизнеса, а значит предпринимательских рисков, в краткосрочном и долгосрочном периодах.

В предпринимательской и управленческой деятельности также широко используются такие инструменты стратегического планирования как «Матрица Бостонской консультативной группы (Матрица БКГ)», «Модель МакКинзи», «Матрица Дженерал Электрик – МакКинзи», «Матрица Шелл», «Матрица Артур Д. Литтл», «Модель Ансоффа», «Матрица Томпсона-Стрикланда» и др. Однако все эти инструменты являются качественными двухфакторными моделями, что сильно сужает возможность их практического применения в сравнении с многофакторными моделями принятия организационно-управленческих решений.

Для количественной оценки состояния внешней и внутренней среды предприятия широко используются следующие современные аналитические инструменты: «Бортовое табло» (Tableau de Board), «Сбалансированная система показателей» (Balanced Scorecard - BSC), «Система ключевых индикаторов результативности» (Key Performance Indicators - KPIs), «Прогрессивные индексы устойчивого развития» (Sustainable Development Progressive Indexes – SDPIs), «Система стратегического управления фирмы BASF». К сожалению, каждый из этих инструментов не позволяет комплексно и системно исследовать все компоненты среды предприятия, так как они большей частью «фирмоцентричны» и не рассматривают важнейшие макроэкономические и специфические отраслевые факторы.

Таким образом, мы приходим к выводу, что в настоящее время отсутствует методика, позволяющая комплексно изучать внешнюю и внутреннюю среду с точки зрения ее общего потенциала. В результате системного анализа перечисленных инструментов стратегического планирования было выявлено, что они задают только методическую основу для анализа внешней и внутренней среды предприятия. Они дают возможность проводить качественный

анализ позиций предприятия во внешней среде и его стратегических проблем, но не позволяют количественно оценивать сигналы, подаваемые социально-экономической системой или ее окружением. Одним из существенных недостатков современных методик стратегического планирования является недостаточное использование количественных показателей, что не позволяет исследователю количественно оценить факторы внешней и внутренней среды при стратегическом планировании.

1.3 Стратегическое планирование как элемент антикризисного управления

Стратегическое планирование – это, в первую очередь, управленческий процесс, который исходит из следующих предпосылок:

1. Необходимо адекватное представление о том, на что ориентирована компания в будущем;
2. Необходимо обладать методами, средствами и возможностями своевременно выявлять проблемы, как в настоящем, так и будущем, предусмотрительно разрабатывать механизмы их решения;
3. Проблемы надо уметь предупреждать, то есть управленческие меры должны следовать не после того, как сложности стали реальностью, а за ранее;
4. Если проблем все-таки не удалось избежать, то необходимы меры по их минимизации, эскалации, не допущению углубления;
5. Ресурсный потенциал фирмы должен во время адаптироваться по те особенности и возможности, которые предоставляет рынок.
6. Текущее планирование должно выступать продолжением, уточнением стратегического планирования и, ни в коем случае, не отходить от действующей стратегии.

При учете данных предпосылок, своевременная реакция и корректировка стратегических целей позволяет обеспечить стабильность позиций

фирмы на рынке.

Стратегическое планирование как элемент антикризисной политики экономической организации может рассматриваться со следующих сторон [31, с.185-186]:

Во-первых, как деятельность компании – маркетинг, технологии, разработки, изготовление продукции, снабжение сырьем и другими ресурсами, реализация продукции, управление кадрами.

Во-вторых, как этап процесса управления – анализ внутренних и внешних факторов с последующим выявлением возможных проблем; целеполагание; выбор путей достижения цели, контроль и оценка тех результатов, которые были достигнуты.

В-третьих, как элемент планового механизма – информационная компетентность, кадры, техника реализации управленческих решений, организационная структура фирмы, финансы, технологические процессы управления [31, с.186].

Таким образом, можно предложить следующую классификацию стратегий антикризисного управления [31, с.186]:

1. Корпоративные стратегии, т.е. те, которые являются общей стратегией всей компании;
2. Стратегии бизнеса, т.е. те, которые разрабатываются для реализации тех направлений, в которых работает организация;
3. Функциональные стратегии, т.е. те, которые более узкие по направленности, такие как стратегия управления персоналом, исследовательская стратегия и ряд других.

Важно знать и помнить, что стратегическое планирование в системе антикризисного управления это не узконаправленные вопросы, решение которых приведет к «латанию дыр» в отдельных направлениях, это широкий полный взгляд, охватывающий всевозможные аспекты деятельности предприятия. Только такой целостный подход обеспечит необходимую эффективность деятельности хозяйствующего субъекта в рамках кризисной ситуа-

ции.

Антикризисное управление – это такой вид управления, при котором развиты механизмы предвидения и мониторинга кризиса, анализа его природы, вероятности, признаков, применения методов снижения отрицательных последствий кризиса и использования его результатов для будущего более устойчивого развития.

Антикризисное стратегическое планирование имеет определенные сложности, учет которых необходим для создания оптимальных условий выхода из кризисных ситуаций.

Все фирмы в той или иной мере осуществляют антикризисное планирование. Его значимость в последнее время увеличилась из-за глубоких перемен, которые произошли в технологиях, технике, социально-культурной, экономической и политической сферах – это все в совокупности увеличивает потребность в антикризисных решениях, соответственно, для этого необходимо соблюдать следующие условия:

1. Стратегия должно соответствовать возможностям предприятия, быть надежной и четкой.
2. Фирма должна постоянно мониторить и анализировать среду своего функционирования и ее конкурентные способности.
3. Постоянно работать над адаптационными возможностями в рамках изменяющейся экономической среды.
4. Бизнес-портфель должен постоянно обновляться, его актуальность должна удовлетворять все возможные запросы.

Таким образом, эффективность антикризисного стратегического планирования предприятия определяется глубоким знанием рыночной конъюнктуры, политикой ценообразования, сбыта услуг и рекламы и другими факторами.

Рабочая методика, направленная на разработку стратегии и тактики выхода предприятия из кризиса, согласно предложенной А.А. Козловой [31, с.186], включает семнадцать этапов, каждый из которых имеет собственные

конкретные задачи и их последовательное решение должно способствовать ликвидации или вообще избеганию последствий кризисов.

I этап – определение целей и механизмов их достижения. Зачастую цели на предприятиях существуют в стиле лозунгов, то есть, мало представляется каково достижение провозглашенного результата, цели могут устаревать, их необходимо адаптировать к изменяющимся условиям, контролировать их достижение. Необходимо ответить на следующие вопросы: Что мы желаем? На какой стадии находимся? В каком состоянии наши ресурсы? Чаще всего на этом этапе удается выработать предварительную формулировку общей цели, наметить структуру подцелей и тех путей, которые приведут к ее достижению.

Руководствуясь состоянием ресурсов компании необходимо провести проблемную диагностику, выбор ее зависит от того, какова ситуация и какова стратегия руководства, важно учитывать его концепции и принципы.

Если выбрана концепция выживания, то в ее основе лежит своеобразная эволюция, в рамках которой движение происходит медленно, но верно, то есть, организация постепенно, плавно, с минимальными изменениями улучшает свое положение «вплоть до выхода из состояния банкротства» [31, с.186] и сохраняет или даже улучшает свои позиции на рынке.

Второй вариант – концепция прорыва. Данная стратегия может дать достаточно быстрый результат, но, в то же время, она связана с большими рисками, так как рассчитана на глубокую перестройку, благодаря которой фирма ориентируется на обеспечение себе лидирующего положения на рынке.

В теоретическом отношении обе эти концепции – крайности. В реальности, большинство кризисных ситуаций находится между ними, следовательно, необходимо сочетать оба указанных подхода для оптимальности поиска путей выхода из кризиса.

II этап предполагает изучение и анализ как внутреннего, так и внешнего состояния предприятия - выявление его сильных и слабых сторон. В этом

отношении существует множество методов:

1. SWOT-анализ;
2. Оценка рыночного потенциала (спрос, цена, клиенты и т.д.);
3. Оценка производственных возможностей (оборудование, технологии, ассортимент и т.д.);
4. Оценка человеческих ресурсов (корпоративность, квалификация, положительно принятие изменений, активность и т.д.);
5. Оценка материальных ресурсов;
6. Оценка финансового состояния.

Практика показывает, что в большинстве случаев акцент делается на рационализацию и эффективность в использовании факторов производства, параллельно с этим совершенствуются и механизмы управления, следовательно, это самый доступный инструмент.

III этап – общая диагностика состояния и тенденций [31, с.187];

IV этап – анализ финансового состояния [31, с.187]. В рамках этого этапа необходимо обратить внимание на наличие признаков банкротства, проанализировать все виды прибыли, пересмотреть кредиторскую задолженность, в том числе по бюджетным и внебюджетным фондам, задержки и долги по заработной плате, денежный оборот, структуру себестоимости.

V этап – выделение тех проблем, которые должны быть решены в первую очередь. Здесь важно выделение главных факторов как успеха, так и неудачи, анализ причин, вызвавших негативные последствия.

VI этап – поиск путей и разработка проектов в соответствии с возникшими проблемами. На этом этапе проявляется инновационный потенциал предприятия. Задача этого этапа – «генерация максимально количества идей», что наполняет данный этап творчеством, делая его очень чувствительным к помехам. Креативность и неординарность в принятии самых обычных решений становятся залогом успеха.

Генерация идей – вот главная составляющая, а для этого необходимо использование специальных подходов и технологий. Чаще всего использует-

ся «мозговой штурм» - набор таких вопросов, заданий, которые требуют в решении коллективного участия и творчества. Естественно для реализации этой технологии необходима высокая мотивация через следующие подходы [31, с.188]:

1. Как можно больше идей;
2. Любые идеи требуют поощрения;
3. «Воровство идей» [31, с.188] – если идея кого-то затронула, то пусть продолжает ее развивать;
4. Эйфории – «Да!», критике – «Нет!» [29, с.188];
5. Идеи обязательно фиксируются.

Во избежание ухода в сторону от поставленных задач используется схема «пульсирующего процесса» [31, с.188]: после 20-30 минут генерации идей обязательно их обсуждение, уточнение, углубление.

В идеале как результат – создание единого «поля проектов» с уточненной оценкой потенциальных возможностей предприятия.

VII этап – оценивается инновационный потенциал, оказывающий, в первую очередь, влияние на повышение конкурентоспособности – эффективность. В этом направлении корректируются следующие компоненты:

1. Управленческие решения;
2. Имеющиеся резервы;
3. Инновации.

Результат – единый механизм эффективности, содержащий в себе коррекцию в сторону повышения мотивации работников, процессов ценообразования, повышение квалификации управленцев, техническое оснащение в соответствии требованиями времени. Немаловажным может стать формирование нового ассортимента, отказ от нерентабельной продукции. Исследователи и практики считают, что данные шаги могут быть самыми эффективными и более инерционными. «Они могут дать основной прирост эффективности, достигающий 40-60 % возможного ее прироста за несколько кварталов и обеспечивать ее максимальное значение» [31, с. 189].

VIII этап – выделение приоритетных направлений деятельности. Значение данного этапа в том, что бы из всего большого количества проектов и оценок выделить наиболее существенные, важные, способные стать вкладом в достижении поставленных целей.

IX этап – анализ, прогнозирование и оценивание вариантов изменения.

X этап – разработка комплекса. Первоочередная задача – детализация тех проектов, которые стали приоритетом.

XI этап – оценка источников ресурсов: собственные средства, кредиты, займы и другие.

XII этап – распределение ресурсов.

XIII этап – выстраивание приоритетных проектов. Выделяются те проекты которые получили наибольшую оценку эффективности, на них происходит выделение средств с учетом отведенного времени.

XIV этап – формирование команд. Основная задача – сформировать такие команды, которые были бы способны проработать выигрышные проекты, при этом работали слаженно, эффективно, бесконфликтно.

XV этап – проработка и защита приоритетных проектов. Проработкой занимаются группы, каждый проект в итоге должен быть представлен в письменном виде (плакаты, презентации), защита происходит в течении 15-20 минут, затем следует общее обсуждение, дается оценка специальной комиссии. Далее оформляются приказы, создаются необходимые подразделения для их исполнения.

XVI этап – формулировка стратегии.

XVII этап – определение первоочередности шагов по выходу из кризиса. На этом этапе все действия подлежат конкретизации, например, готовятся приказы, информируются все сотрудники и т.д. К уже сформированным командам добавляют необходимых специалистов, возможно формирование «временных трудовых коллективов (с дополнительной оплатой) и начинается интенсивная проработка (там, где необходимо – с консультантами) проектов главных изменений» [31, с.190].

Таким образом, для успешной реализации принятых проектов требуется «общее понимание ситуации, проблем, совместных задач руководителями всех уровней и рабочими» [31, с.190], только в этом случае условия неопределенности и изменчивости не помешают достижению поставленных целей. Немало важная задача стоит перед руководством – постоянный анализ и контроль над реализацией, следование срокам, разбор отклонений и причин неэффективности мер с последующим принятием решений с указанием ответственных за исполнение и виновных лиц.

Глава 2. Проблемы и перспективы разработки и использования стратегического планирования ООО «Ника Тур»

2.1 Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия ООО «Ника Тур»

Белгород – жемчужина Черноземья. Экономическая, политическая и социальная составляющие в нем таковы, что развитие туристического бизнеса - вполне перспективное направление. Постоянно увеличивается число как местных жителей, так и приезжих, готовых путешествовать и открывать для себя новые удивительные места, не мало актуальным для нашей области является достаточно молодые отрасли в туризме – сельский и экологический туризм.

Полное наименование организации общество с ограниченной ответственностью «Ника Тур», сокращенное название ООО «Ника Тур». Данная организация, совмещающая туроператорскую и турагентскую деятельность (см. Приложение 4).

ООО «Ника Тур» зарегистрирована 13 апреля 2010 г. регистратором Инспекция федеральной налоговой службы по г. Белгороду. Руководитель организации: директор Власова Лидия Васильевна. Юридический адрес ООО «Ника Тур» - 308033, Белгородская область, город Белгород, улица Губкина, 17, 179. Основным видом деятельности является «Деятельность туристических агентств и туроператоров», зарегистрирован 1 дополнительный вид деятельности. Организации общество с ограниченной ответственностью «Ника Тур» присвоены ИНН 3123212297, ОГРН 1103123005050, ОКПО 62649751 (См. Приложение 5). Так же фирма имеет право использовать упрощенную систему налогообложения (см. Приложение 6).

Устав организации, утвержденный 5 апреля 2010 года провозглашает, что основной целью деятельности Общества является получение прибыли путем оказания услуг в области права, коммерческо-посреднической, а так-

же другой деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Основными видами деятельности Общества согласно статье 3 Устава Общества являются:

- туризм, международный туризм, визовая поддержка;
- организация комплексного туристического обслуживания;
- предоставление туристических информационных услуг;
- деятельность туристических агентств,
- предоставление туристических экскурсионных услуг;
- обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными билетами;
- трудоустройство за рубежом;
- концертная деятельность;
- деятельность туристических агентств;
- предоставление туристических экскурсионных услуг;
- обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными билетами;
- транспортные услуги населению, пассажирские и грузоперевозки.

Согласно Уставу организации, а именно п. 4.3 единоличным исполнительным органом Общества является Директор, назначаемый решением, бессрочно и имеет следующие компетенции:

1. Без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, предмет которых составляет не более 25% от балансовой стоимости чистых активов общества;

2. Выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

3. Издаёт приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, определяет систему оплаты труда работников Общества, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыска-

ния;

4. Осуществляет иные полномочия, не отнесенные законодательством или уставом Общества к компетенции единственного участника.

Договор между обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, или участником общества уполномоченным решением общего собрания участников общества.

В соответствии со статьей 5 Устава ООО пункту 5.1 уставный капитал Общества составляет 10000,00 (десять тысяч) рублей 00 копеек, 1 (одна) доля номинальной стоимостью 10000,00 (десять тысяч) рублей 00 копеек составляет 100% уставного капитала общества. К моменту государственной регистрации Общества доли участника в уставном капитале Общества оплачены на 50% денежными средствами.

Клиентский охват ООО «Ника Тур» достаточно широк – от экономных клиентов, до самых требовательных, предпочитающих VIP-отдых.

Реализация количества туров и ее динамика за 2017 год приведены на графике 2.1.1.

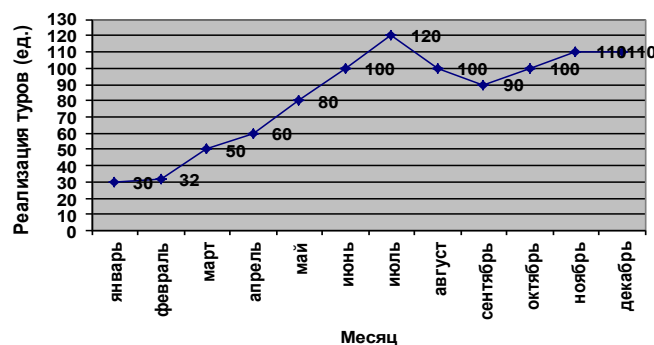


Рисунок 2.1.1 - График реализации туров (ед.) за 2017 год ООО «Ника Тур»»

Главный источник прибыли – индивидуальные туры (78%), на следующем месте стоит продажа авиа и железнодорожных билетов - 13%, на третьем месте – корпоративные туры (11%) от средств поступивших от

реализации услуг.

Анализ финансовых результатов деятельности Организации продемонстрировал следующее:

Таблица 2.1.1 – Финансовые результаты деятельности ООО «Ника Тур»

Показатель	2015 год	2016 год	2017 год
Выручка, тыс. руб.	49270	57220	43103
Чистая прибыль, тыс. руб.	14250	19050	6352
Рентабельность коммерческой деятельности, %	28,9	33,3	14,8

Анализируя полученную организацией выручку можно отметить, что в 2017 году она снизилась на 24,7% по сравнению с предыдущим годом до величины 43103 тыс.руб.

Таким образом, за 2018 год в организации снизилась прибыль и рентабельность. Основную прибыль предприятие получает от реализации индивидуальных туров (78%), второй по объему полученной прибыли является продажа авиа и железнодорожных билетов на которую приходится 13% от всей суммы поступившей от реализации услуг, третье место занимает продажа корпоративных туров, на которую приходится 11% от средств поступивших от реализации услуг.

2.2 Анализ состояния и проблемы развития стратегического планирования турфирмы ООО «Ника Тур»

Турфирма ООО «Ника Тур» имеет в своем распоряжении и активно использует компьютерные технологии, в частности, наиболее востребованной сегодня является продукт отечественных разработчиков «Туристический офис» - информационная компьютерная система, способствующая ускорению процесса расчетов и формированию необходимой документации. Компьютер имеет подключение к Интернету. Работает внутренняя система, обеспечивающая ввод, редактирование и хранение информации о турах, гостиницах, клиентах, о состоянии заявок.

Программа позволяет получить данные по самым разным направлениям, а, что не менее важно, играет большую роль в систематизации основной информации: списки туристов, описание туров, гостиниц, может рассчитывать стоимость туров с учетом курса валют, скидок, так же автоматически производится оплата туров, позволяет получить финансовую отчетность, имеет другие возможности.

Турфирма имеет сайт в Интернете. Электронный адрес: <http://www.nikatur31.ru/> ООО «Ника Тур» имеет своих подписчиков в Инстаграмм https://www.instagram.com/nika_tur/, а так же страничку в социальных сетях таких как «Одноклассники» и «ВКонтакте»

Отдела маркетинга в данной турфирме нет, маркетинговой и рекламной деятельностью в турагентстве занимается сам Директор. Это существенный недостаток, так как туристический бизнес, как и любой другой, должен изучать внешние факторы среды, связанные со спросом и предложением, в которой функционирует фирма, а это могут обеспечить именно маркетинговые исследования и профессиональный сотрудник. Турфирма использует следующие виды рекламы: рекламу в Интернете и прессу г. Белгорода.

Выходя на современный рынок услуг туристическая фирма сразу должна реагировать на конкурентов, изучая их сильный и слабые стороны. В настоящее время на туристском рынке Белгородской области действуют около 30 туристских фирм. В целях рекламы и создания благоприятного имиджа региона 23-26 марта 2017 года турфирмы Белгородской области, деятельность которых наряду с выездным туризмом направлена на развитие внутреннего туризма, приняли участие в Московской Международной выставке «Путешествия и туризм», которая проходила в Экспоцентре на Красной Пресне г. Москва.

Таким образом, определились основные конкуренты ООО «Ника Тур». Это турфирмы ООО «Даль-тур», ООО «Туристическая фирма Ильиной»,

ООО «Мир без границ», ООО «Корвин-тур». Анализ конкурентной среды представлен в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1 - Конкуренты турфирмы ООО «Ника Тур»

Название турфирмы (турфирмы)	Объем продаж, тыс. руб.	Уровень цен	Численность персонала (чел)	Перечень основных видов услуг	Уровень обслуживания клиентов
Туристическое агентство ООО «Дальтур»	182785	Средние по рынку	4	- Туристское обслуживание - Организация отдыха в России и за рубежом. Организация мероприятий: культурные, научные, деловые встречи, презентации, семинары, выставки	Высокий
ООО «Туристическая фирма Ильиной»	158257	Выше средних	4	Программы приема в городе Белгороде и в малых городах Организация «шоп-туров» и «шуб-туров»	Высокий
ООО «Мир без границ»	126523	Средние по рынку	4	Путешествия и экскурсии по миру и по России. Посещение Золотого кольца России. Организация экскурсий по городам Москва, Санкт Петербург, Нижний Новгород, Великий Новгород, заповедного края Карелии.	Низкий
ООО «Корвинтур»	135673	Выше средних	4	Экскурсионные программы с различной тематикой Выезд за границу Автобусные туры	Средний
ООО «Ника Тур»	71740	Высокие	1	Наиболее популярные туры по РФ Туры за границу Тур выходного дня Сельский туризм Транспортные услуги	Средний
ООО «Планета путешествий»	180517	Выше средних	3	Экскурсионное обслуживание Услуги гида-переводчика	Высокий
Другие	125000			Туры культурно-познавательного характера	

На рынке туризма основной сегмент – организация поездок и отдыха

зарубеж. Тем не менее есть ряд фирм, специализирующихся на внутреннем туризме, ООО «Ника Тур» имеет предложение и ответный спрос как во внутреннем, так и в заграничном туризме.

Анализ показал, что в среднем количество сотрудников, работающих в белгородских турфирмах, не превышает 4 человек.

Таким образом, турфирма ООО «Ника Тур» занимает последнее место (7%) среди турфирм, работающих в области сегмента рынка внутреннего туризма в Белгороде, уступая лидерам по объему продаж, уровню цен, и уровню обслуживания. Основную долю на рынке туризма в Белгороде занимают турфирмы: ООО «Даль-тур» (доля рынка 19%) и ООО «Туристическая фирма Ильиной» (18%), на третьем месте ООО «Мир без границ» (16%), на четвертом месте - ООО «Корвин-тур» (14%), далее ООО Планета путешествий (13%), на последнем месте ООО «Ника Тур» (7%).

Следует отметить, что основное направление деятельности белгородских туристических фирм – выездной туризм. При этом предпочтение отдается пляжному, развлекательному и деловому туризму. Культурно-познавательный, религиозный и спортивный туризм – это то поле деятельности, освоение которого ближайшая перспектива. Наибольшая масса турагентств города Белгорода работает в основном в индивидуальном обслуживании туристов, несмотря на то, что групповой туризм – явная перспектива (например, большое количество учебных заведений, учащиеся которых предпочитают путешествовать в группах).

Партнерами ООО «Ника Тур» являются вполне известные фирмы как российского, так и местного уровня.. Так как для ООО «Ника Тур» главный приоритет отдается качеству, следовательно фирма сотрудничает с надежными и известными компаниями. Партнерами фирмы являются: 1. Авиакомпании, совершающие регулярные рейсы из Белгорода: «Air Europa», Газпромавиа, «РусЛайн»; 2. Ж/Д компании - ОАО «Федеральная пассажирская компания»; 3. Сотовый оператор Мегафон; 4. Страховая компания «Альфа Страхование»; 5. Гостиницы и отели не ниже «трех звезд».

Несомненно, наличие партнеров такого уровня определяет престиж фирмы, высокое качество ее работы.

Конечными потребителями услуг турфирмы ООО «Ника Тур» являются: деловые люди; индивидуальные туристы (группы туристов); клиенты VIP. Структура доходов, получаемых от каждого сегмента клиентов, представлена в таблице 2.2.2.

Таблица 2.2.2 - Сегментация клиентов по доходам от продаж турпутевок

Сегменты	Доля доходов за 2016 г., %	Доля доходов за 2017г., %
Корпоративные клиенты	36	37
а) командировки	22	20
б) Организация семинаров	5	7
в) Организация выставок	9	10
Частные клиенты	67	53
Итого:	100	100

Из данных таблицы видно, что основные клиенты турфирмы ООО «Ника Тур» - частные клиенты, именно они задают тон объемам продаж. В таблице явно заметно уменьшение их доли, следовательно ООО «Ника Тур» должна проработать более четкую стратегию работы с клиентами подобного рода.

Туристический рынок Белгорода явно перенасыщен, что серьезно обостряет конкурентную борьбу на рынке туристических услуг. Исследуемой фирме необходимо развивать собственную агентскую сеть и осваивать новые рынки применения своих возможностей и реализации целей.

Проанализируем факторы, воздействующие на деятельность турфирмы ООО «Ника Тур» с помощью PEST- анализа. Данная методика представляет собой аббревиатуру из первых букв слов «политика» (policy - P), «экономика» (economy - E), «общество» (society - S), «технология» (technology - T). Мы не раз отмечали, что для сохранения конкурентоспособности фирмы руководство должно всегда быть в курсе всех возможных инноваций, предлагаемых в конкретной отрасли. Эти сведения

доступны сегодня из самых разных источников: периодических изданий, СМИ, Интернет, научных работ и т.д. Изучение политики необходимо потому, что она в качестве власти формирует внешнюю среду компании и в высокой степени влияет на получение первоочередных ресурсов. Экономическая сфера в этом отношении важна для отслеживания распределения ресурсов на уровне государства. Потребительские предпочтения – социальная компонента. И, наконец, технологии. На наш взгляд, это особо важная составляющая, потому что отставание в технологическом отношении имеет очень высокую цену в виде потерь позиций на рынке, снижение конкурентоспособности и еще более тяжелых последствий. PEST-анализ ООО «Ника Тур» представлен в таблице 2.2.3.

Таблица 2.2.3 - PEST-анализ турфирмы ООО «Ника Тур»

Политика	- Определенность и последовательность во внешней и внутренней политике России. (Прогноз развития России на 2017-2018 год). - Программы развития туризма в РФ. - Программа развития туризма в г. Белгороде.
Экономика	- Концентрация собственности в туристической области - Инвестиции в туристическую отрасль
Общество	- Ориентация на качество, качественный продукт. - Конкуренция на рынке культурно-познавательного туризма - Конкуренция на рынке сельского и экологического туризма
Технологии	- Использование инновационных разработок турпродуктов в направлении культурно-познавательного туризма - Использование современных Интернет-технологий

Белгородчина богата природными и культурно-историческими ресурсами, что способствует достаточному уровню развития туризма в Черноземье. Высокий культурно-исторический потенциал (храмы, музеи, заповедники, интересные современный архитектурные и скульптурные достопримечательности, большое количество памятников и памятных мест, посвященных Великой Отечественной войне, КМА и многие другие).

На фоне других субъектов Черноземного региона Белгородская область обладает редким туристско-рекреационным потенциалом, который определяется: богатыми природно-ресурсными возможностями; уникальным культурно-историческим наследием; разнообразным этнографическим

составом; выгодным географическим положением - все это делает Белгород благоприятным местом для развития различных видов туризма.

Метод SWOT-анализа – хороший способ проанализировать плюсы и минусы сложившейся ситуации на рынке туристических услуг. Данная методика определяет положение фирмы на рынке тех услуг, которые она предоставляет, а так же выявляет в полной ли мере используется то, что предлагает конкретная рыночная ситуация. Такой анализ дает возможность разработать стратегию продвижения. Итогом анализа становятся те или иные сценарии, которые могут использоваться для коррекции положения дел и как основы стратегического планирования. Сценарий «Слабость и Возможности» – требует обратить внимание на ресурсы внешней среды; «Слабость и Угрозы» – определяют первоочередные угрозы и шаги по их устранению чтобы избежать вреда для бизнеса; «Сила и Возможности» – подсказывает как максимально верно использовать конкурентоспособность и ее преимущества при благоприятной внешней среде; «Сила и Угрозы» – направляет на сохранение конкурентоспособности в неблагоприятных внешних условиях. SWOT-анализ турфирмы ООО «Ника Тур» представлен в таблице 2.2.4.

Таблица 2.2.4 - SWOT-анализ турфирмы ООО «Ника Тур»

Сильные стороны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Хорошее впечатление сложившееся об организации у потребителя 2. Накопленный опыт работы на рынке 3. Удобное месторасположение 4. Квалифицированный персонал 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Завоевание собственной доли рынка и ее расширение в сравнении с конкурентами. 2. Разработка стратегии маркетинга. 3. Возможность расширения деятельности и ее дифференциации за счет статуса фирмы как турагента. 	Возможности
Слабые стороны	<ol style="list-style-type: none"> 1. Снижение прибыли рентабельности, отсутствие необходимых финансовых ресурсов; 2. Небольшой период работы на рынке туристической индустрии, недостаток опыта. 3. Отсутствие известности имени (бренда). 4. Отсутствие миссии, целей 5. Отсутствие грамотной стратегии маркетинга 6. Недостаточно активное продвижение турпродукта 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие в одном сегменте рынка туристической индустрии значительного числа конкурентов. 2. Возможности появления все новых конкурентов в данном сегменте рынка. 3. Нестабильность факторов внешнего и внутреннего характера на рынке туристической индустрии. 	Угрозы

В результате формулирования SWOT-анализа получен проранжированный список сильных и слабых сторон ООО «Ника Тур», возможностей и угроз внешней среды.

Из анализа полученной матрицы SWOT следует, что для разработки стратегии выхода на новый рынок следует использовать все сильные стороны турфирмы. Турфирма максимально использует свой маркетинговый и кадровый потенциал, предлагая разнообразные услуги в сфере туризма и стимулируя сбыт. Рекомендуется применить стратегию понижения рисков и более гибкого поведения на рынке туристических услуг, иными словами стратегию диверсификации.

В SWOT-анализе проводится оценка угроз с помощью метода позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица 2.2.5.).

Таблица 2.2.5 - Матрица возможностей

	Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Высокая вероятность	- Развитие стратегии маркетинга; - Применение новой стратегии на рынке; - Работа над имиджем предприятия.		
Средняя вероятность	- Улучшение качества обслуживания клиентов; - Пути расширения ассортимента услуг за счет разработки инновационных культурно-познавательных, сельских и экологических туров		
Низкая вероятность	Применение в работе современных Интернет-технологий		

Как видно из таблицы все возможности фирмы имеют для неё большое значение и их надо обязательно использовать.

Так же составляется матрица для оценки угроз (таблица 2.2.6). Сверху по горизонтали располагают возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывают вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

Таблица 2.2.6 - Матрица оценки угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность		Растущее конкурентное давление	Спад в экономике страны, вызванный мировым кризисом	Растущая требовательность потребителей и изменения в их вкусах
Средняя вероятность		Рост цен на турпакеты	Неблагоприятные изменения в темпах роста в курсах валют	Снижение платежеспособности населения
Низкая вероятность			Высокая зависимость от снижения спроса	

Матрица показывает, что самыми опасными угрозами является рост конкуренции на рынке туризма, а так же затянувшийся экономический кризис, в соответствии с этим Организация должна оперативно реагировать на все происходящие изменения во внутренней среде, вовремя предпринимать необходимые действия для устранения и недопущения возможных отрицательных последствий.

Таким образом, SWOT-анализ ООО «Ника Тур» показал:

Сильные стороны:

1. Фирма имеет стабильно положительное отношение потребителей;
2. Достаточный объем опыта на рынке разнообразных туристических услуг;
3. Удобное месторасположение;
4. Квалифицированный персонал.

Возможности:

1. Определение и расширение собственной доли рынка в туристической сфере;
2. Разработка маркетинговой стратегии.
3. Постоянное расширение возможностей и услуг фирмы.

Слабые стороны:

1. Снижение прибыльности, недостаток финансирования;

2. Небольшой период работы на рынке туристической индустрии;
3. Отсутствие известности имени (бренда);
4. Отсутствие грамотной стратегии маркетинга;
5. Отсутствие миссии, целей и задач.

Угрозы:

1. Наличие в одном сегменте рынка туристической индустрии значительного числа конкурентов;
2. Возможности появления все новых конкурентов в данном сегменте рынка;
3. Нестабильность факторов внешнего и внутреннего характера на рынке туристической индустрии.

Источники возникновения рисков:

1. Недостаток информации о спросе на туристические услуги;
2. Неполный анализ рынка;
3. Преуменьшение значимости деятельности своих конкурентов;
4. Западание спроса.

Меры по снижению рисков:

1. Постоянное повышение уровня информированности, организованности и управления фирмой;
2. Разработка краткосрочного и долгосрочного планирования;
3. Абсолютный контроль всех активов, находящихся у фирмы;
4. Постоянный анализ рынка предоставляемых услуг;
5. Мгновенная реакция на изменений внешней среды;
6. Минимизация рисков;
7. Высокая мобильность.

Действия перечисленных рисков можно минимизировать, откорректировав ценовую, кадровую и рекламную политику.

Данные полученных маркетингом исследований демонстрируют то, что сегодня потребность в турпродукте как экскурсионно-развлекательного, оздоровительного, экологического, сельского в Белгородской области и, в

частности, в г. Белгороде достаточно высока.

Правильная ассортиментная политика турфирмы даст возможность поддерживать рентабельность компании в зависимости от объективных и субъективных факторов влияющих на туристический бизнес:

I. Объективные:

1. Местоположение офиса турагентства;
2. Сезоны (зимний, летний, межсезонье);
3. Сложившаяся на данный момент направленность туристических потоков;
4. Появление новых туристических продуктов на рынке продаж;
5. Покупательская способность клиента.

II. Субъективные:

1. Возможности турагентства: размер турагентства, количество персонала, его квалификация, материально-техническая база - online-бронирование, телефон-факс;
2. Позиционирование турагентства - туроператор, турагент, то и другое;
3. Выбор специализации турагентства - экологический и сельский туризм.

Проанализировав место нахождения офиса можно прийти к выводу о его плюсах:

1. Близость к остановкам общественного транспорта;
2. Наличие парковки;
3. Близость к жилому массиву и оживленной автодороге.

Анализ потребителей предлагаемых продуктов ООО «Ника Тур» показал следующее. Основными потребителями и, соответственно, клиентами ООО «Ника Тур» являются женщины и мужчины от 27 до 48 лет. Больше половины из них состоят в браке – 70 %. Большинство (около 63%) – семьи с детьми. Как правило, клиенты имеют высокий уровень образования (44% имеют диплом о высшем образовании) Средний уровень чистого дохода -

2000 у.е. в год. Потребитель возрастом от 35 до 45 лет, чаще всего заинтересован в VIP-услугах, имеет уровень дохода выше среднего. Зачастую эта возрастная группа ориентирована на активный отдых, так сказать открытый. Семейное положение в этом случае имеет большое значение, равно как и наличие детей. Соответственно главной целевой группой являются - семьи с детьми, использующие турпродукт для совместного отдыха, знакомства с новыми людьми или занятий спортом, расширения знаний и кругозора. В число потенциальных клиентов также входят люди свободных профессий, владельцы фирм. Они используют турпродукт для отдыха. К другой группе покупателей туров можно отнести руководящих работников и госслужащих, их семьи, которые планируют свои выходные дни и отпуск заранее. Организация ООО «Ника Тур» являлась поставщиком в 3 государственных контрактах на сумму 1 281 718,00 рублей.

Таким образом, ООО «Ника Тур» является туристической фирмой, работающей в качестве турагента и специализирующейся в области туризма. В штате турфирмы один квалифицированный сотрудник, организационная структура управления не имеет целый ряд необходимых подразделений. маркетинговой и рекламной деятельности. Туроператор активно использует средства глобальной сети Интернет, а так же необходимые для систематизации и достаточной скорости работы компьютерные программы.

Следует отметить и тот факт, что основной источник рекламы услуг ООО «Ника Тур» - интернет, пресса и отзывы клиентов. Таким образом, турагентству следует учитывать все возможные средства рекламы своего продукта.

Анализ доступных данных продемонстрировал сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды. К минусам можно отнести снижение прибыльности, недостаток финансирования, небольшой период работы на рынке туристической индустрии, отсутствие известности имени (бренда), отсутствие грамотной стратегии маркетинга, отсутствие миссии, целей и задач, а так же квалифицированного кадрового состава по этим направлениям.

Плюсами ООО «Ника Тур» является то, что фирма имеет неизменно положительное отношение потребителей и относительно постоянный их состав, достаточно хорошо знает вкусы своих клиентов, что позволяет туроператору в полной мере реализовать их запросы и пожелания, достаточный объем опыта на рынке разнообразных туристических услуг, удобное месторасположение, квалифицированный в определенном направлении персонал.

2.3 Предложения по повышению эффективности стратегического планирования ООО «Ника Тур» и их обоснование

Стратегическое планирование компании ООО «Ника Тур» фактически отсутствует. При его разработке необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

1. Разработать миссию компании;
2. Создать иерархию целей и задач, первоочередных для изучаемой организации.
3. Предложить мероприятия по разработке и продвижению бренда;
4. Привлечь новых клиентов;
5. Оценить риски и предложить меры по их минимизации.

Первоочередным минусом ООО «Ника Тур» является отсутствие четко сформулированной миссии компании и иерархии целей.

Любая фирма создается для осуществления определенной миссии. Предлагается следующую формулировку направления деятельности исследуемой турфирмы: «Потребитель – наш босс, качество – наша работа, удовольствие и комфорт – наша цель. Мы хотим видеть себя лучшей фирмой на рынке туристических услуг, профессиональный подход наших сотрудников и партнеров обеспечат Вам насыщенность и незабываемость впечатлений. Во время отдыха с нами Вы забудете обо всем. Ваши самые

сложные запросы будут удовлетворены постоянно расширяющимися горизонтами наших возможностей».

В соответствии с миссией формируются следующие стратегические цели:

1. Количественные: максимизация прибыли, увеличение объемов продаж, расширение доли рынка. Соблюдение формулы, согласно которой бизнес – это игра с положительной суммой. Вместе со своими партнерами туристическая фирма должна искать пути стабильного и слаженного сотрудничества, то есть сформировать команду. Необходимо такое установление цены и качества, при котором «дешевые» туры будут приносить серьезную прибыль, компенсируя свою дешевизну оборотом.

Подцелями в данном разделе могут стать следующие [42, с. 134]:

А. Мгновенная обратная связь с клиентами. Максимально быстрое извлечение урока из реакции клиентов.

Б. Мгновенное улучшение продукции. Постоянное совершенствование товара или услуги.

В. Ноль дефектов. Производство продукции и предоставление услуг без изъянов.

2. Качественные: в первую очередь позиционирование. «Позиционирование – это не то, что вы делаете с товаром. Это то, что вы делаете с сознанием покупателя» [42, с. 119]. Ценностными областями в этом направлении становятся лидерство по продуктам, совершенство внутренних процессов и глубокое знание клиента.

Таким образом, ООО «Ника Тур» нуждается в разработке бренда, своеобразной визитной карточки, которая позволит не только занять новую нишу на рынках услуг по туризму, но и выйти на новый уровень в плане установления новых деловых связей и партнерства. Таким брендом мог бы стать гастрономический туризм, который в целом по стране развивается стихийно, но верно набирает целевую аудиторию.

Целью такого туризма является не просто ознакомление, снятие пробы с экзотических блюд, скорее кухня здесь становится средством познания культуры, традиций и истории вообще как страны, так и отдельной территории. Любое блюдо в этом случае может стать исторической справкой, путеводителем, так несет в своем отражении историю целого народа, его особенностей развития как исторического, так и современного.

Так же следует помнить, что согласно Федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма на 2011 – 2018 годы» развитие указанного направления является приоритетным.

Несомненно, определенную роль здесь играют экономические и политические причины, но с другой стороны сегодняшний турист отличается от своих предшественников. Современные путешественники ищут новые форматы отдыха, способные обеспечить яркость впечатлений, реальность ощущений, новые экскурсионные предложения.

«Понятие «кулинарный туризм» было введено в 1998 году в государственном университете Bowling Green (Боулинг Грин, США) Люси Лонгом. В 2003 году Эрик Вульф основал Международную ассоциацию гастрономического туризма (The International Culinary Tourism Association), представив некий документ о кулинарном туризме. Позже этот документ превратился в книгу, где документально был подтвержден растущий интерес к еде и винному туризму и то, как запросы о кулинарных турах смогли заставить местных производителей и рестораторов удовлетворять растущий спрос [17, с.15].

При внедрении любых новшеств всегда существует риск. В нашем случае мы не просто говорим о новшестве, ООО «Ника Тур» претендует на занятие новой ниши на рынке услуг. Риск - признак недоработок и недостаточно тщательного анализа деятельности предприятия, поэтому целью разработки любой программы управления рисками является обеспечение успешного функционирования фирмы в условиях риска, а также избегания возможных критических ситуаций. Необходимо предусмотреть всевозможные риски и предвидеть любой исход ситуации [16, с.17].

Внутренние риски

1. Сезонность

Вполне ясно, что туристический бизнес часто связан с сезонностью. Наибольшая востребованность туристических услуг потребителей происходит в летнее время, когда начинается пора летних отпусков. Сезонное падение спроса фирма должна обязательно учитывать в своих затратах и прибылях.

3. Расположение офиса

Офис должен быть на виду, иметь привлекательную вывеску. Расположение офиса на задворках чревато потерями клиентов до 70 %, потому что, скорее всего, до их дверей они даже и не дойдут, а если и дойдут, то вряд ли кто-то захочет покупать путевки в захолустье.

4. Персонал

Согласно статистическим данным, принятие решения покупателем о приобретении путевки напрямую зависит от того как и кто ее предлагает. Сотрудник фирмы должен в идеале знать тонкости продуктов, которые он предлагает, должен быть терпелив и вежлив, в совершенстве владеть подходами с акцентом на то, что каждый клиент – отдельная индивидуальность. На подборе персонала экономить нельзя, лучше поручить этот вопрос компетентным специалистам, которые всегда смогут найти правильное решение и подход даже к самому сложному клиенту.

5. Специализация

Чаще всего, выбор неприбыльного профиля работы связан с полным отсутствием анализа деятельности конкурентов. Если компания решает заниматься уникальным направлением – снижаются риски прямой конкуренции, но возникает риск зависимости от принимающей стороны.

Внешние риски

1. Отношения с туроператорами

Выбор туроператора – это задача, требующая действительно серьезного подхода. В финансовом плане, проблемы, возникающие у туроператора (к

примеру, срывы договоров с принимающей стороной при полной предоплате), могут отразиться на турагентстве снижением их маржи, т.е. разницы между ценой покупки и ценой продажи.

2. Непредвиденные обстоятельства

Войны, теракты и природные катаклизмы являются наименее прогнозируемым риском. Они влекут резкое снижение цен в направлении пострадавших регионов и, как следствие этого, снижение прибыльности компании. Альтернативные направления в этом случае могут стать спасением и позволят продержаться некоторое время на плаву

Таким образом, туристический бизнес требует к себе внимания ни чуть не меньше, чем любой другой.

Проведенный SWOT-анализ определил источники возникновения рисков:

1. Недостаток информации о спросе на туристические услуги;
2. Неполный анализ рынка;
3. Преуменьшение значимости деятельности своих конкурентов;
4. Западание спроса.

Меры по снижению рисков:

1. Постоянное повышение уровня информированности, организованности и управления фирмой;
2. Разработка краткосрочного и долгосрочного планирования;
3. Абсолютный контроль всех активов, находящихся у фирмы;
4. Постоянный анализ рынка предоставляемых услуг;
5. Мгновенная реакция на изменений внешней среды;
6. Минимизация рисков;
7. Высокая мобильность.

Действия перечисленных рисков можно минимизировать, откорректировав ценовую, кадровую и рекламную политику.

В целях завоевания нового сегмента рынка и минимизации рисков и их возможных последствий предлагается стратегия диверсификации

деятельности предприятия по трем направлениям:

1. Агрессивное освоение внутреннего рынка Белгородской области в направлении синтеза сельского, экологического, познавательного и гастрономического туризма,

2. Разработку PR-кампании для продвижения нового бренда «гастрономический квест»;

3. Предложения по модернизации уже известного маршрута в рамках сельского туризма, адаптация его к самым разным возрастным категориям.

Удобным является то, что ООО «Ника Тур» имеет маршруты по направлению сельского туризма, следовательно, гастрономический маршрут в совокупности с сельским может стать целым комплексом, обеспечивающим и познание и удовольствие.

Целевой аудиторией таких комплексных туров могут стать:

1. Туристы, которые хотят не совсем традиционным способом приобщиться к истории Белгородской области.

2. Туристы-гурмэ, имеющие высокие требования к еде и обладающие утонченным вкусом.

3. Туристы, стремящиеся к познанию, в направлении получения новых знаний и профессиональных навыков (студенты, повара, дегустаторы, ресторанные критики и др.). Возможен тот контингент, которому в будущем предстоит сделать профессиональный выбор (школьники).

4. Представители других туристических фирм, изучающие данное туристическое направление.

Таким образом, охват аудитории достаточно широк и разнообразен в возрастном отношении.

Какие же предприятия могут стать потенциальными партнерами ООО «Ника Тур» при реализации бренда «гастрономический туризм»? Мы считаем, что это Белгородский хлебозавод «Золотой колос», ОАО «Белгородский хлебокомбинат» (в г. Белгород), за пределами города – производственный

кооператив «Сырный дом», на базе которого с 2008 года функционирует Музей сыра (Яковлевский р-он, п. Томаровка).

Новизна направления «гастрономический туризм» очевидна. Для его реализации необходимо создание целого ряда инструментов, одним из них может стать «Вкусная карта Белгорода и Белгородской области». Эта карта должна сочетать в себе нанесение как культурно-исторических мест, памятников и других достопримечательностей области, так расположение мест, где отдельные блюда готовятся особенно вкусно, мест, где можно просто вкусно поесть, фермерские хозяйства, предлагающие свою продукцию, места проведения различных гастрономических фестивалей, объекты пищевой промышленности нашей области.

Оптимально формой организации подобного тура может стать квест, который предполагает не только слуховое и визуальное восприятие информации, но и обладает настоящим деятельностным подходом к ее осмыслению. В основе квеста – сценарий, предлагающий определенный маршрут игры. В процессе его прохождения возможно не просто познание кулинарных обычаев и традиций, особенностей приготовлений тех или иных блюд, но и непосредственное участие в приготовлении их своими руками. «Сценарии позволяют включать элементы исторических событий, народные легенды, традиционные обряды и т.д. Такие сценарии могут лечь в основу туров выходного дня» [44].

Один из имеющихся маршрутов соединяет в себе и сельский туризм и пасечный. В Прохоровском районе, недалеко от самой Прохоровки есть родовая усадьба семьи Божковых «Дубрава», славится она тем, что ее хозяин создал прямо у себя в усадьбе мини-музей, посвященный его любимому делу – пчеловодству. Здесь же Николай Иванович проводит интересные беседы и лектории для любителей меда. Мед – визитная карточка усадьбы, но продукты из него не менее полезны – сбитень и медовуха тоже относятся к ним.

Усадьба Николая Ивановича Божкова, как объект туризма, в первую очередь интересна тем, что является примером успешной деятельности чело-

века на земле.

Здесь всегда можно купить качественный натуральный мед и другие продукты пчеловодства, а заодно полюбоваться живописными окрестностями, где пчелы собирают нектар с естественных, природных медоносов. В усадьбе также можно купить семена, рассаду, саженцы и черенки цветочно-декоративных растений.

Рецепт приготовления черносмородинового сбитня в этой семье самый что ни на есть старинный, из тех, что передаются из поколения в поколение.

В качестве продвижения нашего бренда «гастрономического туризма» в рамках этого тура можно организовать квест под названием «Магия меда».

Формируются две команды, каждая получает свой маршрут и под руководством Лешего, хранителя леса - ищут подсказки (утварь, компоненты, рецепты необходимые для приготовления чудесного напитка). Поиски происходят в лесу, который естественно полон загадок и тайн. Команда должна проявить ловкость, смекалку, дух единства. Когда все компоненты напитка будут найдены, участники должны будут сами приготовить его: развести огонь и выполнить все шаги, соответственно рецепту. Результат – блюдо из старорусской или украинской кухни.

Наградой ценителям древнерусской и украинской кухни – мастер-класс от хозяйки усадьбы Валентины Викторовны Божковой по приготовлению черносмородинового сбитня.

Продолжительность тура: 6 часов.

Стоимость программы: 2000 рублей с человека.

В стоимость программы входит: проезд комфортабельным автобусом, с экскурсией по ходу движения, аренда кухни, работа ведущих, продукты для приготовления блюд, авторский квест «Магия меда», конкурсы и соревнования, мастер-класс по приготовлению старинного напитка «Медовый сбитень», экскурсия по музею пчеловодства Н.И. Божкова.

Способ доставки в Сторожевое - автобус.

Целевая группа - школьники, студенты, взрослые, пенсионеры,

ценители русской и украинской кухни.

Время: от 3 до 5 часов, в зависимости от возрастной категории.

Сезонность маршрута: летний;

Тип маршрута: сельский, пасечный, гастрономический, познавательный.

По построению тропы: кольцевой.

Тип передвижения: пешеходный.

Для детей программа может быть проще, но все с той же дегустацией меда и продуктов из него. Их ждёт интереснейший рассказ о пчеловодстве, как ремесле, об интересных фактах из жизни пчёл, о добыче и производстве мёда. Самые отважные участники экскурсии смогут увидеть пчёл в самом улье, а самых смекалистых ждёт приятный сюрприз от Николая Ивановича. После окончания познавательной программы, всех участников пригласят отведать вкуснейшего мёда с чаем и булочкой (см. Приложение 7).

В целях расширения бизнеса и освоения дополнительной доли рынка туризма Белгородчины в направлении гастрономического туризма, необходимы дополнительные финансовые ресурсы.

Внедрение нового тура предполагает использование заемных средств.

Турфирма решила взять в СБ РФ кредит сроком на один год в размере 36 000 тыс. руб. по ставке 20% годовых.

Рассчитаем эффективность привлечения кредита.

Балансовая прибыль без кредита составила 24 480 тыс. руб.

За год балансовая прибыль составит 36 720 тыс. руб.

Проценты по кредиту = 36 000 тыс. руб. \times 20% = 7 200 тыс. руб.

Прибыль после уплаты процентов = 36 720 тыс. руб. - 7 200 тыс. руб. =
= 29 520 тыс. руб.

Налог на прибыль = 29 520 тыс. руб. \times 20% = 5 904 тыс. руб.

Чистая прибыль = 29 520 тыс. руб. - 5 904 тыс. руб. = 23 616 тыс. руб.

Среднегодовая стоимость активов

$$= \frac{108\,000 + 108\,000 + 23\,616}{2} = 119\,808 \text{ (тыс. руб.)}$$

Среднегодовая стоимость капитала =

$$\frac{72\,000 + 72\,000 + 23\,616}{2} = 83\,808 \text{ (тыс. руб.)}$$

Рентабельность активов =

$$\frac{36\,720 \text{ тыс. руб.}}{119\,808 \text{ тыс. руб.}} \times 100\% = 30,6\%$$

Чистая рентабельность активов =

$$\frac{23\,616 \text{ тыс. руб.}}{119\,808 \text{ тыс. руб.}} \times 100\% = 19,7\%$$

Чистая рентабельность активов снизилась, потому что компания выплатит проценты банку, что уменьшит размер прибыли организации.

Рассчитаем рентабельность капитала:

Рентабельность капитала =

$$\frac{23\,616 \text{ тыс. руб.}}{83\,808 \text{ тыс. руб.}} \times 100\% = 28,2\%$$

Рентабельность капитала =

$$\frac{36720}{83808} = 43,8\%$$

За счет привлечения кредита в сумме 36000 руб. турфирма через год повысит рентабельность капитала на 15,6%.

Предложенный бренд нуждается в активном PR-проекте. Как правило основными направлениями PR-проектов являются:

1. Изменение уже сложившегося мнения по отношению к какому-либо продукту;
- 2) Формирование нового общественного мнения;
- 3) Усиление уже созданного мнения.

Глобальным направлением PR-деятельности ООО «Ника Тур» может стать информирование о новом бренде.

Показателем эффективности в этом случае станет узнаваемость бренда, положительное мнение к нему; рост клиентской аудитории.

Перечень расходов на реализацию PR- проекта приведем в таблице 2.3.1.

Таблица 2.3.1 - Перечень расходов на реализацию PR- проекта

Запланированное мероприятие	Статьи расходов	Сумма, тыс.руб.
Подготовка и рассылка печатных информационных материалов (брошюры, буклеты, газеты)	Расходы на подготовку, печать и распространение	8
Организация серии тематических статей	Расходы на изготовление и печать брошюр, буклетов, проспектов, рекламных плакатов	
Реклама	расходы на изготовление и печать брошюр, буклетов, проспектов, рекламных плакатов	15
ИТОГО:		23

Таким образом, во-первых, важнейшей задачей ООО «Ника Тур» является разработка бренда, своеобразной визитной карточки, которая позволит не только занять новую нишу на рынки услуг по туризму, но и выйти на новый уровень в плане установления новых деловых связей и партнерства. Таким брендом мог бы стать гастрономический туризм, который в целом по стране развивается стихийно, но верно набирает целевую аудиторию.

Во-вторых, при внедрении любых новшеств всегда существует риск. Риск - признак недоработок и недостаточно тщательного анализа деятельности предприятия, поэтому целью разработки любой программы управления рисками является обеспечение успешного функционирования фирмы в условиях риска, а также избегания возможных критических ситуаций.

Таким образом, туристический бизнес требует к себе внимания ни чуть не меньше, чем любой другой.

Проведенный SWOT-анализ определил источники возникновения рисков, их можно минимизировать, откорректировав ценовую, кадровую и рекламную политику.

В целях завоевания нового сегмента рынка и минимизации рисков и их возможных последствий предлагается стратегия диверсификации деятельности предприятия по трем направлениям:

1. Агрессивное освоение внутреннего рынка Белгородской области в направлении синтеза сельского, экологического, познавательного и гастрономического туризма,

2. Разработку PR-кампании для продвижения нового бренда «гастрономический квест»;

3. Предложения по модернизации уже известного маршрута в рамках сельского туризма, адаптация его к самым разным возрастным категориям.

Таким маршрутом должен стать игровой гастрономический квест – «Магия меда», сочетающий в себе сельский туризм, пасечный, экологический, познавательный, активный и, как новшество, гастрономический.

Продвигать новый бренд планируется при помощи активной рекламы и PR-кампании показателем эффективности в этом случае станет узнаваемость бренда, положительное мнение к нему; рост клиентской аудитории.

Заключение

Сегодня стратегическое планирование деятельности предприятия неотъемлемая часть его деятельности. Существует множество понятий «стратегического планирования», в выпускной квалификационной работе предлагается следующее: стратегическое планирование предприятия – это набор действий и решений в форме концепций, прогнозов, проектов, программ и планов, с привлечением всех возможных для этого ресурсов, предназначенных для обеспечения осуществления миссии организации и достижения ее долговременных целей, перспективой реализации которых является максимизация доходов собственников и увеличение стоимости бизнеса.

В результате системного анализа перечисленных инструментов стратегического планирования было выявлено, что они задают только методическую основу для анализа внешней и внутренней среды предприятия. Они дают возможность проводить качественный анализ позиций предприятия во внешней среде и его стратегических проблем, но не позволяют количественно оценивать сигналы, подаваемые социально-экономической системой или ее окружением. Одним из существенных недостатков современных методик стратегического планирования является недостаточное использование количественных показателей, что не позволяет исследователю количественно оценить факторы внешней и внутренней среды при стратегическом планировании. Таким образом, в настоящее время отсутствует методика, позволяющая комплексно изучать внешнюю и внутреннюю среду с точки зрения ее общего потенциала.

Серьезной угрозой для деятельности организации являются кризисы, в этом случае стратегическое планирование становится элементом антикризисного планирования на предприятии. Для успешной реализации стратегических проектов в условиях кризиса требуется «общее понимание ситуации, проблем, совместных задач руководителями всех уровней и рабочими» [31, с.190], только в этом случае условия неопределенности и изменчивости не

помешают достижению поставленных целей. Немало важная задача стоит перед руководством – постоянный анализ и контроль над реализацией, следование срокам, разбор отклонений и причин неэффективности мер с последующим принятием решений с указанием ответственных за исполнение и виновных лиц.

Исследуемая организация, ООО «Ника Тур», является туристической фирмой, работающей в качестве турагента и специализирующейся в области туризма. В штате турфирмы один квалифицированный сотрудник, организационная структура управления не имеет целый ряд необходимых подразделений маркетинговой и рекламной деятельности. Туроператор активно использует средства глобальной сети Интернет, а так же необходимые для систематизации и достаточной скорости работы компьютерные программы.

Согласно финансовым показателям за 2018 год в организации снизилась прибыль и рентабельность. Основную прибыль предприятие получает от реализации индивидуальных туров (78%), второй по объему полученной прибыли является продажа авиа и железнодорожных билетов на которую приходится 13% от всей суммы поступившей от реализации услуг, третье место занимает продажа корпоративных туров, на которую приходится 11% от средств поступивших от реализации услуг.

Следует отметить и тот факт, что основной источник рекламы услуг ООО «Ника Тур» - интернет, пресса и отзывы клиентов. Таким образом, турагентство использует не все возможные средства рекламы своего продукта.

Анализ доступных данных продемонстрировал сильные и слабые стороны внутренней и внешней среды. К минусам можно отнести снижение прибыльности, недостаток финансирования, небольшой период работы на рынке туристической индустрии, отсутствие известности имени (бренда), отсутствие грамотной стратегии маркетинга, отсутствие миссии, целей и задач, а так же квалифицированного кадрового состава по этим направлениям.

Плюсами ООО «Ника Тур» является то, что фирма имеет неизменно положительное отношение потребителей и относительно постоянный их состав, достаточно хорошо знает вкусы своих клиентов, что позволяет туроператору в полной мере реализовать их запросы и пожелания, достаточный объем опыта на рынке разнообразных туристических услуг, удобное месторасположение, квалифицированный в определенном направлении персонал.

Стратегическое планирование в компании ООО «Ника Тур» фактически отсутствует. При его разработке необходимо обратить внимание на следующие аспекты:

1. Разработать миссию компании;
2. Создать иерархию целей и задач, первоочередных для изучаемой организации.
3. Предложить мероприятия по разработке и продвижению бренда;
4. Привлечь новых клиентов;
5. Оценить риски и предложить меры по их минимизации.

Первоочередным минусом ООО «Ника Тур» является отсутствие четко сформулированной миссии компании и иерархии целей.

Любая фирма создается для осуществления определенной миссии. Предлагается следующую формулировку направления деятельности исследуемой турфирмы: «Потребитель – наш босс, качество – наша работа, удовольствие и комфорт – наша цель. Мы хотим видеть себя лучшей фирмой на рынке туристических услуг, профессиональный подход наших сотрудников и партнеров обеспечат Вам насыщенность и незабываемость впечатлений. Во время отдыха с нами Вы забудете обо всем. Ваши самые сложные запросы будут удовлетворены постоянно расширяющимися горизонтами наших возможностей».

В соответствии с миссией формируются следующие стратегические цели:

1. Количественные: максимизация прибыли, увеличение объемов продаж, расширение доли рынка. Соблюдение формулы, согласно которой бизнес – это игра с положительной суммой. Вместе со своими партнерами туристическая фирма должна искать пути стабильного и слаженного сотрудничества, то есть сформировать команду. Необходимо такое установление цены и качества, при котором «дешевые» туры будут приносить серьезную прибыль, компенсируя свою дешевизну оборотом.

Подцелями в данном разделе могут стать следующие [42, с. 134]:

А. Мгновенная обратная связь с клиентами. Максимально быстрое извлечение урока из реакции клиентов.

Б. Мгновенное улучшение продукции. Постоянное совершенствование товара или услуги.

В. Ноль дефектов. Производство продукции и предоставление услуг без изъянов.

2. Качественные: в первую очередь позиционирование. «Позиционирование – это не то, что вы делаете с товаром. Это то, что вы делаете с сознанием покупателя» [42, с. 119]. Ценностными областями в этом направлении становятся лидерство по продуктам, совершенство внутренних процессов и глубокое знание клиента.

Таким образом, ООО «Ника Тур» нуждается в разработке бренда, своеобразной визитной карточки, которая позволит не только занять новую нишу на рынки услуг по туризму, но и выйти на новый уровень в плане установления новых деловых связей и партнерства. Таким брендом мог бы стать гастрономический туризм, который в целом по стране развивается стихийно, но верно набирает целевую аудиторию.

Учитывая, что при внедрении любых новшеств всегда существует риск (признак недоработок и недостаточно тщательного анализа деятельности предприятия), следовательно, целью разработки любой программы управления рисками является обеспечение успешного функционирования фирмы в условиях риска, а также избегания возможных критических ситуаций.

Необходимо предусмотреть всевозможные риски и предвидеть любой исход ситуации.

Таким образом, туристический бизнес требует к себе внимания ничуть не меньше, чем любой другой, а проведенный SWOT-анализ определил источники возникновения рисков, их можно минимизировать, откорректировав ценовую, кадровую и рекламную политику.

В целях завоевания нового сегмента рынка и минимизации рисков и их возможных последствий предлагается стратегия диверсификации деятельности предприятия по трем направлениям:

1. Агрессивное освоение внутреннего рынка Белгородской области в направлении синтеза сельского, экологического, познавательного и гастрономического туризма,

2. Разработку PR-кампании для продвижения нового бренда «гастрономический квест»;

3. Предложения по модернизации уже известного маршрута в рамках сельского туризма, адаптация его к самым разным возрастным категориям.

Таким маршрутом должен стать игровой гастрономический квест – «Магия меда», сочетающий в себе сельский туризм, пасечный, экологический, познавательный, активный и, как новшество, гастрономический. Результатом данного проекта должно стать решение вышеперечисленных задач, в том числе завоевание нового сегмента рынка и увеличение прибыльности предприятия.

Список литературы

1. Авдошин, С. Синергетические организации в экономике XXI-го века [Текст] / С. Авдошин // Известия АИН им. А.М. Прохорова. Бизнес-информатика. - 2014. - Т. 17. - С. 155-164.
2. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф. – Москва : Питер, 2015. – 344 с.
3. Арефьева, О. В. Экономические методы формирования потенциала предприятия [Текст] / О. В. Арефьева, Т. В. Харчук // Актуальные проблемы экономики. - 2015. - №7 (80). - С. 27–34.
4. Безденежных, В.М. Синергетический подход к оценке устойчивости сложных экономических систем [Текст] / В.М. Безденежных. – Москва : Издательство ЭГСИ, 2015. - 160 с.
5. Белоцерковский, О.М. Экономическая синергетика [Текст] / О.М. Белоцерковский. – Новосибирск : Наука, 2014. - 117 с.
6. Бухонова, С.М. Оценка эффективности и моделирование интеграционных подходов к активизации инновационной деятельности предприятия [Текст] / С.М. Бухонова // Экономический анализ: теория и практика. - 2014. - №9. - С. 8-20.
7. Владимирова, В.Г. Организационные структуры управления компаниями [Текст] / В.Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. - 2015. - №3. - С. 115-125.
8. Галеева, Е.И. Синергетический подход в теории управления социально-экономическими системами [Текст] / Е.И. Галеева. – Казань : Таглитат, 2014. - 123 с.
9. Галеева, Е.И. Синергетический подход в стратегическом планировании и система сбалансированных показателей [Электронный ресурс] // Проблемы современной экономики, № 1(21). Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=21908> (Дата обращения: 21.03.2018)

10. Генералова, А.В. Совершенствование механизма формирования стратегии промышленных предприятий [Текст] : Автореф. дисс... канд. эк. наук : 15.03.2009 / А.В. Генералова. – Москва, 2009. – 28 с.
11. Генералова, А.В. Синергизм как критерий формирования корпоративной стратегии предприятия [Текст] / А.В. Генералова, И.А. Дружинина // Вестник Белгородского университета потребительской кооперации. – 2015. - №4 (24). - С. 230 – 232
12. Генералова, А.В. Выбор стратегии развития предприятия с учетом синергетического эффекта методом анализа иерархий [Текст] / А.В. Генералова, И.А. Дружинина // Вестник МГУДТ. – 2015 - №6 (48). - С. 181-186
13. Генералова, А.В. Выбор методов оценки стратегии предприятия [Текст] / А.В. Генералова // Реформирование системы управления на современном предприятии Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. – Пенза : РИО ПГСХА, 2015. - С. 93-95
14. Генералова, А.В. Формирование конкурентной стратегии предприятия с использованием оценки синергетического эффекта [Текст] / А.В. Генералова, И.А. Дружинина // Международная научно-практическая конференция «Современные проблемы экономики, управления и юриспруденции». – Мурманск : МГТУ, 2015. - С. 124-125
15. Генералова, А.В. Создание синергии на предприятии с помощью сбалансированной системы показателей [Текст] / А.В. Генералова, И.А. Дружинина // Международный симпозиум «Индустрия моды» научные статьи аспирантов и молодых ученых. – Москва : ИИЦ МГУДТ, 2015. - С. 48-53
16. Генералова, А.В. Разработка механизма формирования стратегии предприятия [Текст] / А.В. Генералова, И.А. Дружинина // III Московский фестиваль науки тезисы докладов научно – практической конференции студентов, аспирантов, молодых ученых. – Москва : ИИЦ МГУДТ, 2015. - С. 17 – 18

17. Гександрова, А. Ю. География туризма [Текст] / А. Ю. Гександрова. – Москва : Кнорус, 2015. - 592 с.
18. Геращенко, Т.Н. Стратегическое и оптимальное планирование развития промышленного предприятия [Текст] / Т.Н. Геращенко // Межвузовский сборник научных трудов «Проблемы управления развитием социально-экономических систем». - Санкт-Петербург : СПбГУКиТ, 2016. – С. 170-173.
19. Геращенко, Т.Н. Инновационная стратегическая ориентация промышленного производства [Текст] / Т.Н. Геращенко // Межвузовский сборник научных трудов «Проблемы деятельности хозяйствующих субъектов современной России». Выпуск 12. – Санкт-Петербург : Изд-во «Диалог», 2014. – с. 77-78.
20. Геращенко, Т.Н. Интеллектуальный потенциал как фактор обеспечения устойчивых темпов промышленного производства [Текст] / Т.Н. Геращенко // Межвузовский сборник научных трудов «Проблемы деятельности хозяйствующих субъектов современной России». Выпуск 14. – Санкт-Петербург : Изд-во «Диалог», 2015. – с. 173-176.
21. Демидова, Л.С. Сфера товаров и услуг: факторы ускоренной динамики [Текст] / Л.С. Демидова // Мировая экономика и Международные отношения. – 2014. - №12. - С. 38 - 49.
22. Дюков, И. Стратегия развития бизнеса. Практический подход [Текст] / И. Дюков. – Санкт-Петербург: Питер, 2014. – 165 с.
23. Ежегодный экономический доклад 2008 года Общероссийской общественной организации «Деловая Россия» «Стратегия 2020»: от экономики «директив» к экономике «стимулов». [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://rsr-online.ru/doc/norm/216.pdf>. (Дата обращения: 22.03.2018)
24. Ерохин, С. А. Структурная трансформация национальной экономики [Текст] / С. А. Ерохин. – Москва : Наука, 2014. – 312 с.

25. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика [Текст] / А.Т. Зуб. – Москва : Аспект ПРЕСС, 2015. - 415 с.
26. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп - Бизнес. 2016. – 304 с.
27. Каплан, Р. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. - Москва: Олимп – Бизнес, 2014. – 512 с.
28. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. – Москва : Олимп – Бизнес, 2014. – 416 с.
29. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию [Текст] / Р. Каплан, Д. Нортон. - Москва : Олимп – Бизнес, 2014. – 403 с.
30. Кемпбелл, Э. Стратегический синергизм [Текст] / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 416 с.
31. Козлова, А.А. Стратегическое планирование деятельности фирмы в системе антикризисного управления предприятием [Текст] / А.А. Козлова // Вестник ОГУ. – 2014. - №13. - С.185 - 193
32. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс [Текст] / Ф. Котлер. – Москва : Изд-во Вильямс, 2014. - 656 с.
33. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. [Текст] / Ф. Котлер.- Санкт-Петербург : Питер, 2014. - 464 с.
34. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер, Г. Армстронг. – Москва : Вильямс, 2014. - 1200 с.
35. Кочнев, А.Ф. Разработка сбалансированной системы показателей – шаг за шагом [Электронный ресурс] / А.Ф. Кочнев. - Режим доступа: <http://www.iteam.ru/publications/strategy/> (Дата обращения: 22.03.2018)

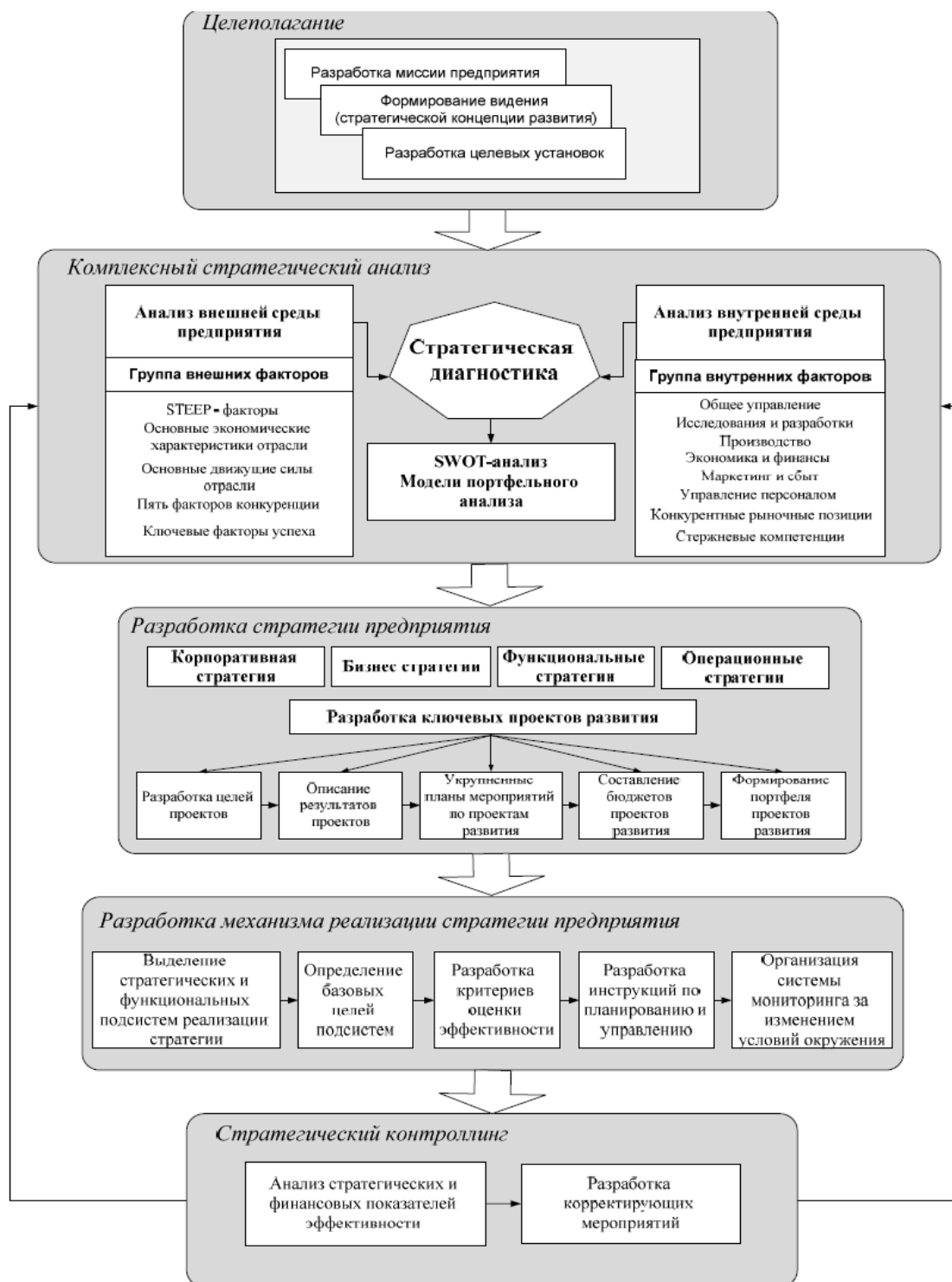
36. Киселев, В.Д. «Могут ли амбиции руководителя победить его некомпетентность?» [Текст] / В.Д. Киселев, О.В. Попова, Кейкис // Управление корпоративной культурой. - 2015. - №3. - С. 208–222.
37. Кушлин, В. Переход к новой модели экономического развития [Текст] / В. Кушлин // Экономист. - 2014. - №10. - С. 3-10.
38. Ламбен, Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Ж.-Ж. Ламбен. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. - 800 с.
39. Лосева, О. Стратегическое управление процессами функционирования, совершенствования и развития предприятия [Текст] / О. Лосева, В. Дресвянников // Проблемы теории и практики управления. - 2015. - №8. - С. 93 – 102
40. Люкшинов, А. Н. Стратегический менеджмент [Текст] / А.Н. Люкшинов. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 358 с.
41. Максимов, И. Оценка конкурентоспособности промышленного предприятия [Текст] / И. Максимов // Маркетинг. – 2014. - № 3. - С.33-39.
42. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / сост. Ф. Котлер – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 211 с.
43. Михайлов, Е.А. Стратегический менеджмент и стратегический маркетинг: проблемы взаимосвязи и взаимопроникновения [Текст] / Е.А. Михайлов // Менеджмент в России и за рубежом. - 2016. - №2. - С.36-38.
44. Нехаева, Н. Е. Гастрономический туризм как перспективное направление развития регионов России [Электронный ресурс] / Н.Е. Нехаева // Естественные и математические науки в современном мире: сб. ст. по матер. XXXIV междунар. науч.-практ. конф. № 9 (33). – Новосибирск : СибАК, 2015. – Режим доступа: URL: <http://sibac.info/conf/naturscience/> (Дата обращения: 05.04.2018).
45. Никитенко, П. Синергетический подход к оценке конкурентоспособности экономической системы [Текст] / П. Никитенко // Общество и экономика. - 2014. - №4. - С. 5-25.

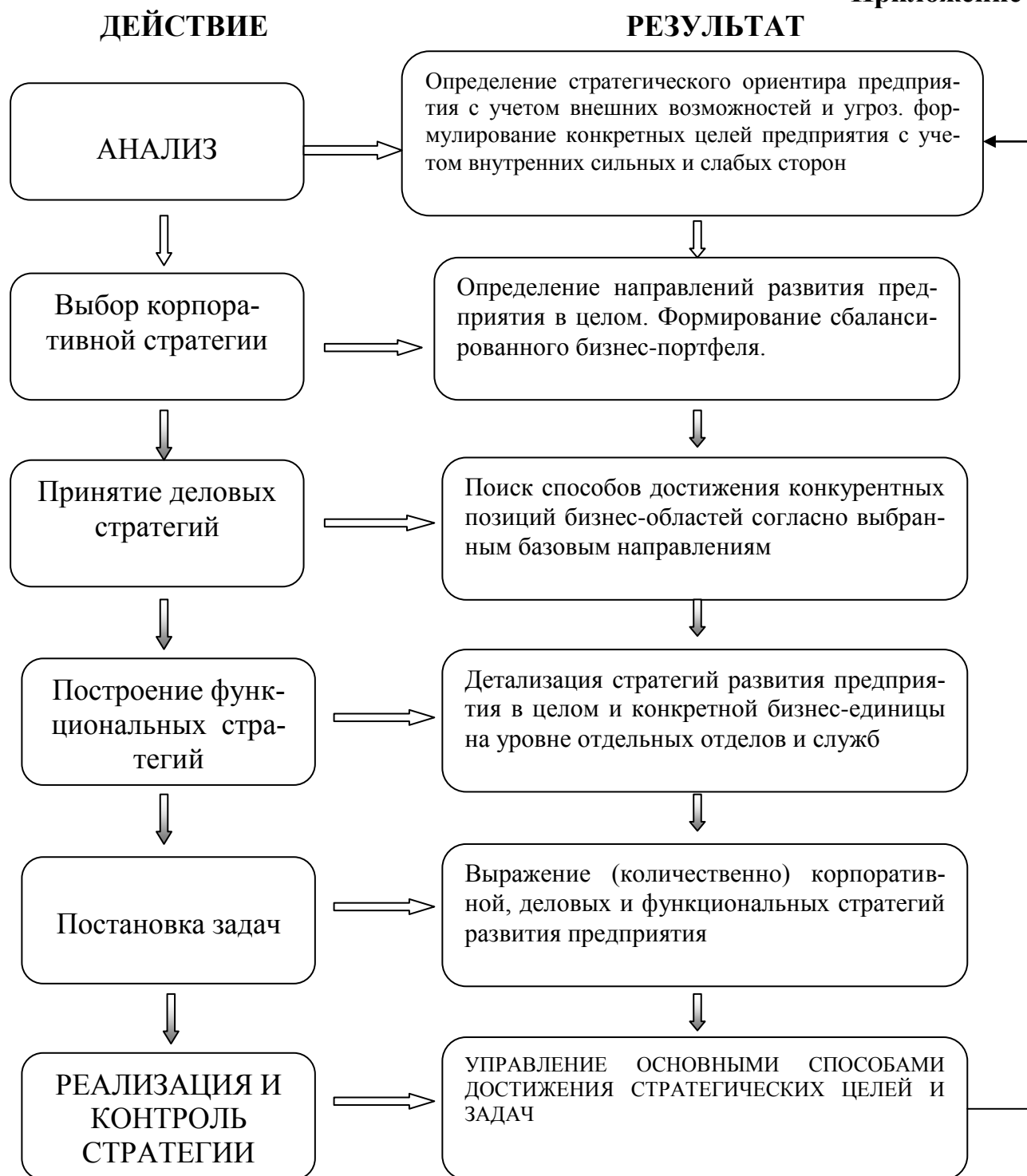
46. Новакова, О. И. Экономическое развитие предприятия / О. И. Новакова, Г.С. Мерзликина. – Москва : ПРИОР, 2014. – 254 с.
47. Ольве, Н-Г. Оценка эффективности деятельности компании. Практическое руководство по использованию сбалансированной системы показателей [Текст] / Н-Г. Ольве, Ж. Рой, М. Ветер. – Москва : Вильямс, 2015. - 304 с.
48. Приходько, В. Эффективность инструментов управления организацией [Текст] / В. Приходько, А. Валиулова // Проблемы теории и практики управления. - 2014. - №12. - С. 102 – 109
49. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент концепции и ситуации [Текст] / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – Москва : ИНФРА, 2006. - 412 с.
50. Трубицына, Т.И. Синергетические эффекты макроэкономики [Текст] / Т.И. Трубицына // Современные макроэкономические процессы: тенденции и противоречия. - Саратов, 2015. - С. 3-14.
51. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2011. - 448 с.

Определения понятия «стратегия»

Автор	Определение
И. Ансофф, К. А. Волкова, И. П. Дежкина, Ф. К. Казакова, А. Н. Люкшинов	Стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности.
В. А. Винокуров	Стратегия представляет собой систему управленческих решений, определяющих перспективные направления развития организации, сферы, форм и способов ее деятельности в условиях окружающей среды и порядок распределения ресурсов для достижения поставленных целей.
Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Б. Б. Стародубцева	Стратегия – это долговременные, наиболее принципиальные, важные установки, планы, намерения правительства, администрации регионов, руководства предприятий в отношении производства, доходов и расходов, бюджета, налогов, капиталовложений, цен, социальной защиты.
П. Дойль	Стратегия – это комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению долговременных конкурентных преимуществ на целевых рынках.
Э. А. Уткин	Стратегия – это совокупность главных целей предприятия и основных способов достижения данных целей.
И.О. Виханский	Стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.
М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.
Р. А. Фатхутдинов	Стратегия – это программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.
М. Д. Соколов	Стратегия – это совокупность правил для принятия решений в целях обеспечения устойчивого роста и развития фирмы.
А. Чандлер	Стратегия – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей.

Логико-структурная схема организации разработки стратегии предприятия в конкурентной среде





“УТВЕРЖДЕН”

Решением Единственного Участника

Решение № 1

от “05” апреля 2010 года

**УСТАВ
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ
ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ**

«Ника Тур»

г. Белгород, 2010 г.

СТАТЬЯ 1 Общие положения

1.1. Настоящая редакция Устава Общества с ограниченной ответственностью «Ника Тур» утверждена в связи с приведением положений Устава в соответствие с действующим законодательством РФ, Федеральным законом от 30.12.2008 № 312-ФЗ, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью» №14-ФЗ от 08.02.1998 г. (далее по тексту ФЗ «Об ООО») в соответствии с Гражданского Кодекса Российской Федерации.

1.2. Общество вправе в установленном порядке открывать банковские счета на территории Российской Федерации и за ее пределами, должно иметь круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование на русском языке и указание на место его нахождения.

Общество вправе иметь штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации.

Правовое положение Общества определяется в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, Федеральным Законом «Об обществах с ограниченной ответственностью».

СТАТЬЯ 2 Наименование и место нахождения Общества

2.1. Полное фирменное наименование Общества: **Общество с ограниченной ответственностью «Ника Тур».**

2.2. Сокращенное фирменное наименование Общества: **ООО «Ника Тур».**

2.3. Место нахождения Общества: **РФ, Белгородская область, город Белгород, ул. Губкина дом 17, кв. 179.**

СТАТЬЯ 3 Цели и предмет деятельности Общества

3.1. Основной целью деятельности Общества является получение прибыли путем оказания услуг в области права, коммерческо-посреднической, а также другой деятельности в соответствии с действующим законодательством и настоящим Уставом, как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

3.2. Основными видами деятельности Общества являются:

- туризм, международный туризм, визовая поддержка,
- организация комплексного туристического обслуживания,
- предоставление туристических информационных услуг,
- деятельность туристических агентств,
- предоставление туристических экскурсионных услуг;
- обеспечение экскурсионными билетами, обеспечение проживания, обеспечение транспортными билетами;
- трудоустройство за рубежом;
- концертная деятельность;
- Выпуск продукции промышленного назначения, товаров народного потребления, продуктов питания с их последующей реализацией юридическим лицам, населению через торговую сеть;
- организация торгово-закупочной деятельности с использованием различных форм торговли, в том числе с организацией собственных торговых точек, специализированных и фирменных магазинов;
- транспортные услуги населению, пассажирские и грузоперевозки;

- 3
- организация гостиничного и бытового обслуживания, культурного досуга, пунктов общественного питания, спортивно-оздоровительных и других видов услуг;
 - осуществление рекламной, издательской и полиграфической деятельности;
 - проведение брокерских и лизинговых операций;
 - подготовка, переработка и производство сельскохозяйственной продукции;
 - торговля товарами, в частности, путем создания собственной сети и аренды торговых площадей, магазинов, складов, осуществление экспортно-импортных операций;
 - осуществление снабженческо-сбытовой, оптовой, розничной и комиссионной торговли товарами народного потребления, в том числе мебелью, изделиями народного промысла;
 - организация перевозок, предоставление транспортных услуг, аренда транспортных средств;
 - внешнеэкономическая и внешнеторговая деятельность, экспортно - импортные операции;
 - операции с недвижимостью;
 - ремонт, сервис, предоставление в прокат, торговля автомобильными и иными транспортными средствами, запчастями к ним;
 - производство и реализация продуктов питания;
 - организация и коммерческая эксплуатация ресторанов, кафе, баров и иных объектов общественного питания;
 - гостиничные услуги и бытовое обслуживание населения;
 - организация или содействие в организации информационно - технической и рекламно-издательской деятельности, включая издание, в том числе совместное, рекламной, научной, информационной, художественной и публицистической печатной продукции;
 - ремонтно-строительные, строительно-монтажные и строительно-эксплуатационные работы;
 - оказание услуг по организации производства и сбыта, покупке и продаже, включая экспортно-импортные операции по заявкам отечественных и иностранных партнеров;
 - внешнеэкономическая деятельность;
 - организация и осуществление сотрудничества с зарубежными партнерами в области производства и реализации товаров народного потребления и продуктов питания;
 - оказание услуг по транспортным перевозкам на территории Российской Федерации и за ее пределами, транспортно-экспедиционная деятельность;
 - взаимодействие с таможенными органами при таможенном оформлении и других таможенных действиях при вывозе с территории Российской Федерации, при ввозе на территорию Российской Федерации товаров народного потребления;
 - торгово-закупочная деятельность;
 - оказание различных бытовых услуг населению;
 - сбыт собственной продукции, работ, услуг, а также продукции, товаров, работ и услуг российских и иностранных юридических лиц и граждан по их поручениям;
 - благотворительная деятельность;

Общество вправе осуществлять и любые другие виды деятельности, не запрещенные законом.

3.3. Деятельность, требующая специального разрешения (лицензии), разрешается только при получении такого разрешения.

3.4. Общество самостоятельно осуществляет свою деятельность, распоряжается выпускаемой продукцией, полученной прибылью, оставшейся в его распоряжении после уплаты налогов и других обязательных платежей.

3.5. Общество вправе принимать решение о распределении своей чистой прибыли между участниками общества ежеквартально, раз в полгода или раз в год.

СТАТЬЯ 4

Состав и компетенция органов управления общества

4.1. Все ниже перечисленные решения, относящиеся в соответствии с законодательством к исключительной компетенции общего собрания участников, принимаются единственным участником единолично и оформляются письменно:

- 1) определение основных направлений деятельности Общества, а также принятие решения об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций;
- 2) изменение устава Общества, в том числе изменение размера уставного капитала Общества;
- 3) образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их

полномочий, а также принятие решения о передаче полномочий единоличного исполнительного органа Общества коммерческой организации или индивидуальному предпринимателю (далее - управляющий), утверждение такого управляющего и условий договора с ним; установление размера вознаграждения и денежных компенсаций единоличному исполнительному органу общества, членам коллегиального исполнительного органа общества, управляющему;

- 4) утверждение годовых отчетов, годовых бухгалтерских балансов;
- 5) утверждение или принятие документов, регулирующих организацию деятельности общества;
- 6) создание филиалов и открытие представительств общества;
- 7) принятие решения о распределении чистой прибыли Общества;
- 8) принятие решения о размещении Обществом облигаций и иных эмиссионных ценных бумаг;
- 9) назначение аудиторской проверки, утверждение аудитора и определение размера оплаты его услуг;
- 10) решение об одобрении сделок, в совершении которых имеется заинтересованность, и об одобрении крупных сделок;
- 11) решение вопросов, связанных с подготовкой, созывом проведением общего собрания участников общества;
- 12) принятие решения о реорганизации или ликвидации Общества;
- 13) назначение ликвидационной комиссии и утверждение ликвидационных балансов;

Эти вопросы не могут быть переданы им на решение исполнительного органа Общества. Решение по утверждению годовых результатов деятельности Общества должно быть

принято не ранее двух и не позднее четырех месяцев после окончания финансового года.

4.2. Внеочередное общее собрание участников общества проводится в случаях, определенным уставом общества, а также в любых иных случаях, если проведения такого общего собрания требуют интересы общества и его участников.

4.3. Единоличным исполнительным органом Общества является Директор, назначаемый решением, бессрочно.

Директор:

- 1) Без доверенности действует от имени Общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки, предмет которых составляет не более 25% от балансовой стоимости чистых активов общества;
- 2) выдает доверенности на право представительства от имени Общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- 3) издает приказы о назначении на должность работников Общества, об их переводе и увольнении, определяет систему оплаты труда работников Общества, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;
- 4) осуществляет иные полномочия, не отнесенные законодательством или уставом Общества к компетенции единственного участника.

4.4. Договор между обществом и лицом, осуществляющим функции единоличного исполнительного органа общества, подписывается от имени общества лицом, председательствовавшим на общем собрании участников общества, на котором избрано лицо, осуществляющее функции единоличного исполнительного органа общества, или участником общества уполномоченным решением общего собрания участников общества.

СТАТЬЯ 5

Уставный капитал общества.

5.1. Уставный капитал Общества составляет 10000,00 (десять тысяч) рублей 00 копеек, 1 (одна) доля номинальной стоимостью 10000,00 (десять тысяч) рублей 00 копеек составляет 100% уставного капитала общества.

К моменту государственной регистрации Общества доли участника в уставном

Пролито, пронумеровано, срездено печатью
Листов 10

СТН: _____

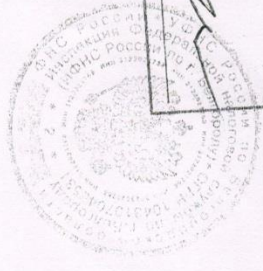
КОПИЯ

Документа хранящегося в регистрационном деле

15 АПР 2010

Исполнитель ИФНС РФ

по г. Белгороду



**В настоящем уставе пронумеровано и
пронумеровано 10 страниц.**

Л.В. Власова

Л.В. Власова

Форма № 1-1-Учет



Федеральная налоговая служба

СВИДЕТЕЛЬСТВО

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

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

(полное наименование в соответствии с учредительными документами)

ОГРН

1	1	0	3	1	2	3	0	0	5	0	5	0
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

поставлена на учет в соответствии с положениями
Налогового кодекса Российской Федерации 13 апреля 2010 г.
(число, месяц, год)

в налоговом органе по месту нахождения Инспекции Федеральной
налоговой службы по г. Белгороду

3	1	2	3
---	---	---	---

(наименование налогового органа и его код)

и ей присвоен
ИНН/КПП

3	1	2	3	2	1	2	2	9	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

 /

3	1	2	3	0	1	0	0	1
---	---	---	---	---	---	---	---	---

Свидетельство подлежит замене в случае изменения приведенных в нем сведений.

Начальник отдела регистрации и учета
налогоплательщиков


И. Звягина





серия 31 № 002025095

ЗАО «Полиграф-защита», Москва, 2008, уровень «В»



МИНФИН РОССИИ
 ФЕДЕРАЛЬНАЯ НАЛОГОВАЯ СЛУЖБА
 УФНС РОССИИ ПО БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ
 ИНСПЕКЦИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ НАЛОГОВОЙ СЛУЖБЫ
 ПО Г. БЕЛГОРОДУ
 (ИФНС России по г. Белгороду)
 Садовая ул. 7, Белгород г., Белгородская обл. 308007
 Телефон:(4722) 20-66-00; Телефакс:(4722) 34-74-21;
 E-mail: i3123@m09.r31.nalog.ru

20.04.2010 № 420

На № _____

**У В Е Д О М Л Е Н И Е
 О ВОЗМОЖНОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ УПРОЩЕННОЙ СИСТЕМЫ
 НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**

ИФНС России по г. Белгороду,
 рассмотрев заявление Общество с ограниченной ответственностью "Ника Тур"
 ОГРН:1103123005050 ИНН/КПП:3123212297/312301001 от 19.04.2010 №22478892 и
 руководствуясь положениями
 статей 346.12 и 346.13 главы 26.2 Налогового кодекса Российской Федерации, уведомляет о
 возможности применения
 Общество с ограниченной ответственностью "Ника Тур" ОГРН:1103123005050
 ИНН/КПП:3123212297/312301001 с 13.04.2010г. упрощенной системы налогообложения с
 объектом налогообложения "Доходы, уменьшенные на величину расходов".

Заместитель начальника ИФНС
 России по г. Белгороду
 Советник государственной
 гражданской службы РФ 1 класса
 М П

"Уведомление получено"

Руководитель организации
 (Индивидуальный предприниматель)
 " ____ " _____ 20 ____ г.



Т.Н. Гушина

Бусев В.В.
 (фамилия, инициалы)

по доверенности

Проскурина Татьяна Васильевна
 (4722)20-66-17