

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет Экономики и управления

Кафедра «Менеджмент и экономическая безопасность»

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

на тему

Разработка системы управления аквапарка в г. Пенза

(в рамках стратегии развития внутреннего и въездного туризма

Пензенской области)

Студент группы 133M1
(номер группы)

(подпись, дата)

Шелкова Виктория
Викторовна
(фио полностью)

Руководитель д.т.н., профессор
(должность)

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет»
(наименование организации)

(подпись, дата)

Дорофеев В.Д.
(фамилия, инициалы)

Нормоконтролер д.э.н., профессор
(должность)

ФГБОУ ВО «Пензенский государственный
университет
(наименование организации)

(подпись, дата)

Тугускина Г.Н.
(фамилия, инициалы)

Работа допущена к защите (протокол заседания кафедры от _____ № _____)

Заведующий кафедрой

(подпись, дата)

Тактарова С.В.
(фамилия, инициалы)

Работа защищена с отметкой _____ (протокол ГЭК от _____ № _____)

Секретарь ГЭК

(подпись, дата)

Пронина Ю.Ю.
(фамилия, инициалы)

Пенза 2017

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	5
1 Маркетинговые исследования рынка.....	8
1.1 Анализ рынка	8
1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ.....	20
1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка.....	28
2 Техничко-технологическое обоснование проекта.....	37
2.1 Характеристика оказываемых услуг.....	37
2.2 Организация процесса предоставления услуг	45
2.3 Система предложения и продвижения услуг.....	51
3 Формирование системы эффективного управления предприятием.....	57
3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом.....	57
3.2 Формирование стратегий организации.....	69
3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий.....	84
Заключение.....	98
Список использованной литературы.....	102
Приложения.....	107

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в Российской Федерации большое внимание уделяется государственной политике в сфере внутреннего и въездного туризма.

Приоритеты устойчивого развития туризма в нашей стране обозначены в Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства РФ 31 мая 2014 г. № 941-р. В документе указывается, что туризм следует рассматривать как источник финансовых доходов бюджетов бюджетной системы РФ, средство повышения занятости и качества жизни населения, способ поддержания здоровья граждан, основа для развития социокультурной среды и воспитания патриотизма, а также мощный инструмент просвещения и формирования нравственной платформы развития гражданского общества. Согласно Стратегии целью развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 года является комплексное развитие внутреннего и въездного туризма с учетом обеспечения экономического и социокультурного прогресса в регионах.

Развитие внутреннего и въездного туризма имеет большое значение для государства в целом, субъектов и муниципальных образований. Пензенская область не исключение.

Основными компонентами туристского потенциала Пензенской области являются природная среда, богатое культурно-историческое наследие, развиваемая современная инфраструктура отдыха и досуга, выгодное географическое положение на пересечении автотранспортных магистралей (в том числе М5 «Урал») и иных транспортных коридоров.

Развитие туризма и других видов активного отдыха на территории Пензенской области определено в Стратегии социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу до 2021 года,

утвержденной Законом Пензенской области от 4 сентября 2007 г. № 1367-ЗПО.

Кроме того, Распоряжением Правительства Пензенской области от 19 мая 2015 года N 221-рП утверждена «Стратегия развития внутреннего и въездного туризма на территории Пензенской области на период до 2020 года». В данном документе определяется, что одним из основных стратегических направлений развития муниципальных образований Пензенской области является развитие туризма и мест отдыха с созданием соответствующей инфраструктуры, а также благоприятные условия для развития туризма и мест отдыха относятся к преимуществам муниципальных образований Пензенской области.

В Стратегии развития внутреннего и въездного туризма на территории Пензенской области на период до 2020 года отмечается, что инвестирование в развитие сферы туризма имеет значительные перспективы для региона. Так, инвестиции в создание туристической инфраструктуры Пензенской области позволят обеспечить поступление значительных средств в региональный бюджет. Развитие сферы обслуживания на базе туристических предложений Пензенской области будет способствовать повышению занятости населения, развитию традиционных видов хозяйствования.

В качестве одного из наиболее перспективных направлений развития внутреннего въездного туризма в Стратегии определяется развлекательный туризм. При этом по оценкам отечественных и международных аналитиков, в России одним из наиболее востребованных видов активного туризма является акваотдых. Ученые установили, что водная среда может быть использована человеком в лечебных целях лучше, чем любая другая. Бассейны предназначены не только для занятий водными видами спорта, это еще и места здорового отдыха. Однако просто плавательные бассейны не удовлетворяют современного обывателя. Все большим спросом пользуются развлекательные комплексы, рассчитанные на семейные посещения. Эти

комплексы являются своеобразными оазисами здорового образа жизни. Такими оазисами могут стать и аквапарки.

Исходя из вышесказанного создание аквапарка на территории Пензенской области является одним из эффективных направлений реализации Стратегии развития внутреннего и въездного туризма на территории пензенской области на период до 2020 года.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка организационно-экономических основ создания аквапарка на территории Пензенской области и формирование системы управления им.

В соответствии с целью работы определены следующие задачи:

- рассмотреть потенциал развития внутреннего въездного туризма в Пензенской области;
- провести маркетинговые исследования рынка аквапарков в России;
- дать технико-технологическое обоснование проекта;
- разработать систему эффективного управления организацией;
- дать экономическое обоснование проектного решения.

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды ученых-экономистов, посвященные вопросам организации бизнеса в области акваотдыха, технико-экономического обоснования проектов.

Информационную базу исследования составляют: законодательные акты РФ и Пензенской области в отношении развития внутреннего въездного туризма, исследования отечественных и зарубежных специалистов в области операционного и финансового менеджмента, экономики предприятия, а также материалы периодической печати.

При написании выпускной квалификационной работы использовались следующие методы исследования: системный анализ и синтез, логические методы индукции и дедукции, общие методы наблюдения и сравнения и др.

1 МАРКЕТИНГОВЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ РЫНКА

1.1 Анализ рынка

Прежде чем рассматривать динамику развития и структуру рынка услуг аквапарков необходимо ценить туристский потенциал и состояние туризма в Пензенской области.

Анализ современного состояния туризма в Пензенской области позволяет сделать выводы о положительной динамике в развитии этой сферы. В последние годы Пензенская область демонстрирует достаточно высокие темпы роста туристского потока. Так, по данным отдела туризма Управления культуры и архива Пензенской области в 2016 году объем туристского потока увеличился на 8,2 % по сравнению с 2015 годом и составил 481,507 тыс. чел [4].

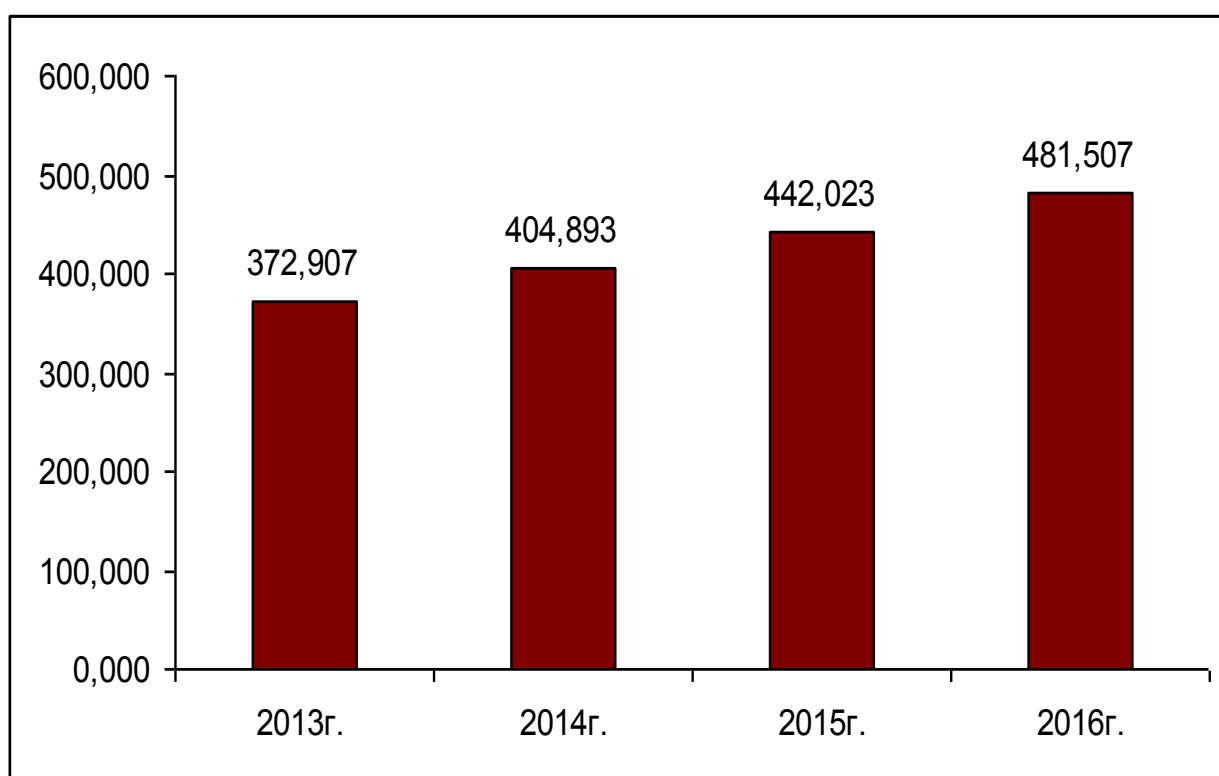


Рисунок 1.1 – Динамика туристского потока в Пензенской области, тыс. чел.

Наблюдается рост количества граждан РФ и иностранных гостей, посетивших Пензенскую область и пользующихся услугами коллективных средств размещения. Так, по данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области в 2016 году в

коллективных средствах размещения, расположенных на территории области, проживало 144,424 тыс. чел, из них 2507 чел. – иностранные гости (рисунок 1.2).

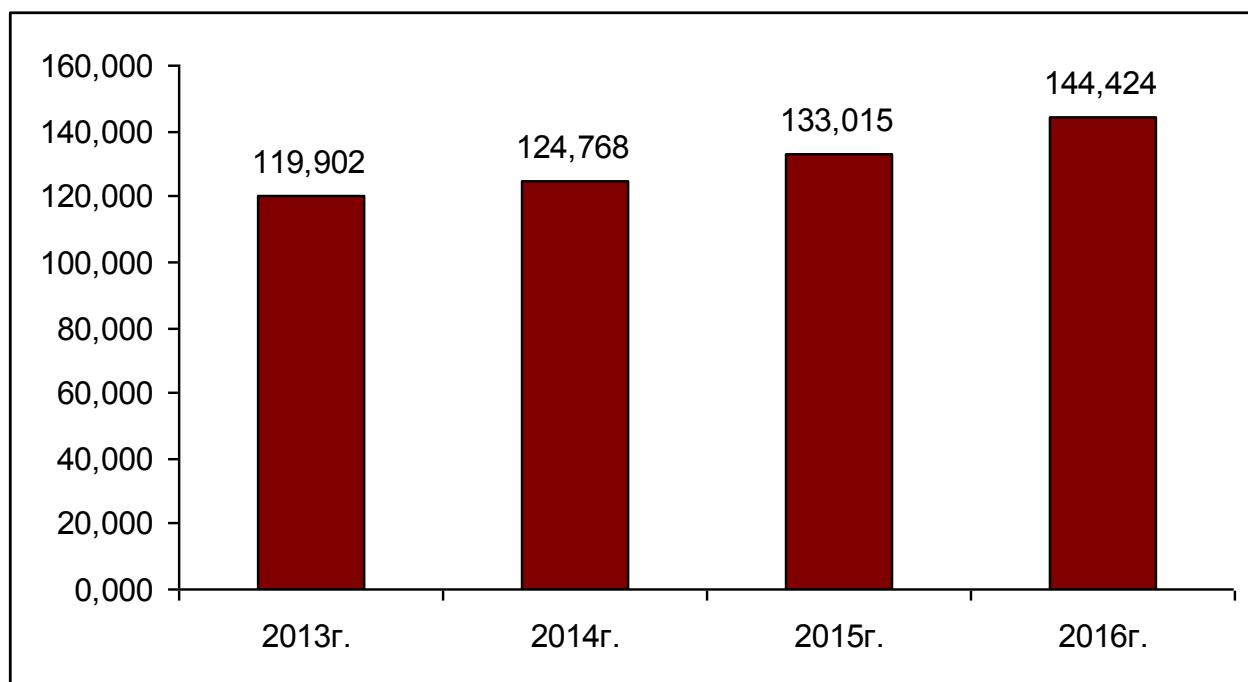


Рисунок 1.2 – Количество туристов, пользующихся услугами коллективных средств размещения, тыс. чел.

Одной из причин повышения туристского потока и, соответственно, численности лиц, размещенных в коллективных средствах размещения, стало проведение в Пензенской области крупных событийных мероприятий. В частности, значительное влияние оказало празднование в 2013 году 350-летия города Пенза.

По средствам передвижения туристский поток Пензенской области по данным за 2013 - 2016 гг. обеспечивается (рисунок 1.3) [4].

Как показывают данные рисунка 1.3, наибольший трафик туристского потока Пензенской области, обеспечивается железнодорожным транспортом. В свою очередь наибольший трафик туристского потока, обеспечивающийся автотранспортом, приходится на автомобильную дорогу общего пользования федерального значения М-5 «Урал». В настоящее время автодорога имеет статус основной автомобильной транспортной артерии, связывающей Центральный регион России, ее Европейскую часть с Сибирью и Дальним

Востоком. По территории региона также проходят три межрегиональные трассы со средним транзитным потоком от 2 до 6 тысяч автомобилей в сутки.

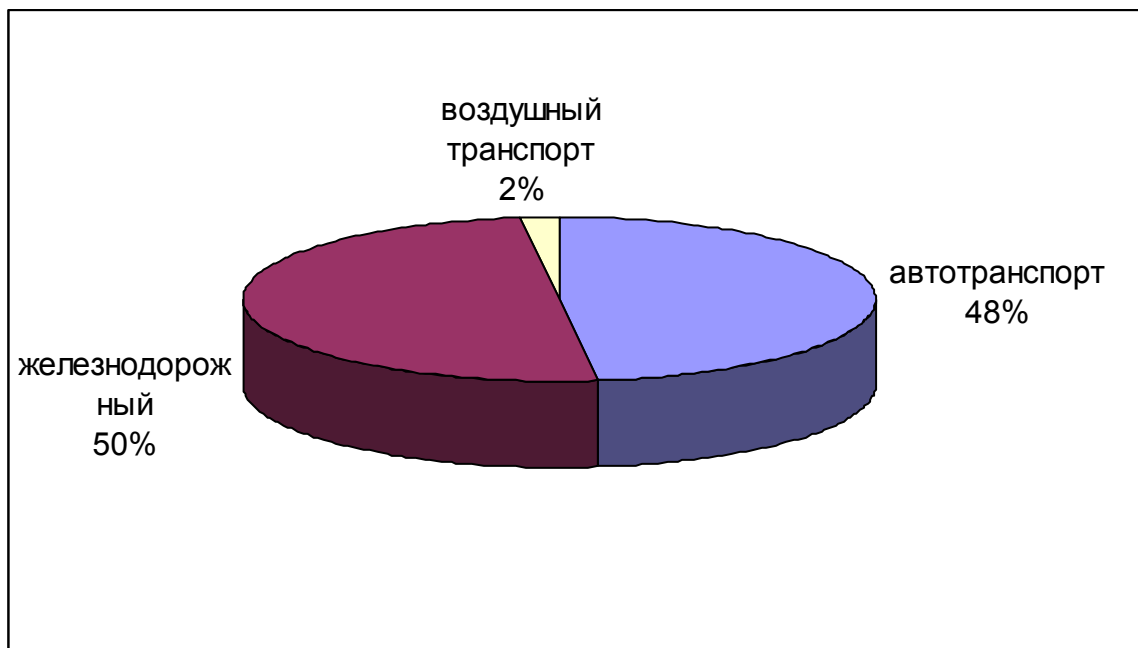


Рисунок 1.3 – Распределение туристов по средствам передвижения, %

В Пензенской области ежегодно увеличивается количество гостиниц и других коллективных средств размещения. С 2013 по 2015 годы их количество возросло в 1,4 раза и составило 117 единиц, из них: 80 гостиниц; 26 туристических баз; 11 санаториев.

Соответственно увеличивается площадь номерного фонда, мест размещения туристов (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Изменение площадей номерного фонда и количества койко-мест размещения за период

Показатель	2013г.	2014гг.	2015г.	2016г.
Количество койко-мест (единовременная вместимость) в коллективных средствах размещения (тыс. мест)	5,58	6,278	5,767	5,752
Площадь номерного фонда коллективных средств размещения (кв.м.)	51388,1	55836,7	55052	54964,8

По данным Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Пензенской области объем платных услуг гостиниц и аналогичных средств размещения за 2013-2016 гг. увеличился в 1,54 раза и составил 594,407 млн. руб.

С каждым годом наблюдается стабильное увеличение туристских организаций и муниципальных учреждений в сфере туризма. Так, в 2016 году на территории Пензенской области действовало 115 туристских фирм. Среди них присутствуют туроператоры, работающие на рынке внутреннего и международного въездного туризма (Пенза и область, Россия). В Едином государственном реестре туроператоров зарегистрировано шесть туроператоров Пензы, а именно:

- ООО «Интурист» (внутренний туризм);
- ООО «Просто Тур» (внутренний туризм);
- ООО «Мегалинк» (внутренний и международный въездной туризм);
- ООО «АкадемТравел» (внутренний и международный въездной туризм);
- ООО «Альтаир» (внутренний туризм);
- ООО «Каникулы» (внутренний туризм).

Все остальные туристические фирмы являются турагентствами.

На увеличение туристского потока влияют изменения спроса со стороны российских и иностранных туристов. Так, в мире растет интерес к культурно-познавательному и природно-ориентированному туризму. Пензенской области есть, что предложить в данной сфере, как местному населению, так и людям, приезжающим в регион.

В Пензенской области сложились благоприятные условия для рекреации и развития различных видов туризма. При этом наиболее перспективными и развитыми видами туризма в регионе остаются (рисунок 1.4):

- культурно-познавательный туризм;
- рекреационный туризм;

- религиозный туризм.

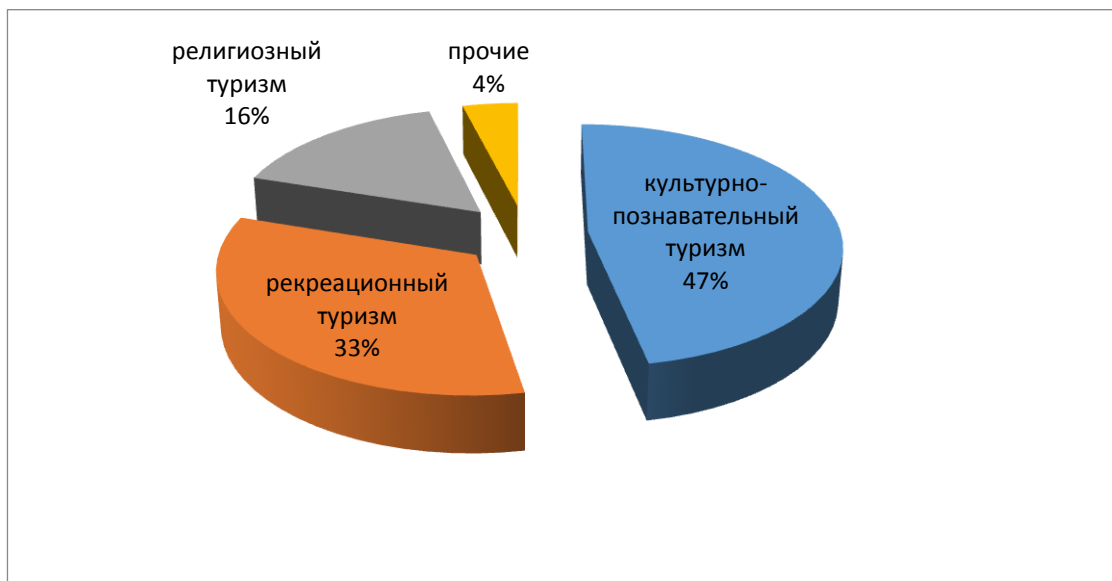


Рисунок 1.4 – Основные виды туризма в Пензенской области, %

Пензенская область принадлежит к ряду российских регионов с богатыми историко-культурными традициями. Историко-культурное наследие региона включает в себя ценнейшие мемориальные объекты, связанные с историческими событиями, с жизнью выдающихся деятелей культуры, науки, искусства, литературы. В их числе крупнейшие писатели, поэты – М.Ю. Лермонтов, А.Н. Радищев, В.Г. Белинский, М.Н. Загоскин, И.И. Лажечников, М.Е. Салтыков-Щедрин, А.И. Куприн, А.Г. Малышкин, деятели искусства - В.Э. Мейерхольд, И.И. Мозжухин, К.А. Савицкий, А.В. Лентулов, ученые – В.О. Ключевский, Ф.И. Буслаев, П.Н. Яблочков, врачи – Н.Н. Бурденко, Н.Ф. Филатов, Г.А. Захарьин, государственные деятели – М.М. Сперанский, А.Б. Куракин, С.Ф. Голицын, ряд других известных исторических лиц.

Наиболее часто посещаемыми историко-культурными объектами области являются: государственный музей-заповедник «Тарханы», государственный Литературно-мемориальный музей А.Н. Радищева; государственный музей-усадьба В.Г. Белинского, а также культурно-исторический центр источника «Кувака».

В целом на территории Пензенской области расположено 369 объектов культурного наследия, из них 46 федерального значения, 323 –

регионального значения. В регионе действует порядка 1300 учреждений (организаций) культуры и искусства

Выгодное географическое положение, благоприятные природно-климатические условия, разнообразие флоры и фауны, стабильная экологическая обстановка создают основу для развития в Пензенской области рекреационного туризма. На сегодняшний день в регионе функционирует 26 туристских баз.

Традиционной популярностью пользуются религиозные туры в Пензенскую область. Регион известен не только своими храмами и церквями, которые привлекают множество паломников со всех частей России, но и монастырями, святыми источниками. Наибольший интерес для туристов представляют Троице-Сканов женский монастырь и Сканов Пещерный мужской монастырь преподобных Антония и Феодосия Печерских в Наровчатском районе, Казанская Алексиево-Сергиевская пустынь в п. Сазанье Сердобского района, Свято-Тихвинский Керенский мужской монастырь в Вадинске. В Пензенской области располагается значительное количество святых источников: Семиключье, Салотейка, источник св. вмц. Параскевы Пятницы в Соловцовке, Никольский источник, родник «Богомольный» и другие. Прогнозируется рост религиозного туризма и в будущем. Перспектива увеличения турпотока в этом секторе, кроме прочего, объясняется восстановлением ряда храмов и монастырей, представляющих религиозную ценность [4].

Таким образом, на территории Пензенской области существуют все условия, необходимые для активного развития внутреннего и въездного туризма.

Вместе с тем необходимо учитывать, что туризм становится существенной потребностью современного человека, от которой опытный путешественник не может отказаться даже в результате влияния экономических и/или политических угроз. При этом люди, имеющие опыт путешествий по миру, являются искушенными и требовательными

туристами, которые, как правило, высоко ценят уровень сервиса и готовы потратить на поездку значительные средства.

Так, исследования потребительских предпочтений россиян показали, что граждане РФ являются активными путешественниками, 67% респондентов путешествуют хотя бы один раз в год, а 23% - более двух раз в год. Подавляющее большинство россиян (77%) заранее готовятся к поездке, на это у них уходит около месяца, при этом только 6% респондентов преследуют экономическую выгоду, обычно пользуясь «горящими» турами. При бронировании услуг большинство респондентов (57%) прибегают к услугам турфирм, активно используя ресурсы Интернет на этапе самостоятельного подбора тура. Довольно значительная часть (20%) полностью самостоятельно бронирует туристские услуги через Интернет, не обращаясь к профессионалам турбизнеса. В части основных причин, по которым респонденты были бы готовы предпочесть внутренний туризм выездному, опрошенные указали наличие интересных туристских программ, высокий уровень качества туристских услуг и сервиса и конкурентоспособные цены [47].

Проведенный выше анализ показал высокий потенциал для развития особого сегмента рекреационного туризма как акватуризм.

Несмотря на бурный рост некоторых сегментов рекреационного туризма, данный рынок в России все еще находится на начальной стадии развития и значительно отстает от развитых стран. К формирующимся сегментам рынка рекреационного туризма в России можно отнести и аквапарки, которые потенциально могут стать частью крупных семейных развлекательных центров и парков развлечений.

Пик строительства аквапарков пришелся на середину 2000-х гг. В среднем в России вводили около 3 аквапарков в год. Темпы роста индустрии аквапарков были самыми высокими в Европе – 7,1%. Это объясняется ростом благосостояния населения, а также повышенным интересам к водно-развлекательным комплексам. Несмотря на это, обеспеченность россиян

аквапарками значительно уступает развитым странам. Так в США и Европе на 1 крытый аквапарк приходится около 330 тыс. жителей, а в России – около 6 млн., что свидетельствует о недостаточном количестве предложения. В развитых странах аквапарки имеются практически в каждом городе с населением свыше 300 тыс. чел., в России в основном в крупных агломерациях с численностью населения свыше 1 млн. чел.

На сегодняшний день аквапарки являются одним из самых доходных сегментов рынка рекреационного туризма. Это связано с наличием потенциального рынка и неудовлетворенностью спроса. По итогам 2016 года емкость рынка российских аквапарков составила 43,8 млрд. руб. При этом, несмотря на экономический кризис, за период 2013-2016 год рынок показывал положительную динамику со среднегодовыми темпами роста 4,5-5% (рисунок 1.5), при том, что в остальных направлениях туристской индустрии наблюдается существенное падение либо замедление темпов роста [44].

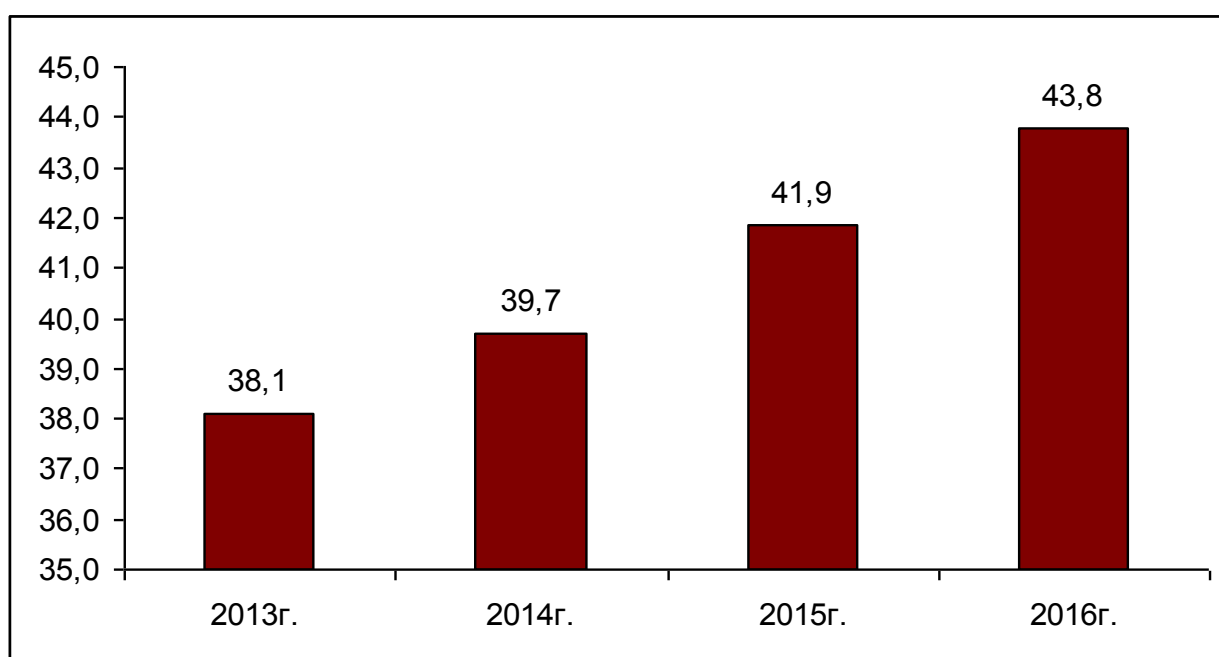


Рисунок 1.5 – Емкость рынка российских аквапарков, млрд. руб.

Большинство аквапарков расположены в городских агломерациях численность которых превышает 500 тыс. чел. Исключением являются курортные города, численность которых редко превышает 100 тыс. чел.,

однако, они имеют значительный туристский поток. Таким образом, на сегодняшний день более половины (63%) существующих в России аквапарков приходится на 4 региона (рисунок 1.5): Краснодарский край (33%), Москва (12%), Республика Крым (12%), Санкт-Петербург (6%). Причина концентрации аквапарков проста – близость потенциального потребителя.

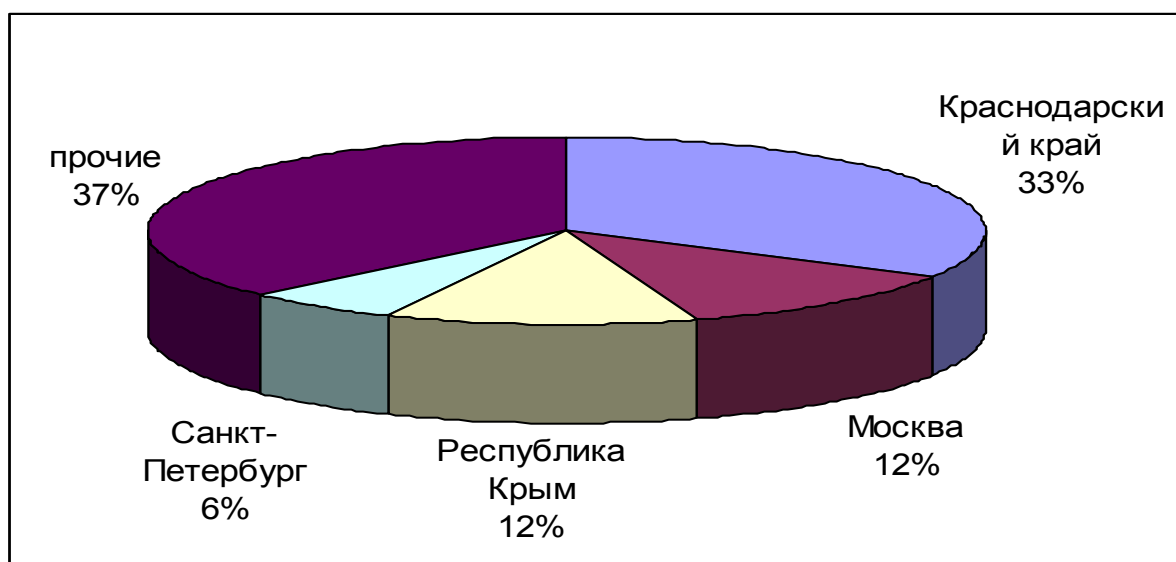


Рисунок 1.6 – Распределение аквапарков по территории России, %

Климатические условия России отразились на конструктивном типе существующих аквапарков. В южных регионах преобладают аквапарки открытого типа, во всех остальных регионах – крытые. Как правило, большинство крытых аквапарков имеют площадь от 2 000 кв. м до 6 000 кв. м. Кроме того, крытые аквапарки предлагают своим посетителям дополнительные досуговые услуги: тренажерный зал, развлекательные аттракционы, боулинг и т.д. При этом они способны функционировать круглый год.

Анализ стоимости входных билетов в аквапарки позволяет говорить о наличии ценовой дифференциации. Все аквапарки применяют деление дней недели на будние и выходные. Как правило, в выходные дни количество желающих отдохнуть в аквапарках увеличивается, что находит отражение в стоимости входного билета в сторону его увеличения. В среднем стоимость в выходные дни увеличивается в 1,2-1,5 раза. Также имеется деление

посетителей на возрастные группы, что прямо влияет на стоимость входного билета. Разница в стоимости может составить 1,5-2,0 раза [32].

В ряде аквапарков стоимость варьируется от времени суток посещения. В некоторых случаях рабочий день разбивается на несколько периодов, при этом первая половина дня дешевле второй. Другим примером является установка стоимости на ограниченное количество часов пребывания в аквапарке, после истечения которых оплата идет поминутно или же взимается за полный день. Таким образом, в аквапарках крытого типа сложился следующий уровень цен на входные билеты (таблица 1.2) [45].

Таблица 1.2 – Среднегодовая стоимость входного билета в аквапарки крытого типа

Дни недели	Взрослые		Дети	
	До 4 часов	Весь день	До 4 часов	Весь день
Будние дни	800	1200	550	800
Выходные дни	1100	1500	750	1100

По оценкам специалистов компании MACON Realty Group, вместе с ростом интереса со стороны потребителей к аквапаркам была отмечена тенденция к повышению потребительских предпочтений к качеству аквапарков в сторону современных форматов.

Особенностью спроса на услуги аквапарка является наличие фактора сезонности, который проявляется в изменении числа посетителей в зависимости от месяца (годовая сезонность) и дня недели (недельная сезонность). Для открытых аквапарков в течение года можно выделить высокий и средний сезоны спроса, которые определяются климатическими особенностями России. Сезон высокого спроса приходится на июль и август, которые являются самыми жаркими месяцам года. Это традиционный период отпусков и каникул, когда большая часть населения стремится к водоемам. Уровень заполняемости аквапарков в период высокого сезона приближается к 100%. Средний сезон длится с конца мая по июнь и с сентября по начало

октября. В это период заполняемость открытых аквапарков несколько ниже периода высокого спроса и в среднем находится на уровне 40-70%. В оставшееся время открытые аквапарки не функционируют по причине неблагоприятных погодных условий (низкая температура воздуха, осадки, ветер и т.д.). Для крытых аквапарков наблюдается существенное влияние недельной сезонности, а также пиковые часы загрузки аквапарка в течение дня. Первую половину недели аквапарки стоят практически пустые. Заполняться они начинают в пятницу вечером, на выходных и праздниках. Пиковые периоды приходятся на послеобеденные и вечерние часы.

Специалистами компании MACON Realty Group сформулированы основные правила, которых следует придерживаться при строительстве аквапарка.

- Наиболее привлекательным является участок в месте сосредоточении досуговых объектов и массового отдыха горожан.

- При строительстве аквапарка за городом необходимо выбирать участок рядом с крупной магистралью. Удаленность от потенциальных посетителей не должна превышать 30 км (часовая доступность с учетом сборов).

- Участок должен иметь квадратную или прямоугольную форму. Площадь участка для крутого аквапарка должна составлять 1 - 5 га.

- . – Аквапарк может являться составной частью развлекательного комплекса, в состав которого должны входить небольшая гостиница (до 30 номеров), объекты общественного питания, паркинг, торговая галерея.

- При выборе аттракционов и создании зон необходимо предусмотреть возможность охвата разных возрастных групп.

- При формировании ценовой политики необходимо учитывать, что оптимальное время для активного отдыха составляет 4 часа, а пик посещаемости приходится на вторую половину дня. Наиболее посещаемые дни — выходные и праздники.

– Для аквапарков характерны повышенные требования к безопасности (наличие спасателей, медицинского и педагогического персонала).

– Для распределения загрузки комплекса необходимо использовать маркетинговые инструменты: скидки, акции, дневной абонемент и т.д.

Стоит отметить, что в последние годы темпы ввода аквапарков несколько замедлились – сказывается состояние в экономике страны и увеличение инвестиционных затрат на оборудование. Тем не менее, сложившаяся конъюнктура рынка является привлекательной для открытия аквапарков [32].

На основании проведенных исследований представим основные характеристики рынка (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Основные экономические характеристики рынка

Характеристика	Описание
1	2
Размеры рынка	Размер рынка аквапарков является значительным. Этот рынок удовлетворяет потребность большого количества людей любителей активного отдыха.
Темпы роста рынка	Темпы роста рынка аквапарков стабильно увеличиваются в связи с популяризацией активного образа жизни, активного отдыха и веяниями моды и оказывают положительный эффект.
Прибыльность	Прибыльность отрасли достаточно высока, что обусловлено невысокой конкуренцией в отрасли и высоким объемом спроса на услуги.
Препятствия для выхода на рынок или ухода с рынка	Барьеры, входа на рынок очень высоки и связаны с высокими капитальными вложениями в строительство аквапарка и его оснащение, при этом перепрофилировать данный бизнес практически невозможно, таким образом барьеры выхода с рынка также очень высоки

1	2
Цены	Изменяются в широком диапазоне и зависят преимущественно то уровня доходов населения, а также спектром предоставляемых слуг
Быстрые технологические изменения	В данной сфере деятельности аттракционы меняются достаточно редко, при этом замена аттракционов требует капитальных изменений внутри аквапарка, что является очень затруднительным. Все изменения могут касаться преимущественно маркетинговых и развлекательных программ
Требования к размерам необходимых капиталовложений	Данный вид бизнеса требует больших инвестиционных затрат и соответственно привлечения большого количества инвесторов

Таким образом, данный вид бизнеса является динамично развивающимся требующей серьезных капиталовложений, связанных с капитальным строительством и оснащением аквапарка необходимым оборудованием, что обуславливает высокие барьеры входа в отрасль и выхода из нее.

1.2 Оценка конкурентов и их конкурентных преимуществ

По состоянию на начало 2017 г. в России функционирует около 60 крупных аквапарков и около 40 небольших.

Подавляющее большинство аквапарков представляют собой отдельностоящие объекты (72% от всех аквапарков) или являются частью развлекательного комплекса (28% аквапарков) [32].

Большинство аквапарков расположены в крупных городах с численностью от 500 тыс. чел.

Прямых конкурентов в городе Пензе у вновь создаваемого аквапарка не будет. Если говорить об игроках, действующих на территории ближайших регионов, то в настоящий период действует 5 аквапарков. Рассмотрим более подробно каждый из них:

Аквапарк «Ривьера» (г. Казань) находится на живописном берегу реки Казанки. «Ривьера» - один из самых крупных в России аквапарков (15 тыс. м кв.). В нем больше пятидесяти водных аттракционов. Для любителей экстремальных видов развлечений сделаны водные горки с крутыми виражами. Для семей и дружеских компаний есть горка «Ниагара» - где лодка с пассажирами улетает в желтую трубу горки. Для любителей моря, в «Ривьере» есть волновой бассейн, а для любителей серфинга – аттракцион «Flow Rider». Любителям дайвинга есть, где понырять с аквалангом. Для исследователей глубин приготовлен специальный бассейн. Вниманию взрослых предлагается СПА-зона аквапарка. Всех желающих ждут оздоровительные процедуры, джакузи, все виды гидромассажа, турецкая баня и финская сауна. На берегу речки расположен круглогодичный бассейн. В летней зоне аквапарка расположен каскад бассейнов с подогреваемой водой под открытым небом. В аквапарке также имеются кафе и рестораны. Ежегодно аквапарк посещают около 149 тыс. туристов.

Аквапарк «Виктория» (Самара) входит в мировую ассоциацию аквапарков, что свидетельствует о его высоком классе. Аквапарк «Виктория» открыт круглый год. Территория аквапарка 6700 м кв. В распоряжении туристов 9 бассейнов, одиннадцать горок, 30 аттракционов. Аквапарк построен таким образом, что здесь найдут, чем заняться, и взрослые и самые маленькие. «Виктория» подходит также для семейного отдыха. Здесь есть все для приятного отдыха самых притязательных туристов: бары, паркинг, магазины и многое другое. Для детей оборудовано специальное место, где они могут чувствовать себя безопасно. Детям до четырех лет вход бесплатно.

Аквапарк «Волжские дали» (г. Саратов) находится на территории базы отдыха с одноименным названием. Представляет собой аквапарк клубного типа и включает бани (русская, финская, римская, турецкая), водные аттракционы (лагуны – джакузи, подводный гейзер, водные противотоки и горки), солярий, бар. Предназначен преимущественно для отдыхающих базы отдыха. Рассчитан на 150 человек.

Аквапарк «ЛИМКОР» (г. Саратов) находится на территории спорткомплекса с одноименным названием. Состоит из двух этажей. На первом этаже расположен основной бассейн, имеющий размер 25 м на 8 м с перепадом глубин от 0,8 м до 1,8 м. В нем расположены 2 водные горки – открытая горка «Камикадзе» и закрытая горка «Черная дыра», 2 гидромассажных бассейна «СПА» с температурой воды 38 С и опциями гидровоздушного массажа, 3 финские и 2 турецкие (ХАМAM) сауны. На втором этаже кроме стартовой площадки для водных горок расположен детский бассейн глубиной всего 0,6 м с горкой для детей ясельного возраста. Также на втором уровне аквапарка расположен бассейн глубиной 0,9 м размером 12 м на 5 м с водными аттракционами: противоток, водопад, воздушный гейзер, гидромассаж и душ-шарко. Над основным бассейном расположен бар. Ежегодно аквапарк посещает порядка 35-30 тыс. человек.

Аквапарк «ЛетоStop» (г. Казань) – расположен в развлекательном комплексе «Калейдоскоп» на площади 3000 м кв. В водной зоне аквапарка расположены 15 аттракционов, джакузи, шесть бассейнов, солярий, сауна, кафе и тропические растения [47].

Исходя из количества ежегодных посещений аквапарков в Приволжском федеральном округе на рынке аквапарков сложилась следующая структура предложения (рисунок 1.7).

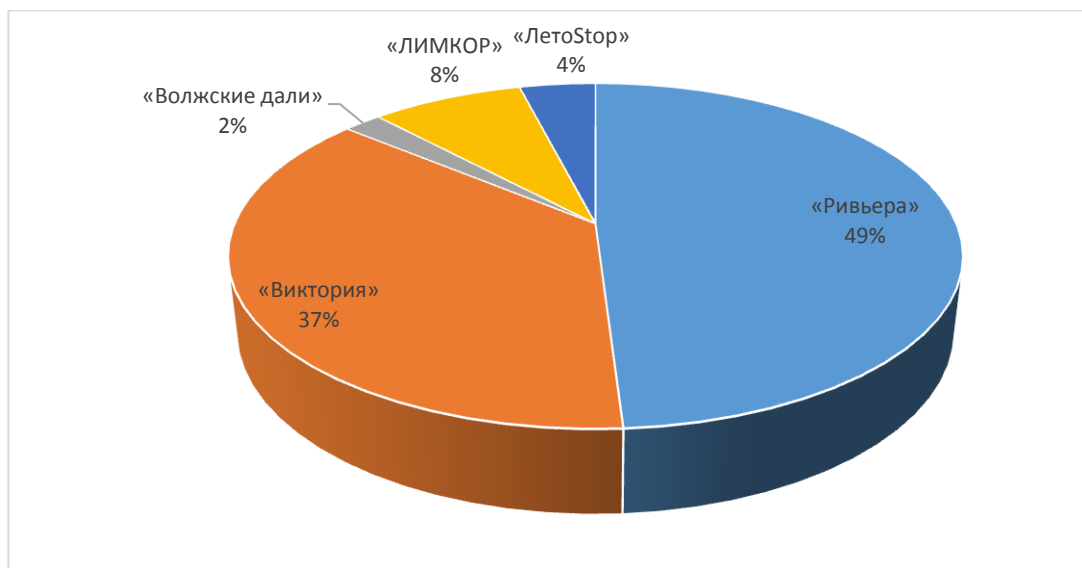


Рисунок 1.7 – Структура предложения на рынке аквапарков Приволжского федерального округа, %

Далее определим конкурентные преимущества аквапарков с помощью экспертной оценки.

В качестве экспертов были определены: эксперт 1 – представитель туроператора «Просто Тур»; эксперт 2 – представитель туроператора «Альтаир»; эксперт 3 – представитель туроператора «Мегалинк».

Первоначально была установлена степень значимости оценок экспертов исходя из их опыта на рынке внутреннего туризма и организации развлекательных туров (таблица 1.4).

Таблица 1.4 – Степень значимости оценок экспертов

Эксперты	Значимость оценки
Эксперт 1	0,3
Эксперт 2	0,5
Эксперт 3	0,2
Итого	1

Затем была проведена сравнительная оценка конкурирующих аквапарков каждым экспертом с помощью экспертных оценок по 10-бальной шкале (10 баллов – высокое качество, 1 – балл низкое качество).

Результаты сравнительной оценки конкурирующих аквапарков «Экспертом 1» представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5 – Качественное сравнение аквапарков по конкурентным факторам (Эксперт 1)

Конкурентные факторы	«Ривьера»	«Виктория»	«Волжские дали»	«ЛИМКОР»	«ЛетоStop»	«Аквамарин»
Качество услуг	10	9	8	6	7	9
Доступность цены	8	9	7	8	9	10
Репутация (имидж) предприятия	10	9	5	8	7	3
Эффективность рекламы	9	8	5	6	7	9
Работа по международным стандартам	9	10	8	8	7	10
Широта ассортимента услуг	10	9	5	6	5	9
Качество используемых игровых аттракционов	10	9	5	7	7	9
Наличие различных программ	10	9	5	7	7	10
Акции	9	10	6	6	8	9
Система лояльности потребителей	9	8	8	7	8	9
Качество работ по стимулированию спроса и сбыта	10	8	7	8	9	9

Результаты сравнительной оценки конкурирующих аквапарков «Экспертом 2» представлены в таблице 1.6.

Таблица 1.6 – Качественное сравнение аквапарков по конкурентным факторам (Эксперт 2)

Конкурентные факторы	«Ривьера»	«Виктория»	«Волжские дали»	«ЛИМКОР»	«ЛетоStop»	«Аквамарин»
Качество услуг	9	10	8	7	5	8
Доступность цены	9	9	7	8	10	9
Репутация (имидж) предприятия	10	8	5	8	9	2
Эффективность рекламы	10	7	5	6	8	9
Работа по международным стандартам	10	10	8	8	7	10
Широта ассортимента услуг	10	9	4	5	6	9
Качество используемых игровых аттракционов	10	9	5	7	7	9
Наличие различных программ	10	9	5	6	6	10
Акции	9	10	4	6	8	9
Система лояльности потребителей	10	8	7	5	8	9
Качество работ по стимулированию спроса и сбыта	10	9	5	7	8	9

Результаты сравнительной оценки конкурирующих аквапарков «Экспертом 3» представлены в таблице 1.7.

Таблица 1.7 – Качественное сравнение аквапарков по конкурентным факторам (Эксперт 3)

Конкурентные факторы	«Ривьера»	«Виктория»	«Волжские дали»	«ЛИМКОР»	«ЛетоStop»	«Аквамарин»
Качество услуг	9	9	7	7	6	10
Доступность цены	9	10	7	8	10	9
Репутация (имидж) предприятия	10	9	6	8	7	1
Эффективность рекламы	10	7	5	7	7	10
Работа по международным стандартам	9	9	8	8	7	10
Широта ассортимента услуг	10	9	4	6	5	9
Качество используемых игровых аттракционов	10	9	8	9	7	10
Наличие различных программ	10	9	5	6	6	10
Акции	9	10	4	6	8	9
Система лояльности потребителей	10	7	5	5	8	9
Качество работ по стимулированию спроса и сбыта	10	9	8	7	8	9

Далее был рассчитан интегральный показатель экспертных оценок сравнительной оценки конкурирующих аквапарков путем суммирования произведений степени значимости оценки эксперта на оценку каждого эксперта (таблица 1.8).

Таблица 1.8 – Интегральная оценка аквапарков по конкурентным факторам

Конкурентные факторы	«Ривьера»	«Виктория»	«Волжские дали»	«ЛИМКОР»	«ЛетоStop»	«Аквамарин»
Качество услуг	9,3	9,5	7,8	6,7	5,8	8,7
Доступность цены	8,7	9,2	7	8	9,7	9,3
Репутация (имидж) предприятия	10	8,5	5,2	8	8	2,1
Эффективность рекламы	9,7	7,3	5	6,2	7,5	9,2
Работа по международным стандартам	9,5	9,8	8	8	7	10
Широта ассортимента услуг	10	9	4,3	5,5	5,5	9
Качество используемых игровых аттракционов	10	9	5,6	7,4	7	9,2
Наличие различных программ	10	9	5	6,3	6,3	10
Акции	9	10	4,6	6	8	9
Система лояльности потребителей	9,7	7,8	6,9	5,6	8	9
Качество работ по стимулированию спроса и сбыта	10	8,7	6,2	7,3	8,3	9
Итого	105,9	97,8	65,6	75	81,1	94,5
Ранг	1	2	6	5	4	3

Таким образом, анализ конкурентных преимуществ показал, что с учетом реализации всех заявленных мероприятий аквапарк «Аквамарин» может обеспечить себе устойчивое положение на рынке. Таким образом, по

предварительным оценкам доля рынка аквапарка «Аквамарин» может составить порядка 15% (рисунок 1.8).

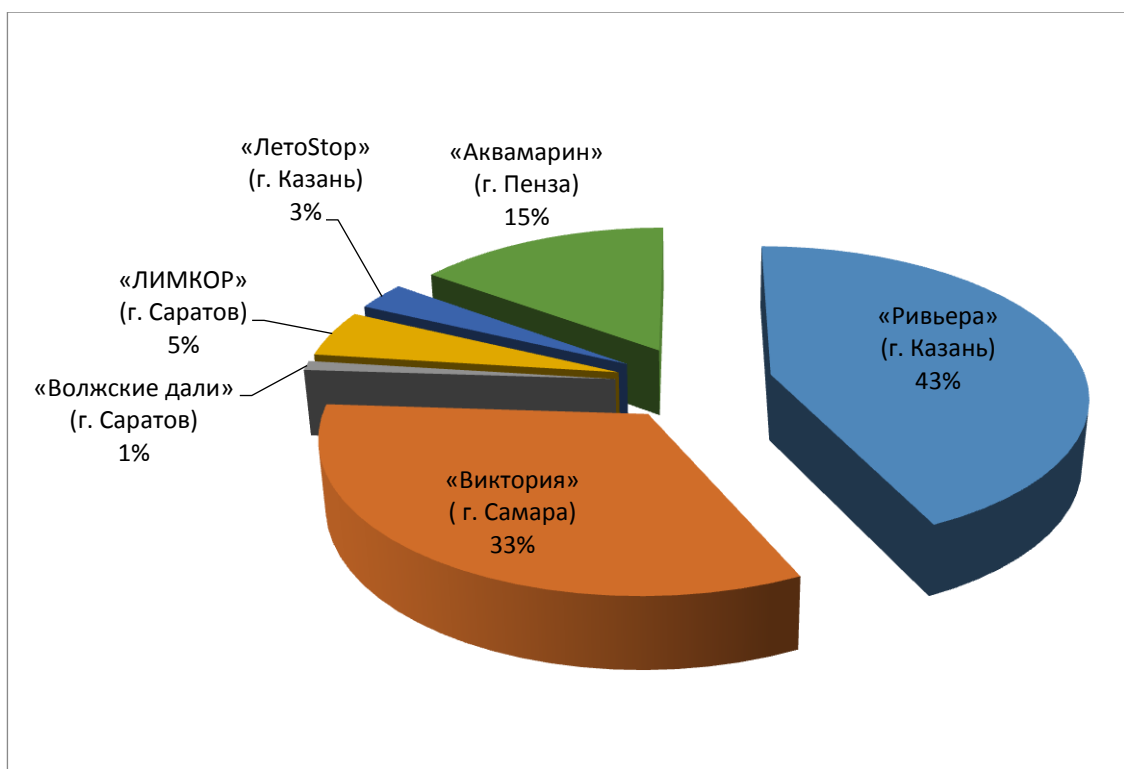


Рисунок 1.8 – Предполагаемая доля «Аквамарин» на рынке аквапарков приволжского федерального округа, %

1.3 Анализ потребителей и сегментация рынка

С целью определения групп потенциальных потребителей был проведен опрос среди жителей г. Пензы и гостей города с помощью представителей туроператоров «Просто Тур», «Альтаир», «Мегалинк».

Методы исследования:

1. Опрос населения. Исследование среди населения проводилось на двух выборках методом телефонных интервью с использованием системы компьютерных телефонных опросов САТІ. Первая выборка (110 респондентов) репрезентативно отражает социально-демографическую структуру всего населения города. Вторая выборка (44 респондента) позволяет получить информацию о группе населения с доходом выше среднего уровня.

2. Опрос гостей города. Исследование проводилось методом личных интервью. Всего было проведено 65 интервью с туристами из России и стран СНГ.

Ниже в таблице приведены значения ошибки для выборок при различном количестве респондентов.

Таблица 1.9 – Значения ошибки для выборок при различном количестве респондентов

Значения (%)	2/98	3/97	5/95	10/90	15/85	20/80	30/70	40/60	50/50
Ошибка для 1000 человек $\pm$ (%)	0,9	1,1	1,4	1,9	2,3	2,5	2,9	3,1	3,2
Ошибка для 400 человек $\pm$ (%)	1,4	1,7	2,2	3,0	3,6	4,0	4,6	4,9	5,0
Ошибка для 150 человек $\pm$ (%)	2,3	2,8	3,6	4,9	5,9	6,6	7,5	8,0	8,2
Ошибка для 50 человек $\pm$ (%)	4,0	4,9	6,2	8,5	10,1	11,4	13,0	13,9	14,2

Выборочная совокупность – соответственно, 1010, 404, 165 и 50 человек, опрошенных в результате настоящего исследования, репрезентативно отражающие мнение генеральных совокупностей – всех жителей Пензы, жителей Пензы с доходом выше среднего и гостей города. Отношение жителей Пензы к проекту строительства аквапарка.

В результате проведенного опроса было установлено, что большинству пензенцев (71%) известно, что такое аквапарк, хотя только четверть (25%) имеет опыт посещения. При этом еще выше уровень информированности у туристов из России и стран СНГ (84%).

В ряду ассоциаций с аквапарком называются в первую очередь различные водные аттракционы (рисунок 1.9). Чаще всего это горки. Они стали своеобразным символом аквапарков. Поскольку водные горки

занимают столь важное место в представлениях об аквапарках вообще, необходимо предусмотреть их достаточное количество в проекте.

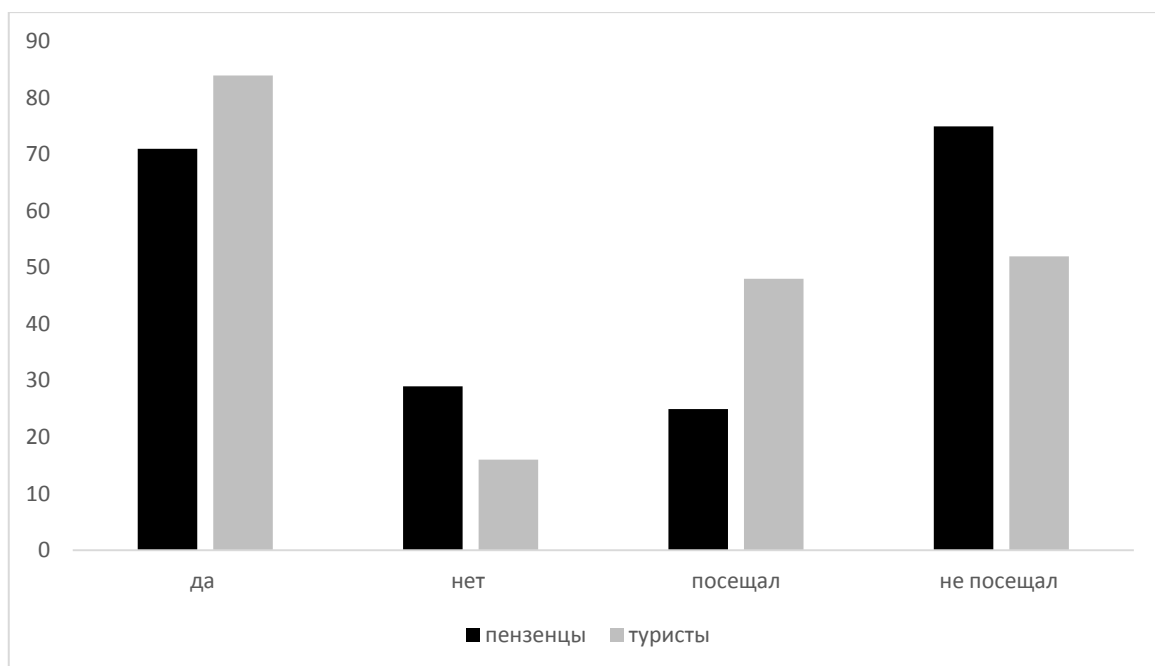


Рисунок 1.9 – Распределение респондентов по знанию и посещению аквапарка, %

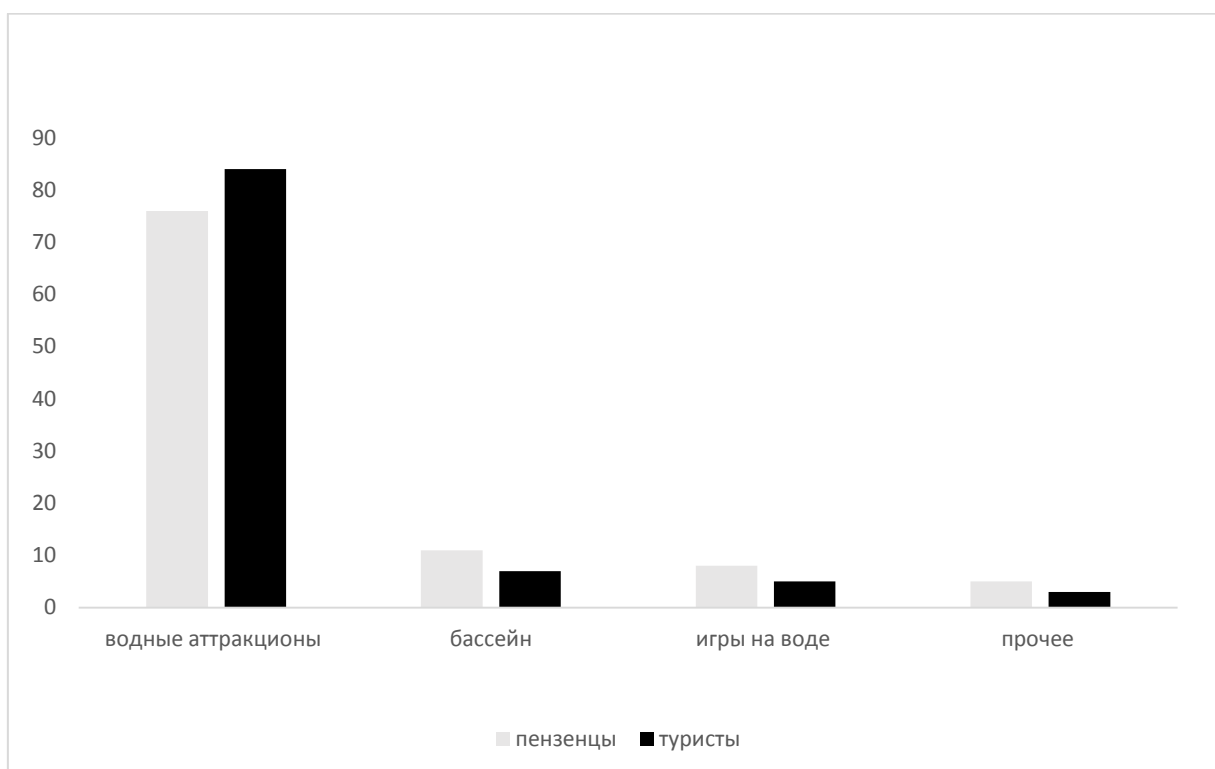


Рисунок 1.10 – Распределение респондентов при ответе на вопрос «С чем ассоциируется у Вас аквапарк», %

Ответы на вопрос о том, что понравилось в аквапарке, позволяют сделать вывод: один из самых важных факторов для оправдания ожиданий посетителей – разнообразие аттракционов и дополнительных услуг. Именно они вкупе с высоким уровнем сервиса удовлетворяют представлениям большинства респондентов о хорошем отдыхе в аквапарке (рисунок 1.11).

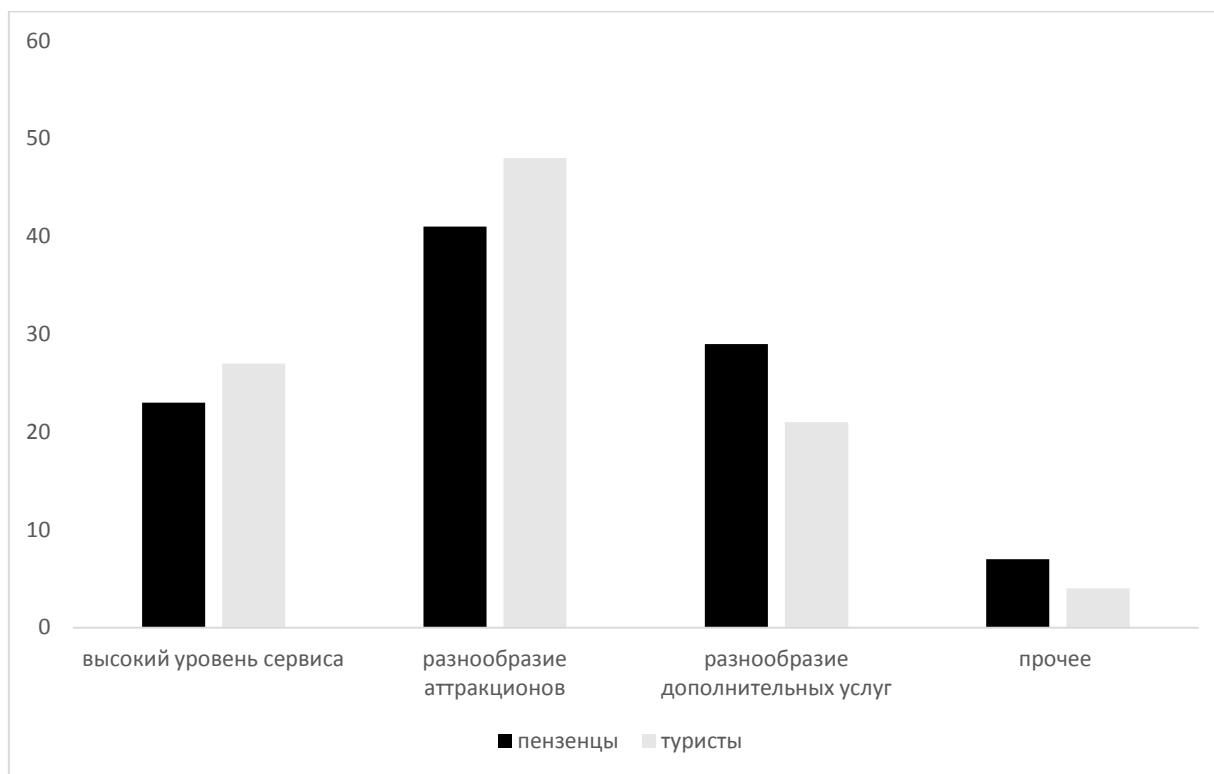


Рисунок 1.11 – Распределение респондентов по требованиям, предъявляемым к аквапаркам, %

В целом, во всех выборках сторонников строительства комплекса (от 84% до 94%) гораздо больше, чем тех, кто против строительства аквапарка (2%-4%). Главная из причин, побуждающих людей возражать против строительства водного развлекательного комплекса, - плохое экономическое положение в стране, необходимость решения более насущных проблем, требующих материальных вложений.

О своем желании посетить аквапарк заявило 80% населения Пензы (по выборке высокодоходной категории населения – 92%), 89% туристов из России и стран СНГ. Среди причин отказа обычно упоминаются отсутствие интереса, дороговизна или наличие более важных дел (туристы из России и стран СНГ). Иногда говорят, что такие развлечения не подходят по возрасту.

Аквапарк, скорее, будут посещать люди, активно проводящие свое свободное время, которые на досуге не привыкли «сидеть в четырех стенах» (66%, определенно, будут ходить в аквапарк, тогда как в среднем по населению Пензы – 44%). Выше среднего можно ожидать уровень посещения спортсменами (из них, определенно, станут ходить 58%), «любителями бани» (48%), частыми посетителями бассейнов (63%).

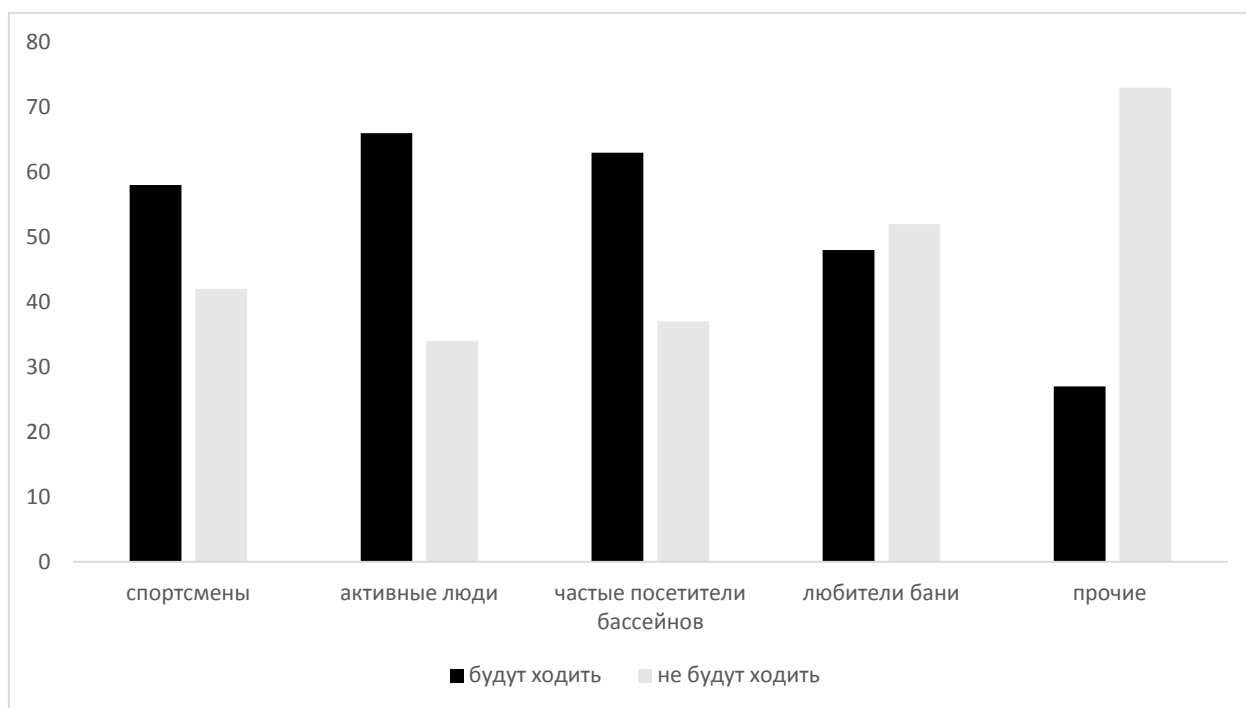


Рисунок 1.12 – Распределение респондентов по желанию посещать аквапарк в зависимости от образа жизни, %

Основную категорию посетителей аквапарка (без учета детей до 18 лет) составят пензенцы 18-34 лет. Существенно ниже будет процент пожилых людей 55-70 лет, пенсионеров.

Почти половина (43%) респондентов – пензенцев утверждают, что стала бы посещать аквапарк периодически. Столько же (42%) определится с частотой посещения после первого раза. Среди туристов несколько больше половины потенциальных посетителей 56%, если им понравится в аквапарке, сходят туда еще один или несколько раз. Треть туристов предполагает сходить только один раз.

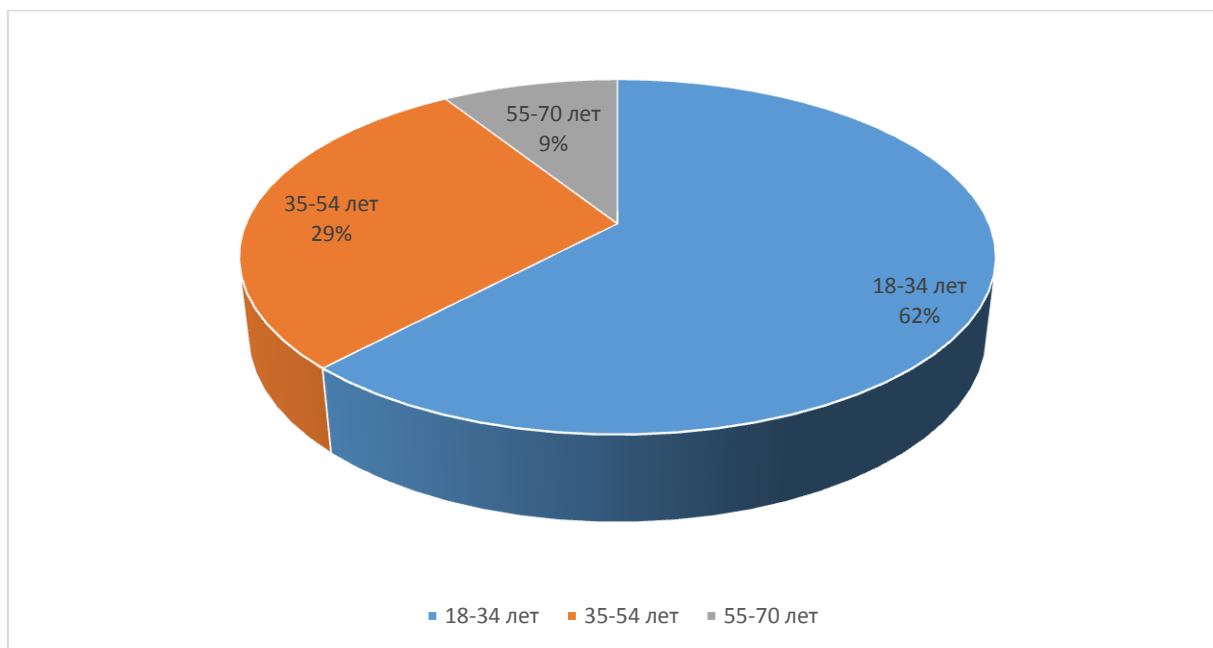


Рисунок 1.13 – Распределение потенциальных посетителей аквапарка по возрасту, %

Прямо пропорционально доходу растут требования потенциальных посетителей к разнообразию дополнительных услуг в аквапарке.

Мужчины чаще женщин выбирают бильярд (47% мужчин и 26% женщин), настольный теннис (45% мужчин, 27% женщин), «мокрое» кафе (52% и 41%, соответственно), игровые автоматы (25% и 15%) и доступ в Интернет (16% и 8%). Женщины чаще мужчин называли необходимым косметический кабинет (48% женщин и 31% мужчин).

Большая часть респондентов (население в целом) считает необходимыми специальные зоны для мам с маленькими детьми (94%) и для инвалидов (85%).

В хорошую погоду 81% посетителей из жителей Пензы предпочли бы находиться в открытой чаше аквапарка.

Три четверти респондентов из репрезентативной выборки (78%) называют приемлемой лично для себя цену 1000-1200 рублей за одно посещение Аквапарка. 71% - среди туристов из России и стран СНГ согласны оплатить 1750 рублей.

Среди населения с доходом до 20000 рублей в месяц на человека порядка половины (51%) не может себе позволить платить 750 рублей за

визит в аквапарк. С ростом дохода процент считающих такую цену приемлемой растет и достигает практически 100% при уровне дохода свыше 30000 рублей.

Более половины (64%) потенциальных посетителей предпочитает покупать разовые билеты и только треть, возможно, станет пользоваться абонементом.

Исходя из проведенного анализа были отпрядены следующие категории потребителей (таблица 1.10).

Таблица 1.10 – Основные категории потребителей

Группа потребителей	Удельный вес, %	
	пензенцы	туристы
Дети до 2 лет + родители	5	-
Дети 2 -13 лет родители	11	2
Дети14-17 лет +родители	18	14
Дети 14-17 лет без родителей	13	10
Молодежь (18-30 лет)		
Студенты	16	17
Безработные	1	1
Работающие	24	37
Средний возраст (31-50 лет)	7	15
Старший возраст (51-70 лет)	5	4

В свете того, что аквапарк рассчитан на самые широкие слои населения и предоставляет возможность для отдыха целевым группам общественности, значительно отличающимся по своим характеристикам, то и его посещение должно позиционироваться с учетом особенностей этих групп. Предполагаются следующие варианты позиционирования аквапарка:

- место семейного отдыха;
- место отдыха с друзьями;
- место отдыха с детьми;

- место для здорового отдыха;
- модное удовольствие;
- стиль жизни;
- достопримечательность города;
- место элитного отдыха;
- место проведения культурных зрелищных мероприятий;
- социально значимый объект (участие в социально значимых программах, например, оздоровление школьников, помощь инвалидам).

Одним из важнейших факторов, влияющих на успешную реализацию и обеспечивающим планируемый срок возврата инвестиций, является прогнозируемая высокая посещаемость аквапарка. Предпосылками к этому являются следующие обстоятельства:

1. Уникальность объекта и отсутствие конкуренции:

- аквапарк станет первым центром водных развлечений в Пензенской области;
- в связи с этим: во-первых, ожидается существенный всплеск спроса, вызванного интересом к новому уникальному зрелищу и развлечению, во-вторых, доминирующее положение дает большие возможности для маневра в области ценовой политики и управления аквапарком.

2. Высокий спрос на водные развлечения:

- спрос на водные развлечения, по оценкам специалистов, только в Пензе составляет около 30 000 человек в день. Объектов, подобных аквапарку, в Пензе нет, а потребность в водных развлечениях покрывается лишь на 10% за счет услуг спортивных бассейнов и весьма дорогостоящих поездок в заграничные аквапарки. Из-за климатических условий, открытые водоемы российского северо-запада пригодны для купания менее 3 месяцев в году.

- согласно проектным проработкам, пропускная способность аквапарка составит 8600 посетителей в день, что сможет покрыть спрос на водные развлечения, в лучшем случае, не более чем на 30 %.

Потенциальные посетители аквапарка «Аквамарин»:

- население Пензы – 521 329 чел.
- население Пензенской области – 1 360 587 чел.
- туристы,– 500 000 чел. (ежегодно) в том числе
- российские - 450 000 чел. (ежегодно)
- иностранные - 50 000 чел. (ежегодно)

При этом следует отметить, что по официальным данным, потенциал Пензы оценивается в 3 000 000 туристов в год.

Согласно данным, полученным в результате маркетинговых исследований, 90% населения положительно относится к идее строительства аквапарка в Пензе, что говорит о высокой вероятности повышенного спроса на услуги аквапарка.

Закономерно, что продвижение аквапарка должно начаться до его открытия и быть наиболее интенсивным в первый год его функционирования, для привлечения наибольшего числа посетителей и создания базы постоянных клиентов. Кроме того, необходимо рассмотреть возможность проведения специальных мероприятий, носящих как массовый характер, например, открытие аквапарка, так и представляющих интерес лишь для отдельных групп общественности.

2 ТЕХНИКО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА

2.1 Характеристика оказываемых услуг

Аквапарк – это крытое сооружение, в котором находится сеть водных развлечений для детей и взрослых, а также совокупность дополнительных услуг.

Аквапарк «Акварин» будет представлять собой городской комплекс, который будет построен в зоне с развитой инфраструктурой, вблизи от зеленых насаждений. Обязательным фактором является наличие хороших подъездных путей и места для парковки автомобилей. Наиболее оптимальное расположение комплекса – город «Спутник», так как он находится вблизи от ставших привычными для горожан мест отдыха –пляжных зон, центров досуга и развлечений.

Объемно-планировочные решения проектируемого аквапарка полностью учитывают размещение объекта на территории, формирующей силуэт и панораму застройки экспонированных территорий, зрительное восприятие объекта с магистрали общегородского значения и ландшафтно-рекреационной зоны, геологические условия, особенности ландшафта, зонирование территории, подъезды и пешеходные связи, благоустройство и инженерные коммуникации. Формируется единый ансамбль на уровне самых современных мировых стандартов, призванный обеспечить физический и духовный отдых человека.

Комплекс аквапарка создает условия для занятий физической культурой и спортом населения всех возрастных групп и спортсменов, физически активного семейного отдыха, а также привлечения туристов. Он предусматривает высокий уровень системы общественного обслуживания, расширение сферы реализации свободного времени, разнообразие форм досуга и развлечений, переориентацию пассивного отдыха на активную и оздоровительную деятельность.

Планировочная организация аквапарка формирует экологически благоприятную среду, соответствующую физиологическим, психоэмоциональным, социальным и другим потребностям человека, находящуюся в гармоничном единстве с природным окружением и климатом местности [10].

Общая площадь акватории равна 11900 кв. м. Одновременно посетить ее смогут 1000 человек. На территории водного развлекательного комплекса разместят более 50 видов разнообразных аттракционов. Общая площадь водной зоны составляет 4870 кв. м.

Аквапарк включает следующие основные функциональные блоки:

- собственно аквапарк, состоящий из зоны бассейнов (волнового, детского, «глубокого» и приводнений), водных аттракционов и пляжной зоны;
- раздевалки, оборудованные шкафчиками для хранения одежды с электронными системами запираения и душевые;
- входной вестибюль с гардеробом, кассовым и турникетным узлами;
- вспомогательные и подсобные помещения для размещения инженерных систем, складов, раздевалок, душевых и бытовок персонала и т.д.;

Досугово-развлекательная зона аквапарка (акватория) является основной по площади и по содержанию. Ее принципиальное решение – это создание общего водно-игрового пространства свободной формы и переменной высоты, перекрытого единой кровлей, с контролируемым климатом, работающего круглый год. На искусственном ландшафте в виде трех террас размещен водно-игровой комплекс, состоящий из системы бассейнов различного назначения, водопадов, водяных горок пр.

Главный водный элемент акватории – бассейн для купания и игр в воде, насыщенный водопадами, фонтанами, гейзерами, форсунками для массажа. На верхней террасе акватории размещены волновой бассейн с

пляжем, детский бассейн-лягушатник с интерактивным игровым городком, аттракционы. На хорошо обозримом подиуме установлен экран для демонстрации фильмов. Обеспечен адекватный баланс между «медленными» и «быстрыми» видами аттракционов [11].

Акватория включает в себя основные функциональные зоны, бассейны и аттракционы.

Помещение водных аттракционов функционально делиться на детскую зону, где предполагается посещения аттракционов детьми до 12-ти лет (для самых маленьких предусмотрены спасательные жилеты); и взрослую зону, где посещение водных горок разрешено от 12-ти и более лет.

К детской зоне относятся:

-Бассейн «Лягушатник» -площадь 150 м², глубина 0,3м;

-Бассейн «Детский»- площадь 60 м², глубина 1,0м;

К взрослой зоне относятся:

-Бассейн «Финишный» площадь 255 м², глубина 1,2м;

-Волновой бассейн площадью 360 м², к которому примыкает непосредственно пляж с расположенными на нем шезлонгами и лежаками.

-Бассейн для активного отдыха, площадь 580 м² [29].

Предусмотрены водные аттракционы, предназначенные для активного развлечения посетителей различного возраста и с различными степенями остроты испытываемых ощущений при условии несомненного их соответствия действующим правилам безопасности.

В зоне детского бассейна размещены следующие аттракционы:

1. Детский «Мультислайд» (таблица 2.1, рисунок 2.1).

Таблица 2.1 – Технические характеристики горки «Мультислайд»

Характеристики	Значение
Длина	20 м
Ширина	2 м
Высота	3,6 м
Угол наклона	30%
Количество дорожек	3



Рисунок 2.1 - Детский «Мультислайд»

2. Детская горка «Осьминог» (таблица 2.2, рисунок 2.2).

Таблица 2.2 – Технические характеристики горки «Осьминог»

Характеристики	Значение
Длина	4 м
Высота	1,5 м
Угол наклона	15%
Рекомендуемая глубина воды	300 мм
Тип	Таббоган

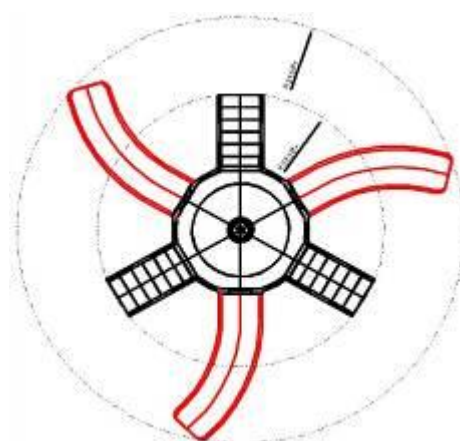


Рисунок 2.2 - Детская горка «Осьминог»

3. Зонтик «Водопад-фонтан» (рисунок 2.3).



Рисунок 2.3 – Зонтик «Водопад-фонтан»

4. Комплект горок «Малыш» для самых маленьких

Для взрослых посетителей предусмотрено наличие следующих аттракционов (таблица 2.3).

Таблица 2.3 – Виды водных горок

Тип водной горки	Описание	Внешний вид
1	2	3
«Семейный Таббоган» (Анаконда)	Открытый желоб, предназначен для одиночного спуска. Скорость спуска около 30 км/ч Размеры желоба: 700х1000 мм	
Камикадзе	Открытый наклонный высокоскоростной желоб, предназначен для одиночного спуска. Скорость спуска около 60 км/ч Средний уклон: 30-40% Размеры желоба: 700х1000 мм.	
Широкая горка	Открытый широкий желоб, предназначен для спуска как взрослых, так и детей. Скорость спуска не более 20 км/ч Средний уклон: 10-13% Размеры желоба: 500х2000 мм.	

1	2	3
Свободное падение	Высокоскоростная горка предназначена для одиночного спуска. Размеры желоба: 700x1000 мм.	
Мультислайд (5 желобов)	Соединенные между собой желоба открытого типа для спуска нескольких человек одновременно. Количество соединенных желобов может быть от двух до пяти. Скорость спуска около 10-15 км/ч Средний уклон: 10-13% Размеры каждого желоба: 500x1000 мм.	
Гидротруба	Закрытый желоб для одиночного спуска Средний уклон: 12-14% Размеры желоба: D. 825 мм	
«Серпантин»	Закрытый желоб для спуска на надувных кругах Средний уклон: 12-14% Размеры желоба: D. 1150 мм и D. 1200 мм	
Черная дыра	Абсолютно черная гидротруба со встроенными световыми эффектами (возможно комплектование звуковыми эффектами) Размеры желоба: D. 1400 мм - для спуска на надувных кругах	
Рафтинг	Для спуска на надувных кругах. Водная горка с резкими перепадами высот и крутыми виражами. Размеры желоба: 800x1400 мм	
Дикая река	Широкое русло с сильным течением воды. Предназначено для спуска на надувных кругах. Размеры: 500x3000 мм Размеры: 500x2000 мм	

1	2	3
Косичка	Переплетенные между собой две или четыре гидротрубы. Средний уклон: 12-14% Размеры желоба: D. 825 мм	
Ковер-самолет	Водная горка с широким желобом. Окрас водной горки стилизован в восточном стиле. Размеры: 900х4000 мм	

Предполагается оснастить аквапарк самыми современными аттракционами, включая уникальный на сегодняшний день «Флоурайдер» (имитатор гребня океанской волны для серфинга), а также оригинальными развивающими аттракционами компании «ИНКО». Все это должно значительно усилить привлекательность аквапарка.

Стартовые площадки аттракционов и зоны приводнения посетителей должны находиться в прямой видимости персонала, аттракционы оснащены устройствами, не позволяющими посетителю начать пользование аттракционом, если предшествующий посетитель не покинул зону аттракциона, аттракционы оборудованы системами мониторинга.

В акватории планируется разместить банно-оздоровительный комплекс с общей площадью 2 550 кв.м. В него будет входить:

- Различные виды бань (турецкая, русская, финская)
- Арома-сауна;
- Инфракрасный кабинет;
- Гидромассажные и контрастные ванны;
- Солярий [39].

Под несущие колонны и бассейны фундаменты предполагается выполнить ж/б монолитными столбчатыми отдельно стоящими либо ж/б

монолитные ростверки по забивным сваям (в зависимости от инженерно-геологических условий площадки).

Стены подземной части – ж/б монолитные с гидроизоляцией наплавляемыми рулонными материалами и теплоизоляцией из экструдированного пенополистирола.

Полы цокольного этажа – ж/б монолитная плита с гидроизоляцией наплавляемыми рулонными материалами и теплоизоляцией из экструдированного пенополистирола.

Конструкции чаш бассейнов и буферных емкостей – ж/б монолитные с гидроизоляцией полимерными мембранами.

Перекрытия цокольного (подвального) помещения – ж/б монолитные.

Несущие колонны каркаса – ж/б монолитные.

Ограждающие конструкции «мокрой» зоны:

а) Стеновые конструкции – керамический кирпич с отделкой снаружи по системе вентилируемых фасадов.

б) Светопрозрачные конструкции – алюминиевые витражи с заполнением двухкамерными армированными стеклопакетами.

в) Покрытие – стальные прогоны по стальным стропильным фермам, сэндвич 250 мм по прогонам, мягкая кровля.

г) Светоаэрационный фонарь в центральной зоне аквапарка.

Применение монолитного железобетона, керамического кирпича и алюминия в «мокрой» зоне обусловлено их высокой коррозионной стойкостью в условиях наличия в воздухе соединений хлора.

Ограждающие конструкции входной зоны и зоны раздевалок:

а) Стеновые конструкции – керамический кирпич с отделкой снаружи по системе вентилируемых фасадов.

б) Светопрозрачные конструкции – алюминиевые или пластиковые витражи с заполнением двухкамерными стеклопакетами.

в) Покрытие – мягкая кровля по ж/б многпустотным плитам.

г) Светоаэрационный фонарь над центральным холлом.

Концепция организации пространства, архитектура бассейнов и устройство водных аттракционов базируется на развлекательном и игровом назначении аквапарка с учетом эксплуатационных требований.

Интерьер аквапарка имеет экзотические элементы и имитирует южное море, окруженное скалами и тропической растительностью.

В оформлении интерьера используются натуральные валуны и камни, а также массивы скал из торкретбетона с последующей обработкой и окраской поверхности под натуральный камень.

Кроме скал, аквапарк декорируется естественной тропической зеленью, в частности, пальмами и декоративными кустарниками. Для этого будут приглашены специалисты в сфере дизайна аквапарков.

При предоставлении услуг ООО «Аквамарин» будет основываться на следующих стандартах:

- СТО РАА 001-2003 Аквапарки. Водные горки высотой 2 м и выше. Безопасность конструкции и методы испытаний.
- СТО РАА 002-2003 Аквапарки. Водные горки высотой 2м и выше. Безопасность при эксплуатации. Общие требования.
- СТО РАА 003-2003 Аквапарки. Аттракционы водные. Безопасность конструкции и методы испытаний. Общие требования.
- СТО РАА 004-2003 Аквапарки. Оборудование бассейнов. Безопасность конструкции и методы испытаний. Общие требования.
- СТО РАА 005-2004 Аквапарки. Безопасность при эксплуатации. Общие требования [10].

2.2 Организация процесса предоставления услуг

Движение посетителей будет организовано следующим образом: пройдя через вход, оборудованный дверями-вертушкой посетители попадают в кассовый вестибюль, где они знакомятся с правилами посещения аквапарка и действующими тарифами. В гардеробе посетители оставляют верхнюю одежду и приобретают входные билеты и получают электронный ключ-

браслет от шкафчика, номер которого заносится на браслет. Электронный браслет запрограммирован на один персональный шкафчик и не имеет копий. Электронный браслет является собственностью аквапарка и при выходе из Зоны раздевалок (при пересечении турникета) подлежит возврату посетителем. Посетитель несет ответственность за сохранность электронного браслета и должен предъявлять его по любому требованию персонала аквапарка. За утерю электронного браслета с посетителя будет взиматься штраф. Время пребывания в Аквапарке исчисляется с момента прохождения Посетителя через турникеты Аквапарка и до момента выхода Посетителя через турникеты из раздевалки Аквапарка. Время пребывания на территории аквапарка фиксируется считывающими устройствами турникетов (для этого посетитель подносит электронный браслет к считывающему устройству турникета). Время пребывания в аквапарке исчисляется с момента прохождения посетителя через турникеты аквапарка и до момента выхода посетителя через турникеты из раздевалки аквапарка. Время пребывания на территории аквапарка фиксируется считывающими устройствами турникетов (для этого посетитель подносит электронный браслет к считывающему устройству турникета). Предполагается два варианта продолжительности нахождения посетителя в аквапарке: 4 часа и весь день.

Посетители имеют право находиться на территории Аквапарка только в установленные часы работы аквапарка. После окончания указанного времени Посетители обязаны покинуть территорию аквапарка. Взрослые посетители при приобретении билета обязаны иметь при себе документ, удостоверяющий личность и подтверждающий возраст.

Посетитель обязан оплатить услуги Аквапарка в размере 100% согласно действующему прейскуранту. При предварительном заказе на посещение групп оплата производится также в размере 100% согласно действующему прейскуранту в кассу аквапарка или агенту по продажам

услуг аквапарка, при этом на входе предъявляется приобретенный билет установленного образца [17].

Ввиду того, что предполагается разделение потребителей на две категории, для каждой из которых будет соответствующая цена, то их разделение будет осуществляться по росту (таблица 2.4).

Таблица 2.4 – Распределение потребителей по форме оплаты на категории

Категория потребителей	Рост
Дети	Рост посетителя от 120 до 150 сантиметров
Взрослые	Рост посетителя от 150 сантиметров

Лица моложе 14 лет без сопровождения взрослых в Аквапарк не допускаются и должны находиться только под постоянным наблюдением взрослых, которые несут за них полную ответственность, отвечают за их безопасность, а также за ущерб, нанесенный ими. Группы лиц моложе 14 лет допускаются в аквапарк при следующем условии сопровождения: один взрослый на группу не более пяти несовершеннолетних лиц (детей, подростков).

Затем посетители через турникеты проходят в раздевалки, переодеваются, оставляют свои вещи в шкафчиках с электронной системой запираения и через душевые и ножную ванну выходят в зону аквапарка. Все посетители перед посещением водной зоны аквапарка обязаны принять душ. Посетителям запрещается находиться в аквапарке в нижнем белье, в верхней одежде или без купальных костюмов, в том числе, детям. На территории Аквапарка женщины должны находиться в купальных костюмах, мужчины - в плавках, маленькие дети до 2-х лет – в специальных непромокаемых подгузниках. В целях обеспечения личной безопасности рекомендуется не использовать в аквапарке купальные костюмы с висящими элементами, шнурками, поясами, выступающими твердыми или металлическими

предметами, молниями, заклепками, пряжками, металлическими украшениями и др. Также не рекомендуется посетителям иметь на себе украшения, цепочки, браслеты, часы, кольца, серьги, заколки для волос (длинные волосы должны быть убраны и скреплены резинкой). В целях предотвращения травматизма на скользких поверхностях и соблюдения личной гигиены, посетители в обязательном порядке должны использовать для передвижения по аквапарку и посещения санузлов сменную обувь.

В аквазоне посетители могут пользоваться следующими услугами, которые входят в стоимость билета:

- услуги пользования всеми видами водных аттракционов и бассейнами, душевыми, шезлонгами, стульями и столами в барах, вспомогательными средствами для спуска с горок – кругами, фенами для сушки волос;
- услуги медпункта в оказании первой медицинской помощи;
- услуги транспорта при транспортировке пострадавшего на территории аквапарка для оказания медицинской помощи в специализированное медицинское учреждение.

Дополнительно оплачиваемые услуги на территории Аквапарка:

- питание в кафе, барах аквапарка;
- приобретение тапок, полотенец, иных купальных принадлежностей;
- другие виды услуг (бани, арома-сауна, инфракрасный кабинет, гидромассажные и контрастные ванны, солярий).

На стартовых платформах размещена информация о технических параметрах аттракциона, ограничениях в спуске, разрешенных безопасных приемах спуска в виде надписей и пиктограмм. На стартовых платформах и в зонах бассейнов находятся сотрудники аквапарка – спасатели. Посетитель обязан беспрекословно выполнять требования спасателей аквапарка. Посетитель может обратиться к спасателю для получения информации по

вопросам оказания доврачебной медицинской помощи. На всех водных аттракционах запрещается:

- пользование не предусмотренными конструкцией аттракциона вспомогательными средствами для спуска;
- пользование аттракционом лицам в очках, в том числе для плавания, обуви, с цепочками, браслетами, часами, кольцами, серьгами и другими украшениями;
- пользование аттракционом с длинными распущенными волосами;
- пользование аттракционом с весом тела и ростом, несоответствующим в указанным в инструкции (правилах) по пользованию водным аттракционом параметрам;
- пользование аттракционом самостоятельно, без разрешения спасателя, а также с нарушением разрешенных позиций для спуска;
- в процессе спуска ухватываться за края горок, пытаться тормозить, расставлять в стороны конечности тела, переворачиваться и вставать;
- при старте придавать себе дополнительное ускорение путем отталкивания от фиксирующих поручней;
- при спуске на кругах раскачиваться по сторонам горок;
- в конце спуска, при вхождении в воду резко опускать ноги вниз;
- в бассейнах водных горок задерживаться у края желоба и в самом бассейне;
- плавать и нырять в приемных лотках горок, идти или плыть поперек направления спуска;
- загрязнять воду, шуметь, бегать, прыгать, толкать других посетителей, залезать на ограждения и свисать с них, нарушать общественный порядок, мешать работе спасателя;
- при отсутствии подачи воды (застревании) самостоятельно продолжать спуск по желобу водной горки без указаний спасателя, пытаться

идти, вставать, ползти или покинуть горку иным способом без разрешения спасателя;

- осуществлять спуск с нарушением указанного интервала;
- пользоваться аттракционом при вывешенной табличке «АТТРАКЦИОН ЗАКРЫТ»;
- осуществлять спуск одновременно более одного человека, брать с собой на руки или впереди себя ребенка или другого посетителя.

Спасатель аквапарка самостоятельно оценивает ситуацию на аттракционе и вправе принимать решение о предоставлении права спуска отдельному посетителю или прекращении общего доступа к пользованию аттракционом, исходя из соображений безопасной его эксплуатации, что не является нарушением прав потребителей.

Информация о назначении, технические параметры, предупреждения и требования будут размещены на информационных табличках около бассейнов. Посетители обязаны выполнять требования и команды спасателя аквапарка, реагировать на его сигналы и предупреждения.

Уходящие из аквапарка посетители проделывают обратный путь: из аквапарка через ножную ванну и душевую проходят к шкафчикам, берут свои вещи и переодеваются. Затем посетители, проходя через выходной турникет, сдают ключ-браслет, проходят к гардеробу, получают свою верхнюю одежду.

Единовременная пропускная способность (количество посетителей, находящихся в аквапарке в данный момент времени) рассчитана исходя из опыта эксплуатации действующих аквапарков и действующих нормативных данных. Данные расчетов использовались для определения емкости гардеробов, раздевалок, душевых и т.д. с учетом пиковых превышений на 100% [49].

2.3 Система предложения и продвижения услуг

Важнейшим элементом эффективного функционирования организации является определение каналов распределения услуг.

Под распределением услуг понимается доведение их производителем до конечных потребителей. В процессе распределения помимо производителя могут участвовать посредники (предприятия оптовой торговли, магазины, биржевые структуры и т. п.). Маршрут (не географический, а организационный) перемещения товара от производителя к потребителю называют каналом распределения [27].

Опыт реализации маркетинга различными фирмами показывает, что количество каналов распределения и их состав зависят как от вида товара (услуг), так и от того, насколько полно товаропроизводитель использует маркетинг. При этом обычно рассматривают каналы распределения разных уровней. Уровень канала, распределения определяется числом посредников, которые призваны обеспечить выполнение тех или иных мероприятий по приближению товара к конечному покупателю и способствовать передаче права собственности на него конечному покупателю [34].

Сама природа услуг требует непосредственного контакта между теми людьми, которые их оказывают, и тем, кто данные услуги покупает. Такая специфика обуславливает тот факт, что в большинстве случаев услуги продаются непосредственно покупателям их производителями. В связи с этим ООО «Акварин» использует один канал распределения – канал нулевого уровня (прямой маркетинг) (рисунок 2.4).

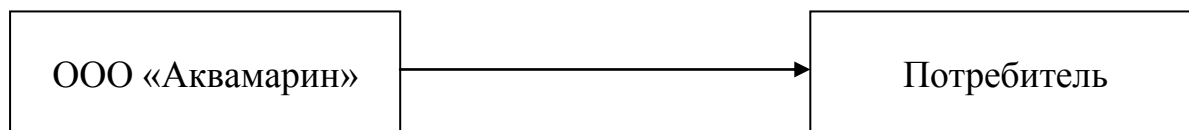


Рисунок 2.4 – Нулевой канал распределения ООО «Акварин»

Характерными особенностями прямых каналов распределения являются:

- тесный контакт изготовителя с потребителем;
- гибкая ценовая политика;
- отличное знание продавцом свойств предоставляемой услуги;
- широкие возможности технического обслуживания получателей услуг;
- высокая прибыль (по сравнению с прибылью при использовании других каналов распределения);
- высокое качество и информативность обратной связи с потребителями [21].

Успех предприятия во многом зависит от торговой марки.

Торговая марка – это оригинально оформленное и официально принятое художественное изображение (имя, термин, символ, рисунок, упаковка и др. или их сочетание), предназначенное для идентификации и рекламы товаров или услуг определенного производителя или продавца [13].

В качестве торговой марки было выбрано изображение стилизованного названия аквапарка на волнах, что говорит о возможности получения летнего южного отдыха в любое время года в средней полосе России.



Рисунок 2.5 – Торговая марка ООО «Акварин»

Присваивая торговую марку ООО «Акварин», руководствовались следующим:

- она служит юридической защитой;
- торговая марка облегчает конкуренцию с другими услугами, создает круг постоянных потребителей;
- торговая марка привлекает внимание потребителей к новым

услугам и может помочь в работе с разными группами потребителей, помогая распространить успех на другие услуги;

- торговая марка является капиталом, она дает эластичный отклик на уменьшение цены (увеличение продаж) и неэластичный отклик на увеличение цены (сохранение объема продаж);
- повышает рентабельность и эффективность рекламы;
- торговая марка для потребителя выступает в качестве некой гарантии качества, субъективно снижается риск покупки;
- торговая марка позволяет чувствовать себя принадлежащим к определенной социальной группе. Приобретение соответствующих товарных марок обеспечивает потребителю получение определенного статуса. Для многих покупателей подобного рода услуг именно символические, а не реальные их преимущества являются основной выгодой, за которую платятся дополнительные деньги [27].

Продвижение - любая форма сообщений для информации, убеждения, напоминания о товарах, услугах, общественной деятельности, идеях и т.д.

Основными целями системы продвижения услуг ООО «Аквамарин» являются:

- формирование благоприятного образа аквапарка (таблица 2.5),
- формирование у потребителя знания об услугах ООО «Аквамарин» и т.д.;
- побуждение к приобретению продукции ООО «Аквамарин»;
- формирование потребностей и стимулирование;
- установление контактов с возможными потребителями;
- стремление сделать нового потребителя постоянным клиентом ООО «Аквамарин»;
- проведение коммерческой пропаганды для пробуждения заинтересованности в услугах,
- поддержание репутации ООО «Аквамарин» на высоком уровне.

Таблица 2.5 – Рекомендации по формированию позитивного имиджа ООО «Аквамарин»

Наименование группы восприятия	Рекомендуемые мероприятия по формированию позитивного корпоративного имиджа
1	2
Потребители	- проведение рекламной кампании с целью формирования позитивного имиджа (увеличения известности) торговой марки аквапарка;
	- размещение в рекламной продукции информации о заявленной миссии и стратегиях предприятия, подчеркивающий общественный статус потребителей
Общественность	- проведение рекламной кампании в периодической печати с публикацией информации деловой репутации компании и ее руководителей, участии компании в различных социальных программах; - публикации интервью руководства компании с целью формирования его позитивного имиджа в глазах общественности
Госструктуры	формирование неформальных отношений с представителями власти через участие в политической жизни, поддержку политических и общественных движений, участие в решении региональных проблем экологии, занятости, здравоохранения
Персонал	- внедрение в сознание сотрудников полного представления о миссии и стратегических целях предприятия путем отражения их содержания внутри офисных помещений, упоминания на различных собраниях и совещаниях;

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> - внедрение системы информирования персонала о задачах, решаемых предприятием с целью повышения уровня информационной открытости руководства; - разработка и внедрение системы оценки работы персонала на основании принятых критериев с учетом мер материального и морального стимулирования; - внедрение системы социальных гарантий сотрудникам

Для продвижения предприятия будут использоваться следующие основные средства:

1. Реклама в периодической печати. Проведя предварительный анализ пришли к выводу о размещении рекламы в газетах «Телесемь», «Пенза ТВ», «Улица Московская», а также специализированных изданиях, используемых предприятиями туристической индустрии. При этом необходимо помнить и учесть при проведении рекламной кампании, что наилучшим местом для размещения рекламы в газете, по заверениям психологов и данным исследований, является первая газетная страница, левый нижний угол. В газетах наиболее заметно рекламное сообщение, которое в течение 2 месяцев прошло 6-7 раз.

2. Печатная реклама – листовки. Эффективность распространения листовок обеспечивается за счет точного охвата практически любой целевой аудитории, и высокого отклика среди потенциальных клиентов. Место раздачи листовок – возле торговых центров и в центре города на улице Московская. Для раздачи листовок необходимо привлечь промоутеров. Время работы промоутеров с вечером после 17-00 (по 2 часа).

Общие затраты на промо-акции составят (таблица 2.6).

Таблица 2.6 – Общие затраты на промо-акции

Виды затрат	Сумма, руб.
Заработная плата промоутеров	7200
Стоимость листовок	13500
Итого	20700

3. Наружная реклама. Наружная реклама предполагает изготовление и рекламных баннеров и размещение их на рекламных щитах в наиболее просматриваемых местах города, местах наибольшего потока людей, которых можно рассматривать как потенциальных потребителей. Наружная реклама, как еще одно звено в цепи построения коммуникации с целевой аудиторией имеет положительный эффект и преследует информативную цель, поскольку представляет горожанам неповторимый образ, имидж предприятия.

Щиты планируется арендовать в течение трех месяцев по две недели в конце каждого месяца. Период размещения – осень, зима, поскольку именно в этот период возникает желание «окунуться в лето». Варианты аренды рекламных щитов представлены в таблице 2.7.

Таблица 2.7 – Варианты размещения рекламной перетяжки ООО «Аквамарин»

Места аренды (двусторонние перетяжки), название улиц.	Стоимость за 3 недели размещения, руб.
Ул. Пушкина	20000
Ул. Суворова	16000
Пр. Строителей	18900

В последнее время происходит бурное развитие систем телекоммуникаций, одним из ключевых элементов которых является глобальная компьютерная сеть Интернет. Использование Интернет в качестве одного из элементов продвижения услуг может оказать

значительное влияние на положительный имидж и на осведомленность клиентов об услуге. Наличие сайта обеспечит доступность информации об организации для сотен тысяч людей, в том числе географически удаленных; реализацию всех возможностей представления информации: фотографии, контакты и многое другое.

Информация об ООО «Аквамарин» в Интернете может быть представлена собственным сайтом. Затраты на разработку и продвижение сайта будут равняться 17500 рублей (таблица 2.8).

Таблица 2.8 – Затраты на разработку и продвижение сайта

Услуга	Стоимость (руб.)
Разработка сайта	14500 (единовременно)
Продвижение сайта	3000 (в год)
Итого	17500

Сайт ООО «Аквамарин» будет использоваться в качестве рекламного интернет-проспекта.

На сайте будет размещаться информация об имеющихся аттракционах и оказываемых услугах, предоставлением информации о характеристиках услуг в виде галерей, проводимых акциях, добавлением системы отзывов о посещении аквапарка.

3 ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

3.1 Построение организационной структуры управления предприятия и управление персоналом

Одной из основных составляющих любой коммерческой деятельности является определение организационно-правовой формы хозяйствования.

Одной из основных составляющих любой коммерческой деятельности является определение организационно-правовой формы хозяйствования.

В соответствии с законодательством предприниматель может выбрать одну из возможных, указанных в Гражданском кодексе организационно-правовых форм.

В качестве наиболее оптимальной формы хозяйствования для данного вида деятельности, по нашему мнению, является это общество с ограниченной ответственностью. Общество с ограниченной ответственностью признается учрежденным одним или несколькими лицами общества, уставной капитал, которого разделен на доли, определенным учредительными документами размером, участники ООО не отвечают по его обязательствам. Уставной капитал не превышает стократного размера минимальной оплаты труда на день регистрации общества. Высшим органом управления ООО является общее собрание его участников. В обществе создается коллективный или единоличный исполнительный орган, осуществляющий текущее руководство его деятельностью и подчиненный общему собранию участников общества. Участник общества вправе продать или иным образом уступить свою долю в уставном капитале общества или ее часть одному или нескольким участникам данного общества, а также третьим лицам в соответствии с условиями, предусмотренными с уставом общества. Если в соответствии с уставом отчуждение доли участника третьим лицам невозможно, а другие участники общества от ее покупки отказываются, общество обязано выплатить участнику ее действительную стоимость, либо выдать в натуре имуществом соответствующее такой стоимости. Участник

ООО вправе в любое время выйти из общества независимо от согласия других участников при этом.

Эффективность достижения целей организации, реализации её стратегии, взаимодействия с внешней средой в значительной мере определяются правильностью построения структуры организации.

Наличие на предприятии четко разработанной структуры и системы управления придает ее деятельности скоординированный, системный характер, способствующий многостороннему развитию потенциала фирмы.

Под организационной структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого. Организационная структура управления определяется также как форма разделения и кооперации управленческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей. С этих позиций структура управления представляется в виде системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми [15].

Организационный процесс включает два основных аспекта: деление организации на подразделения в соответствии с целями и видами деятельности; определение размеров этих подразделений и функциональных обязанностей, т.е. выбор структуры организации и разработка систем взаимосвязей и взаимоотношений между подразделениями внутри организации. Лучшая структура организации та, которая наилучшим образом позволяет организациям эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно распределять и направлять усилия сотрудников для удовлетворения потребностей клиентов и достижения своих целей с высокой эффективностью [27].

Для осуществления функций управления в организации создается аппарат управления. Работники аппарата управления подразделяются на линейный и функциональный персонал. Линейный персонал (генеральный директор) осуществляют общее руководство, для чего наделены необходимыми правами. Функциональный аппарат, в состав которого входят все остальные работники, путем сбора, обработки информации и подготовки решений помогает линейному персоналу осуществлять руководство (организационная структура предприятия представлена в приложении А).

Линейно-функциональная структура управления состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений [12].

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

Функциональные службы доводят свои решения до исполнителей либо через высшего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо.

Функциональные службы не имеют права самостоятельно отдавать распоряжения производственным подразделениям.

Функциональные службы осуществляют всю техническую подготовку производства; готовят варианты решения вопросов, связанных с руководством процессом производства; освобождают линейных руководителей от планирования, финансовых расчетов, материально-технического обеспечения производства и т. д.

Линейно-функциональная структура управления обладает целым рядом преимуществ:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- рациональное сочетание линейных и функциональных взаимосвязей;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- оперативное принятие и выполнение решений;
- личная ответственность каждого руководителя за результаты деятельности;
- профессиональное решение задач специалистами функциональных служб [21].

Руководство текущей деятельностью ООО «Аквамарин» осуществляется генеральным директором. Генеральный директор распоряжается имуществом компании, заключает договоры, подписывает финансовые документы, издает приказы и дает указания, утверждает штатное расписание, принимает на работу и увольняет и др. Он осуществляет оперативное руководство текущей деятельностью Общества, представляет интересы компании в государственных органах, на предприятиях, в организациях, учреждениях Российской Федерации и иностранных государств, в соответствии с законодательством Российской Федерации и Уставом.

Деятельность сотрудников структурных подразделений ООО «Аквамарин» организуется и осуществляется в соответствии с принятыми нормативными документами, приказами и распоряжениями, на основе четкого ограничения должностных обязанностей сотрудников и установления личной ответственности каждого из них за состояние дел на порученном участке, согласно должностной инструкции.

Должностные инструкции утверждаются генеральным директором. Структуру и штат отделов так же утверждает генеральный директор с учетом объемов работ и стратегическим планом развития организации.

Рост конкуренции, совершенствование технологий, борьба за потребителя и качество услуг заставляют предприятие по-новому рассматривать весь комплекс вопросов управления. Изменились и требования к работнику. Главным здесь является признание высокой социальной ответственности, лежащей в первую очередь на управляющих. Современная организация это адекватная реакция на быстрые перемены, непрерывно меняющиеся технологии и неопределенность среды. Современный подход организации представляет собой сбалансированное сочетание человеческих ценностей, организационных изменений и непрерывных адаптаций к изменениям внешней среды [21].

Люди – один из важнейших факторов деятельности ООО «Аквамарин» поэтому и управление персоналом играет важнейшую роль в достижении организацией желаемой цели.

Первоначальным этапом формирования системы управления персоналом является разработка штатного расписания. Опираясь на опыт работы уже существующих аквапарков была определена следующая структура и численность персонала организации (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Численность персонала ООО «Аквамарин»

Должность персонала	Численность (чел.)
1	2
Генеральный директор	1
Финансовый директор	1
Главный бухгалтер	1
Бухгалтер	2
Юрист	1
Менеджер по развитию	2
Начальник охраны	1
Водитель	2
Кассир	4
Администратор	2
Сотрудник сервиса	8

Продолжение таблицы 3.1

1	2
Спасатель	18
Уборщик акватории	8
Производственный рабочий	5
Аниматор	3
Работник бани	4
Повар	4
Работник кухни	4
Уборщица административных помещений	2
Работник инфракрасного кабинета	2
Работник гидромассажных и контрастных ванн	2
Работник солярия	2
Охранник	8

На основе штатного расписания производится набор персонала. Исходя из должностных инструкций по каждой штатной единицы формируются профессиональные и психологические характеристики для вакантной должности, и создаётся идеальный портрет работника. Причем при приеме на работу оцениваются как профессиональные, так и личностные характеристики сотрудника.

Набор на планируемые должности будет осуществляться из следующих источников: кадровые агентства, центры занятости, объявления в СМИ и сети Интернет.

В процессе отбора устанавливается соответствие кандидатов на вакантные должности требованиям, предъявляемым к ним.

В ООО «Аквамарин» будет введена контрактная система, то есть со всеми поступающими на работу заключается трудовой договор.

Трудовой договор – это соглашение между работником и работодателем, в соответствии с которым, работодатель обязуется предоставить работнику работу по обусловленной трудовой функции,

обеспечить условия труда, предусмотренные Трудовым кодексом РФ, своевременно и в полном размере выплачивать работнику заработную плату, а работник обязуется выполнять определенную этим соглашением трудовую функцию, соблюдать действующие на предприятии правила внутреннего трудового распорядка. Прием на работу оформляется приказом Генерального директора ООО «Аквамарин» на основании письменного заявления сотрудника о приеме на работу. В течении 5 дней делается запись в трудовую книжку и работник считается принятым на работу со дня подписания приказа.

Процесс прихода сотрудника на новую работу или переход его на новую должность достаточно сложный период в жизни любого человека. Прежде, чем он сможет работать эффективно в соответствии с новыми требованиями, ему необходимо адаптироваться какое-то время на новом месте. Поэтому руководство предприятия большое внимание уделяет процессу адаптации сотрудника. Важно правильно осуществить процедуру введения в должность. Основная задача этой процедуры помочь сотруднику адаптироваться в новой обстановке и достичь необходимой эффективности в наиболее короткий срок.

Процедура введения в должность начинается с первого дня работы нового сотрудника.

Так как ООО «Аквамарин» является новым и на первоначальном этапе его деятельности придет много новых сотрудников, то в течение первого месяца работы организуется формальный семинар, где раскроются основы философии предприятия, обрисуются перспективы. Также пройдет подробное ознакомление с выпускаемым продуктом и с технологическим процессом их производства.

В течение первой недели работы сотрудников постоянно организуются встречи с руководителем отдела, которому подчиняется данный сотрудник. Эти встречи проводятся с целью пояснения всех функций и обязанностей, а также контроля за уже осуществляемой работой.

Процесс адаптации заканчивается формальным или аттестационным собеседованием, на котором подводятся итоги первого месяца работы нового сотрудника, планируются дальнейшие мероприятия по повышению эффективности его работы.

Система оплаты труда выражает главный и непосредственный интерес всех сотрудников предприятия, руководства ООО «Аквамарин» в качестве работодателя и государства в целом. Нахождение взаимовыгодного механизма реализации и соблюдения интересов всех сторон является одним из главных условий развития предприятия.

В ООО «Аквамарин» оплата труда строится не только по принципу выплаты ежемесячной заработной платы, но и по принципу дополнительных вознаграждений, премий, поощрений, льгот и так далее.

Ежемесячная заработная плата сотрудников ООО «Аквамарин» выплачивается на основе повременной системы, то есть зависит от отработки необходимого количества рабочего времени. Заработная плата рассчитывается путем умножения должностного оклада на процент выполнения нормативного времени. Должностной оклад каждого сотрудника определяется штатным расписанием и фиксируется в трудовом договоре.

Дополнительная заработная плата включает дополнительные виды доплат и надбавок и компенсаций за дифференцированные условия труда и квалификацию работника. В ООО «Аквамарин» действует следующая система доплат и надбавок:

- 1) Надбавка за выполнение дополнительных обязанностей.
- 2) Надбавка за ученые степени и звания, почетные звания, установленные государством. Предполагается, что руководящий аппарат ООО «Аквамарин», в лице разработчиков проекта, будет совершенствовать свои знания в области производства и управления, и в будущем станет прочной научной основой предприятия.
- 3) Оплата сверхурочных часов, работа в выходные и нерабочие праздничные дни.

Перечисленные надбавки начисляются в виде установленных государством процентов к основной заработной плате. Например, согласно ст. 153 Трудового кодекса РФ работа в выходной и нерабочий праздничный день оплачивается не менее чем в двойном размере.

Единовременные социальные выплаты служат как основа заботы предприятия «Аквамарин» о своих сотрудниках и, как следствие, повышение мотивации их к труду путем создания благ и льгот, являющихся основой моральных и материальных поощрений всех сотрудников. Единовременные выплаты будут осуществляться в следующих случаях: регистрация брака, смерть близких родственников, рождения ребенка, проводы сына в армию, свадьба; поощрения к праздникам.

Значительная часть успеха предприятия зависит от квалификации сотрудников. Поэтому в ООО «Аквамарин» будет введена практика непрерывного обучения, которому способствует изучение опыта лучших российских предприятий, а также контакты с научными учреждениями, работающими в области применения современных разработок.

Обучение персонала обеспечивает соответствие профессиональных знаний и умений сотрудников современному уровню производства и управления. Для обеспечения эффективности программы обучения в ООО «Аквамарин» создаются и поддерживаются необходимые условия:

- социально-психологический климат, благоприятствующий обучению, поддерживающий инициативность, стремление к получению знаний в соответствующей предметной области;
- материальные и информационные средства: обучающие программы, литература, возможность консультаций со специалистами;
- экономические стимулы: повышение разряда, а, следовательно, заработной платы, повышение в должности.

Так как ООО «Аквамарин» только выходит на рынок, то необходимо будет производить обучение новых сотрудников. В этом случае будут

применяться методы обучения на рабочем месте, в частности инструктаж, и самообучение с последующим контролем результатов самообучения.

Таким образом, в ООО «Аквамарин» используется следующая система управления персоналом (таблица 3.2).

Таблица 3.2 – Система управления персоналом в ООО «Аквамарин»

Подсистема	Содержание
1	2
Подсистема условий труда	1. Соблюдение требований психофизиологии труда
	2. Соблюдение требований эргономики труда
	3. Соблюдение требований технической эстетики
	4. Охрана труда и техника безопасности
	5. Охрана окружающей среды
Подсистема трудовых отношений	1. Анализ и регулирование групповых и личностных взаимоотношений
	2. Анализ и регулирование отношений руководства
	3. Управление производственными конфликтами и стрессами
	4. Соблюдение этических норм взаимоотношений
Подсистема оформления и учета кадров	1. Оформление и учета приема, увольнений, перемещений
	2. Информационное обеспечение системы кадрового управления
	3. Профориентация
	4. Обеспечение занятости
Подсистема планирования, прогнозирования и маркетинга персонала	1. Планирование кадров
	2. Взаимосвязь с внешними источниками, обеспечивающими кадрами организацию
	3. Оценка кандидатов на вакантную должность
	4. Текущая периодическая оценка кадров

Продолжение таблицы 3.2

1	2
Подсистема развития кадров	1. Техническое и экономическое обучение
	2. Переподготовка и повышение квалификации
	3. Работа с кадровым резервом
	4. Профессиональная и социально-психологическая адаптация новых работников
Подсистема анализа и развития средств стимулирования труда	1. Нормирование трудового процесса
	2. Разработка систем оплаты труда
	3. Использование средств морального поощрения
	4. Разработка форм участия в прибылях и капитале
	5. Управление трудовой мотивацией
Подсистема юридических услуг	1. Решение правовых вопросов трудовых отношений
	2. Решение правовых вопросов хозяйственной деятельности
Подсистема развития социальной инфраструктуры	1. Обеспечение охраны здоровья и труда
Подсистема разработки оргструктур управления	1. Анализ сложившейся оргструктуры управления
	2. Разработка штатного расписания
	3. Разработка должностных инструкций

3.2 Формирование стратегий организации

Стратегическое планирование позволяет четко определить направление развития, добиться целевого использования ресурсов и лучшего понимания оперативной среды.

Процесс стратегического управления необходимо начать с формулирования миссии.

ООО «Аквамарин» видит свою миссию в создании атмосферы, подпитывающей семейные ценности и ценность дружеского общения, создание хорошего настроения и незабываемых впечатлений.

ООО «Аквамарин» — это его сотрудники, объединившиеся для того, чтобы помочь людям в их стремлении к активному и здоровому образу жизни, а также сделать свою жизнь более комфортной и достойной, чтобы предложить индивидуальные и профессиональные услуги в соответствии с требованиями потребителей.

Ценности ООО «Аквамарин»:

- открытость, дружелюбие, общение, согласие, доверие, развитие и творчество. Убеждены, что качественное развитие и рост предприятия происходит через развитие личности каждого сотрудника в профессиональной и духовной сфере. Приветствуем новые неожиданные идеи и внедряем самые яркие.
- польза. Все, что делаем, должно быть полезно и востребовано другими. Отдаем частичку себя другим, развиваем наших клиентов и партнеров. Социально ответственны: вносим свой вклад в развитие города, региона.
- Рациональность. Отчетливо осознаем то, что делаем, добиваемся четкости и ясности целей. Не делаем лишней и бесполезной работы.
- уважение личности. Каждый человек индивидуален. На нашем предприятии работают разные люди. Ценим вклад каждого сотрудника в

общее дело и признаем право каждого на выбор. Уважаем позицию наших партнеров.

- Командность. Являемся членами одной команды и объединяем все наши усилия для достижения целей предприятия. Командный дух и взаимовыручка совместно с четким распределением обязанностей и ролей на предприятии позволяют нам справляться с любыми задачами.

- Лидерство. Занимаем лидирующие позиции. Ставим амбициозные цели и достигаем их. Задаем высокий темп развития и разделяем успех с окружающими. Создаем уникальные услуги, формируем рынок услуг.

- доверие и ответственность. Доверяем нашим коллегам и партнерам и уверены в их добросовестности, искренности и честности. Осознаем свою ответственность перед людьми и обществом, оказавшими нам доверие.

Принципы организации деятельности:

- персонал – основа предприятия, главная ценность и источник благополучия всего предприятия

- сотрудники предприятия – это команда профессионалов, стремящаяся к достижению целей организации

- все сотрудники предприятия имеют возможность для самореализации, профессионального и карьерного роста

- благополучие и профессиональный рост каждого сотрудника предприятия достигаются через достижение целей предприятия и справедливую оценку, а цели предприятия в свою очередь недопустимы без удовлетворения основных потребностей ее сотрудников.

- важнейшей целью организационного развития предприятия и ее основной ценностью является постоянно развивающаяся профессиональная команда сотрудников, объединенная единой системой ценностей и корпоративной культурой, для которой достижение целей предприятия и ее

процветание – это залог реализации индивидуальных целей каждого сотрудника.

- руководство предприятия рассчитывает на безупречное выполнение должностных обязанностей всеми сотрудниками и поощряет их за высокие достижения

- мы хотим стать организацией, в которой люди приходят на работу с мыслью – как воплотить замысел, который они обдумывали накануне вечером и с которыми они проснулись.

ООО «Аквамарин» вносит посильный вклад в улучшение качества жизни членов общества, помогаем воплотить мечту каждого человека о красивом отдыхе в городе, в которой мы живем.

Ответственны за наших сотрудников, работающих с нами во всех подразделениях. В каждом ценим индивидуальность и уважаем интересы каждого. Компенсация за труд должна быть честной и адекватной, а условия работы чистыми, упорядоченными и безопасными. Каждый сотрудник имеет возможность делать предложения и замечания. Предоставляем равные возможности для найма, развития и прогрессирования квалифицированных профессиональных сотрудников учитывая их индивидуальные возможности.

Стремимся содержать в порядке собственность, которой мы владеем, защищая окружающую среду и природные ресурсы.

Осознаем, что окончательную ответственность несем перед нашими учредителями. Бизнес должен приносить ощущаемую прибыль. Приветствуем эксперименты с новыми идеями. Создаем резервы для благополучного пребывания в периоды спада деятельности.

Когда действуем в соответствии с этими принципами, наши учредители должны получать ожидаемые справедливые дивиденды.

Процесс планирования является непрерывным. Воздействие факторов внешней и внутренней среды может привести к изменениям в стратегических целях предприятия. Ответственным за построение, корректировку и пересмотр стратегических целей является генеральный директор ООО

«Аквамарин». Дерево целей предприятия представлено на рисунке 3.1, а система целей в таблице 3.2.

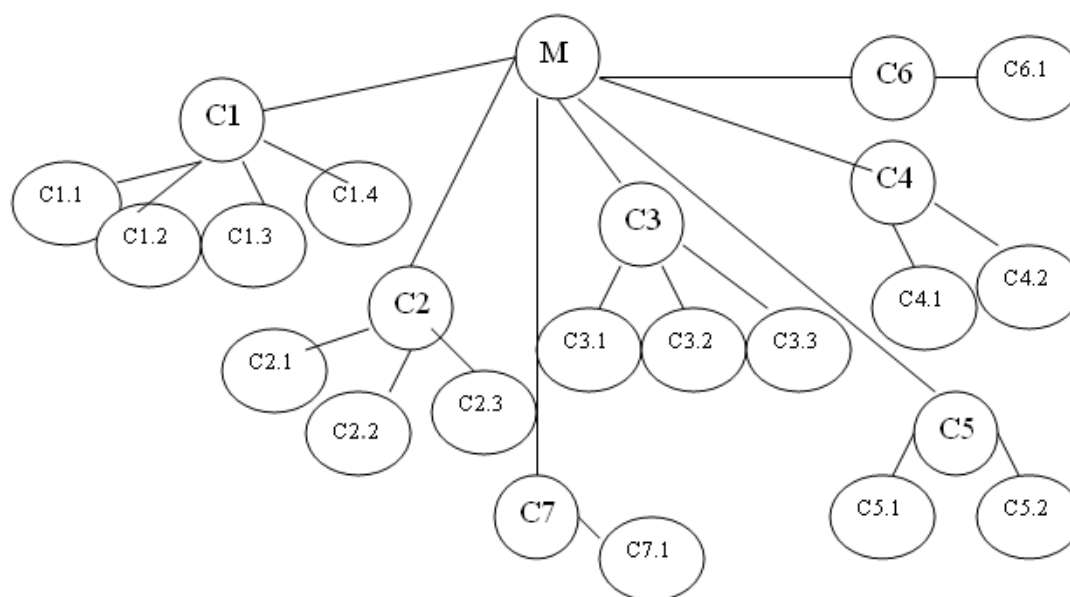


Рисунок 3.1 – Дерево целей ООО «Аквамарин»

Таблица 3.1 - Система целей предприятия

Индекс цели	Описание цели
1	2
С1	Увеличение прибыльности компании на 15% в год
С1.1	Увеличение выручки от реализации на 20% в год
С1.2	Снижение затрат на оказание услуг на 5% в год путем оптимизации расходов на водные и энергетические ресурсы
С1.3	Разработка системы оптимального управления денежными потоками предприятия до 2019 года
С1.4	Оптимизация структуры активов и пассивов компании, с целью обеспечения устойчивого финансового положения и своевременной оплаты по обязательствам до 2019 года
С2	Разработка стратегии маркетинга компании до 2020 ода
С2.1	Провести глубокое исследование потенциальных потребителей с цель выявления потенциальных потребностей к концу 2019 года

Продолжение таблицы 3.3

1	2
C2.2	Разработать дифференцированную систему ценообразования к началу 2019 года
C2.3	Разработать рекламную компанию с выходом на соседние регионы к 2020 году
C3	Усовершенствовать процесс предоставления услуг
C3.1	К 2019 году создать возможность бронирования билетов по интернету на сайте компании
C3.2	Сформировать систему оповещения посетителей о предстоящих акциях и индивидуальных программах к концу 2019 года
C3.3	Разработать индивидуальные программы для различных групп посетителей
C4	Сформировать эффективную систему управления персоналом до 2021 года
C4.1	Разработать систему мотивации сотрудников, соответствующую системам, действующим в лучших аквапарках страны до 2019 года
C4.2	Создание условий для повышения профессионализма сотрудников организации путем участия в программах переподготовки и совершенствования квалификации в 2017 году
C5	Развитие новых направлений деятельности компании до 2025 года
C5.1	Открытие магазина сувениров в 2024 года
C5.2	Открытие магазина по продаже спортивных товаров к 2025 году
C6	Разработка социальной политики аквапарка до 2020 года
C6.1	К 2020 году сформировать систему проведения мероприятий для детей-сирот и инвалидов
C 7	Сформировать эффективную систему менеджмента качества в организации
C 7.1	Внедрить в течение 2019 года международные стандарты качества, принятые Международной ассоциацией аквапарков (WWA)

После определений целей организации необходимо провести анализ среды.

Анализ среды организации — это процесс определения критически важных элементов внешней и внутренней среды, которые могут оказать влияние на способности фирмы в достижении своих целей [24].

Первоначально проведем анализ внешней среды организации, т.е. определим возможности и угрозы (таблица 3.4).

Таблица 3.4 – Возможности и угрозы внешней среды ООО «Аквамарин»

Возможности:	Угрозы:
Политика государства, направленная на развитие внутреннего и въездного туризма	Нестабильность мировой экономики
	Усложнение процесса получения лицензии на осуществление дополнительных образовательных услуг
Поддержка со стороны администрации региона проектов туристического назначения	Сильное расслоение общества по доходам
	Снижение уровня доходов большей части населения
Стратегия развития туризма предполагает финансовую поддержку субъектов предпринимательства в данной сфере деятельности	Слабое развитие туристической инфраструктуры (качество дорог, транспорта, придорожного сервиса) ограничивает желание россиян осуществлять внутренний туризм
Наличие специализированного учебного заведения (ПГУ, факультет физической культуры), занимающегося подготовкой специалистов, необходимых для деятельности аквапарка	Постоянный рост цен на энергоносители обуславливает увеличение затрат на оказанные услуги

Возможности:	Угрозы:
Высокая ёмкость рынка	
Изменение культуры потребительского поведения	
Неблагоприятная политическая обстановка во многих странах, являющихся традиционными для отдыха российских туристов	

Далее рассмотрим внутреннюю среду организации, т.е. определим ее сильные и слабые стороны (таблица 3.5).

Таблица 3.5 – Сильные и слабые стороны «Аквамарин»

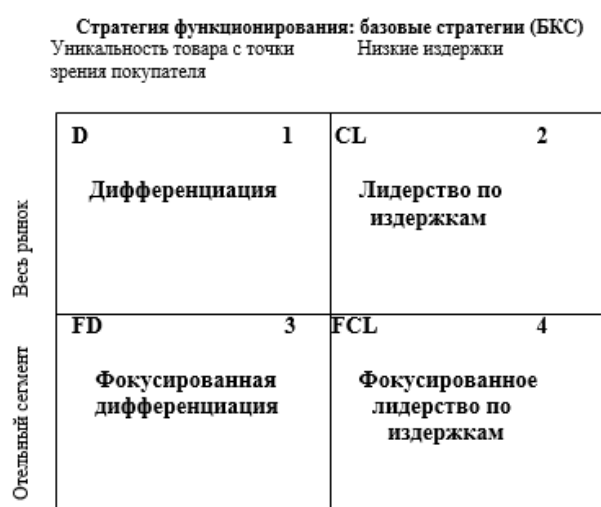
Сильные стороны:	Слабые стороны:
Компетентность и нацеленность руководства организации на формирование деловой стратегии развития, концептуально учитывающей соответствие менеджмента организации требованиям развития рыночной экономики.	Отсутствие возможности на первоначальном этапе организации бесплатного транспорта до территории аквапарка
Четко сформулированная миссия и философия организации, которая дает представление персоналу о цели существования организации.	Ограниченность финансовых ресурсов для осуществления дорогостоящих программ
Политика руководства, направленная на улучшения микроклимата в организации.	Отсутствие возможности проживания туристов на территории аквапарка
Высококвалифицированный персонал	Неизвестность компании на рынке

Продолжение таблицы 3.5

Сильные стороны:	Слабые стороны:
Работа с клиентами основана на качественном индивидуальном подходе к их пожеланиям.	Удаленность от основного туристического маршрута региона
Периодическая переподготовка персонала, с целью соответствия их знаний и умений требованиям клиентов.	Отсутствие долгосрочных отношений с туристическими операторами как Пензенской области, так и соседних регионов
Широкий ассортимент предоставляемых услуг	
Наличие программ для различных групп потребителей	

На основании полученных данных разработаем стратегии развития и функционирования организации.

Стратегии функционирования направлены на поддержание конкурентных преимуществ организации. М. Портер выделял 3 основных стратегий функционирования в зависимости от степени охвата рынка и типа конкурентного преимущества. Основные базовые стратегии функционирования (БКС) приведены на рисунке 3.2 [38].



Исходя из данных рисунка, для ООО «Аквамарин» наиболее приемлемой является стратегия фокусирования (таблица 3.6).

Таблица 3.6 – Характеристики стратегии фокусирования

Характеристики	Содержание
Стратегическая цель	Сфокусировать усилия на узком рыночном сегменте, в котором потребности и предпочтения покупателей отличны от остального рынка.
Основа конкурентного преимущества	Низкие издержки или услуга, соответствующая требованиям и вкусам целевого сегмента.
Номенклатура продукции	Услуга, соответствующая особым нуждам целевого сегмента.
Особенности производства	Изготовление по заказу сегмента.
Поддержка стратегии	Полное сосредоточение деятельности на обслуживании целевых сегментов лучше, чем это делают конкуренты.

Для формирования стратегии развития предприятия воспользуемся матрицей Томпсона и Стрикленда с осями «Рост рынка – Конкурентная позиция». Центральная точка пересечения осей представляет собой точку раздела на сильные и слабые значения. Воспользуемся полученными ранее данными относительно темпов роста рынка и силы конкурентной позиции предприятия для того, чтобы построить эту матрицу (рисунок 3.3) [15].

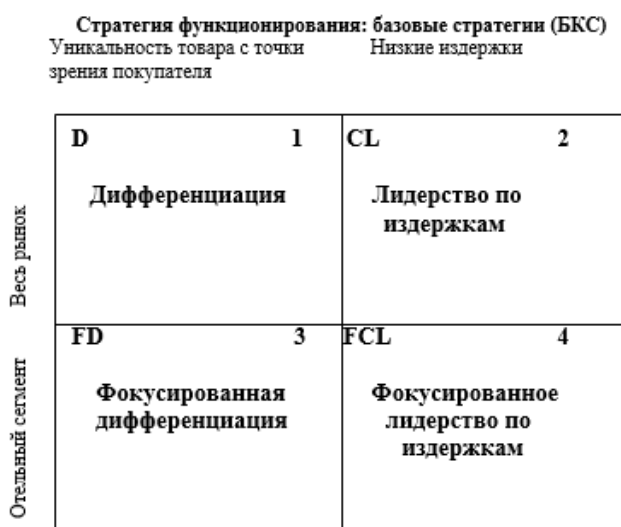


Рисунок 3.3 – Матрица Томпсона и Стрикленда

Учитывая квадрант матрицы, в который попала компания, можно сформулировать ее стратегию развития как стратегию концентрированного роста, поскольку она предполагает усиление позиций на рынке, развитие самого рынка и качества (ассортимента) оказываемых услуг с возможным последующим пересмотром стратегии концентрации.

Рассмотрим формирование стратегии развития во взаимосвязи с этапами жизненного цикла услуги с помощью матрицы A/D/Little ЖЦТ и стратегий бизнеса, которые показаны в таблице 3.7 [22].

Таблица 3.7 – Стратегии во взаимосвязи с этапами жизненного цикла

Конкурентная позиция предприятия	Относительный возраст отрасли/товара			
	Рождение	Рост	Зрелость	Старение
Слабая (аутсайдер ST1)	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 2,3 Отход 1,2	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Отход 2-5
Проблематичная (защитник ST2)	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1	Стабильность 3,4 Отход 1,2	Стабильность 4 Отход 2-4
Благоприятная (низкие издержки ST3)	Рост 1-3	Рост 3 Стабильность 1-3	Стабильность 1-4	Стабильность 3,4 Отход 1,2
Сильная (высокая цена/качество ST4) или (диверсификация ST5)	Рост 1,2	Рост 1-3	Рост 2,3 Стабильность 1,2	Стабильность 2-4 Отход 1
Доминирующая (лидер рынка ST6)	Рост 1	Рост 1,2	Рост 1-3 Стабильность 1	Рост 2,3 Стабильность 1-3

Услуги предприятия ООО «Аквамарин» находятся на этапе рождения. Так как их конкурентная позиция средняя (благоприятная), предприятию рекомендуются следующие стратегии: рост 1-3.

Из этих альтернативных стратегий можно остановиться на одном направлении стратегий – концентрированного роста (рисунок 3.4). Эти стратегии связаны с изменением услуги и (или) рынка.

При реализации этих стратегий обращается внимание на возможности усиления конкурентных позиций услуг на рынке. Для этого необходимо оценить уровень их конкурентоспособности и конкурентоспособность других услуг или их аналогов на рынке.



Рисунок 3.4 –Стратегии концентрированного роста

Стратегии концентрированного роста существуют в трех вариантах:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данной услугой увеличить объемы сбыта на данном рынке,
- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых секторов рынка для уже оказываемых услуг (например, оказание услуг для другого сегмента рынка),
- стратегия развития услуги, предполагающая решение задачи роста за счет оказания нового дифференцированной услуги, которая будет реализовываться на уже освоенном рынке [18].

Для нашего предприятия целесообразны все три представленные стратегии концентрированного роста.

Корпоративная стратегия определяет стратегические сферы бизнеса, соотношения и связи между ними, распределение стратегических ресурсов. Наиболее характерными мероприятиями корпоративной стратегии являются:

- формирование и эффективное управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем,
- определение приоритетов инвестирования и направление корпоративных ресурсов в перспективные направления деятельности,
- обеспечение синергического эффекта среди родственных подразделений предприятия и превращение его в конкурентное преимущество [18].

Мы будем определять корпоративную стратегию с помощью SPASE-анализа (рисунок 3.5). SPASE-анализ (СОПД: Стратегическая Оценка Положений и Действий).



Рисунок 3.5 – Матрица SPASE-анализа

Таблица 3.8 – Факторы, определяющие конкурентное преимущество предприятия

Доля рынка	Малая	0 1 2 3 4 5 6	Большая
Качество продукта	Низкое	0 1 2 3 4 5 6	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0 1 2 3 4 5 6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0 1 2 3 4 5 6	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0 1 2 3 4 5 6	Максимальное
Технологическое Know-how	Малое	0 1 2 3 4 5 6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Таблица 3.9 – Факторы, определяющие финансовое положение предприятия

Отдача на вложение (ROI)	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	0 1 2 3 4 5 6	Сбалансированный
Ликвидность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Степень удовлетворения потребностей в капитале	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Поток платежей в пользу предприятия	Малый	0 1 2 3 4 5 6	Большой
Простота выхода с рынка	Трудно	0 1 2 3 4 5 6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Оборачиваемость запаса	Медленная	0123456	Быстрая

Таблица 3.10 – Факторы, определяющие стабильность среды

Технологические измерения	Много	0 1 2 3 4 5 6	Мало
Темп инфляции	Высокий	0 1 2 3 4 5 6	Низкий
Вариация спроса	Большая	0 1 2 3 4 5 6	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	0 1 2 3 4 5 6	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок	Мало	0 1 2 3 4 5 6	Много
Давление конкурентов	Высокое	0 1 2 3 4 5 6	Низкое
Эластичность спроса	Эластичный	0 1 2 3 4 5 6	Неэластичный

Таблица 3.11 – Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли

Потенциал роста	Низкий	0 1 2 3 4 5 6	Высокий
Потенциальная прибыльность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Финансовая стабильность	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая
Технологическое Know-how	Простое	0 1 2 3 4 5 6	Сложное
Использование ресурсов	Неэффективное	0 1 2 3 4 5 6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	0 1 2 3 4 5 6	Низкая
Легкость вхождения на рынок	Легко	0 1 2 3 4 5 6	Сложно
Производительность использования ресурсов	Низкая	0 1 2 3 4 5 6	Высокая

Путем экспертной оценки, используя результаты анализа отрасли и ООО «Аквамарин», приведенные выше, получены средние количественные значения факторов SPASE-анализа. Фактические значения, соответствующие результатам «Аквамарин» выделены в таблицах 3.6–3.9 полужирным шрифтом. Средние значения определены для каждой из четырех групп факторов и показаны в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Значения факторов для предприятия ООО «Аквамарин»

Фактор SPASE-анализа	Среднее значение факторов
1. Факторы, определяющие конкурентные преимущества предприятия	3,3
2. Факторы, определяющие финансовое положение предприятия	3,5
3. Факторы, определяющие стабильность среды	2,6
4. Факторы, определяющие привлекательность (силу) отрасли	3,8

Матрица SPASE-анализа для предприятия ООО «Аквамарин» показана на рисунке 3.6.



Рисунок 3.6 – Конкурентная позиция предприятия

Эта позиция (рисунок 3.6) характерна для ООО «Аквамарин» в сравнительно нестабильном окружении. Предприятие не является лидером, но имеет ярко выраженное конкурентное преимущество, которое позволяет ему занимать достаточно хорошее положение на рынке и в дальнейшем занять на нем лидирующую роль.

Для этого рекомендуется осуществить ряд мероприятий:

- аккумулировать дополнительные финансовые ресурсы для усиления рыночного потенциала,
- укрепить службу маркетинга,
- направить дополнительные силы на укрепление качества оказываемых услуг,
- инвестировать дополнительные средства в повышении совершенствование оказываемых услуг,
- сократить издержки,
- мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на рынке.

3.3 Экономическое обоснование предлагаемых мероприятий

Результаты прогнозирования финансово-хозяйственной деятельности организации и проекта рассчитаны с применением специализированного программного средства «Project Expert 7.21».

Дата начала проекта – 01.10.2017 года. Дата начала реализации услуг (аквапарка «Аквармарин») – 01.01.2021 года. Дата выхода на проектную мощность – 01.06.2022 года.

Для организации строительства и начала работы аквапарка «Аквармарин» необходимы финансовые ресурсы (таблица 3.13).

Таблица 3.13 – Основные источники финансирования проекта

Источники финансирования	Сумма, руб.
Собственные средства инициатора проекта	983400000,00
Средства РосТуризма, в том числе:	1899777014,00
Областной бюджет	461472010,92
Федеральный бюджет	1153680003,08
Заемные средства	1050000000,00
Итого	3933177014,00

Таким образом, общая стоимость настоящего проекта составляет: 3933177014 руб. При этом в рамках реализации стратегии развития внутреннего и въездного туризма на территории Пензенской области на период до 2020 года предполагается получить средства от РосТуризма в размере 1899777014,00.

График выборки денежных средств кредитной линии, приведен в таблице 3.14.

Таблица 3.14 – Транши кредитной линии

№ транша	Дата	Сумма поступлений, руб.
1	01.01.2018	135 000 000
2	01.01.2019	555 000 000
3	01.01.2020	360 000 000
Итого:		1 050 000 000

Срок кредита – 60 месяцев. Процентная ставка по кредиту – 14% годовых. Выплата процентов – ежемесячно равными долями, начиная с 49-го месяца.

В рамках реализации настоящего проекта происходит ежемесячное субсидирование процентной ставки по кредиту в размере 8%.

Таблица 3.15 – Уплачиваемые налоги

Название налога	База	Период	Ставка, %
Налог на прибыль	Прибыль	Месяц	20
НДС	Добавл. стоимость	Месяц	18
Налог на имущество	Имущество	Квартал	2,2
Социальные отчисления	Зарплата	Месяц	30,2

Определение потребности в инвестиционных ресурсах определяется величиной требуемых затрат, сведения о которых представлены в следующих таблицах:

Таблица 3.16 – Данные об инвестиционных затратах аквапарка «Аквамарин» по срокам их осуществления

Наименование работ	Период	Всего, млн. руб.
Подготовка строительной площадки	Осень 2017 г.	24,1
Установка необходимого оборудования для начала строительства	Март 2018 г.	12
Рытьё котлована	Апрель 2018 г.	24
Транспортные работы	Осень-2017-май 2018 г.	12
Заливка фундамента	Весна 2018 г.	288
Заготовительные работы	Зима-лето 2018 г.	62,2
Строительно-монтажные работы	Весна-осень 2018 г.	180,5
Возведение вертикальных конструкций	Лето 2018 г.	120,6
Установка перекрытий	Лето 2018 г.	86
Установка наружных навесных панелей	Осень 2018 г.	86
Наружная отделка	Осень 2018 г.	84
Внутренняя отделка	Зима 2018-2019 гг.	88
Установка и наладка оборудования для аквапарка	Зима 2019 г.	336,3
Специальные работы	Весна 2019 г.	24
ИТОГО		1427,7

При проведении общестроительных работ к процессу привлечен ряд субподрядчиков, с каждым из которых заключается договор на строительство и эксплуатацию необходимого оборудования на срок согласно проектной документации.

Таблица 3.17 – Строительное оборудование.

Наименование оборудования	Количество, шт.	Цена за час работы, руб.	Количество стр. часов	Всего, тыс. руб.
Стреловой кран	1	1200	500	600
Бетононасос	1	1200	400	480
Конвейер для подачи мелкоштучных материалов	1	1200	900	1080
Экскаватор одноковшовый	1	1200	200	240
Дорожные машины для подготовительных работ	1	1200	200	240
Плитовоз	2	1200	300	360
Панелевоз	1	1200	300	360
Автокран	1	1200	1000	1200
Строительные люльки	2	600	3000	1800
ИТОГО				3876

Оборудование для аквапарка будет заказываться в Европе, что объясняет высокий уровень цен. Выбор сделан в пользу французской компании AQUATEC Europe (таблица 3.18). В результате десятилетий ноу-хау и производственного опыта, инженеры и дизайнеры этой компании создают инновационные продукты под известной торговой маркой. Технические знания, охватывающие сырье, а также знание всех технологий сборки, плюс осознание эволюции пользователя позволили данной компании разработать современную продукцию.

Таблица 3.18 – Оборудование для аквапарка

Наименование оборудования	Количество, шт.	Цена за шт. работы, тыс. руб.	Всего, тыс. руб.
Воздухоочистка	20	25	500
Вентиляция	20	18,75	375
Кондиционеры	100	37,5	3750
Отопление	100	18,75	1875
Энергосбережение	100	18,75	1875
Насосы	50	6,25	312,5
Радиаторы	200	12,5	2500
Трубы	400	8,75	3500
Мебель	300	12,5	3750
Камины	5	125	625
Фонтаны	3	125	375
Бассейны	7	1250	8750
Баня	3	375	1125
Сауны	5	375	1875
Солярии	2	125	250
Водоочистка	7	37,5	262,5
Водоснабжение	7	37,5	262,5
Канализация	7	62,5	437,5
Газоснабжение	2	500	125
ИТОГО			32525

Численность производственного персонала определяется, исходя из функциональной целесообразности и численности работников аналогичных строительных компаний.

Система оплаты труда в соответствии с его творческим характером построена на использовании повременно-премиальной формы. В дальнейшем предусматривается переход на бальную систему организации оплаты труда, более гибко учитывающую количество и качество затраченного труда.

Оплата труда руководителей и других категорий работников построена на основе должностных окладов и зависит от величины фактически отработанного времени и достижения конечных результатов деятельности предприятия.

Таблица 3.19 – Численность производственного персонала и фонд оплаты труда

Специальность	Численность работающих человек	Заработная плата работника в мес., тыс. руб.	Фонд оплаты труда за мес., тыс. руб.	Фонд оплаты труда на 2 года, тыс. руб.
Прораб	3	50	150	3600
Монтажник	7	25	175	4200
Снабженец	1	18,75	18,75	450
Сантехник	1	31,25	31,25	750
Электрик	2	37,5	75	1800
Плотник	1	31,25	31,25	750
Маляр	2	31,25	62,5	1500
Кровельщик	2	31,25	62,5	1500
Каменщик	2	50	100	2400
Штукатур	2	31,25	62,5	1500
Сварщик	2	37,5	75	1800
Водитель	4	25	100	2400
Отделочник	20	37,5	750	18000
Разнорабочие	10	25	250	6000
ИТОГО	59	462,5	1943,75	46650

Ниже приведены расчеты экономических элементов затрат на функционирование аквапарка.

Вода на технологические цели и прием сточных вод:

$$Зв=N*Q*P, (3.1)$$

где: Зв – затраты на воду, руб.; N – количество месяцев; Q – объем потребления за месяц, куб. м.; P – расценка на 1 куб. м. воды, руб.

Тогда:

$$Зв=24*400*26=250\ 000 \text{ руб.}$$

Стоимость топлива на технологические цели установлена в виде фиксированной месячной платы, составляющей 15625 руб. за природный газ. Отсюда за два года строительства стоимость топлива для строительства составит 375 000 руб.

Затраты на энергию для технологических целей составят:

$$Эст=Q*T, (3.2)$$

где: Эст – стоимость потребленной оборудованием электроэнергии, руб.; Q – количество потребленной оборудованием электроэнергии, 5208 кВт-час в месяц; T – тарифная ставка за один кВт-час электроэнергии, руб.

Тогда:

$$Эст=24*5208*5=625\ 000 \text{ руб.}$$

Затраты на отопление помещения аквапарка составят:

$$Зот=N*Ц*Q, (3.3)$$

где: Зот – стоимость затрат на отопление, руб.; N – отапливаемый период, месяцев; Ц – цена 1 Гкал тепловой энергии; Q – количество потребленной тепловой энергии, Гкал.

Отсюда:

$$Зот=12*112,6*185=250\ 000 \text{ руб.}$$

Затраты на освещение составят 437 500 руб., их расчеты ведутся на основе формулы, исходя их количества потребленной энергии в размере 87500 кВт-час.

Поэтому:

$$Эосв=87500*5=437\ 500 \text{ руб.}$$

Затраты на оплату труда по аквапарку за 2 года составят 67 350 тыс. руб.

$$\Phi = \Phi_{\text{пр}} + \Phi_{\text{рук}}, (3.4)$$

где: Φ – фонд оплаты труда аквапарка за 2 года, тыс. руб.; $\Phi_{\text{пр}}$ – фонд оплаты труда производственного персонала за 2 года, тыс. руб.; $\Phi_{\text{рук}}$ – фонд оплаты труда руководителей и других категорий работников за 2 года, тыс. руб.

Отсюда:

$$\Phi = 46\,650 + 20\,700 = 67\,350 \text{ тыс. руб.}$$

Абсолютная величина амортизационных отчислений определяется на основе действующих норм амортизации по каждому элементу основных фондов.

С начала строительства арендуется помещение под офис площадью 200 кв. м., включая мебель. Арендная плата за офис 125 тыс. руб. в месяц.

Расходы на рекламу по телевидению, радио, в газетах, Интернете, телефонных справочных и плакатах в метро и на улицах города определялись, исходя из местных тарифов на данные услуги, и составили 15247,75 тыс. руб.

В себестоимость продукции включается также налог на пользователей автомобильных дорог в размере 2,5% от общего объема затрат на транспортные расходы и составит 125 тыс. руб.

Полная себестоимость строительства аквапарка по элементам экономических затрат приведена в таблице 3.20.

Таблица 3.20 – Полная себестоимость строительства аквапарка

Виды затрат	Сумма, тыс. руб.
1	2
Сырьё и основные материалы:	
а) сырьё и основные материалы	260312,5
б) вода и технологические цели	250
Вспомогательные материалы	375
Топливо на технологические цели	625
Энергия на технологические цели	375
Коммунальные услуги:	687,5
а) отопление помещений	250
б) освещение помещений	437,5

Продолжение таблицы 3.20

1	2
Горючее для автомобилей	250
Всего материальных затрат	1950375
Эксплуатация и обслуживание строительного оборудования	8875
Стоимость строительных работ	1427700
Всего затрат на субподряды	211109,625
Заработная плата производственного персонала	46650
Заработная плата руководителей и других категорий работников	20700
Отчисления на социальные нужды	23976,625
Всего затрат на оплату труда	91326,625
Затраты на амортизацию основных фондов	6505
Арендная плата з	3000
Страховые взносы	414
Реклама	62500
Канцтовары	600
Налог на пользование автодорогами и владельцев автомобилей	49730,375
Всего затрат на доп. расходы	122749,375
Итого полная себестоимость строительного процесса	2033400,33

Объем реализации услуг в рамках настоящего проекта на проектной мощности представлен в таблице 3.21.

Таблица 3.21 – Планируемые показатели реализации

Наименование услуги	Единица измерения	Реализация, единиц в год
Взрослый билет в аквапарк	шт.	32 400
Детский билет в аквапарк	шт.	20 400
Прочие услуги аквапарка «Аквамарин»	шт.	28 800

Данные показатели реализации основаны на лояльной ценовой политике аквапарка, представленной ниже:

Таблица 3.22 – Ценовая политика аквапарка

Наименование услуги	Цена за единицу, руб.	
	Будний день	Выходной день
Взрослый билет в аквапарк	1 000	1 200
Детский билет в аквапарк	500	800
Прочие услуги аквапарка «Аквармарин»	250	500

Себестоимость услуг по нормам расхода материалов и комплектующих, на одну единицу оказываемой услуги, представлены в таблице 3.23.

Таблица 3.23 – Себестоимость услуг аквапарка

Наименование услуги	Единица измерения	Себестоимость по нормам расхода материалов и комплектующих на услугу, руб.
Взрослый билет в аквапарк	шт.	50
Детский билет в аквапарк	шт.	50
Прочие услуги аквапарка «Аквармарин»	шт.	100

Аквапарк будет работать каждый день, кроме понедельника (не считая праздничных дней, выпадающих на понедельник) с 12:00 до 22:00. Работа обслуживающего персонала будет происходить в две смены, каждая смена работает по графику 2/2. Работа офисного персонала будет проходить по стандартному графику 5/2 с 9:00 до 18:00.

Общая численность персонала составляет 87 человек.

Штатное расписание персонала проекта представлено в таблице 3.24.

Таблица 3.24 – Штатное расписание персонала

Должность персонала	Зарплата в месяц, руб.	Численность (чел.)	Период занятости
1	2	3	4
Генеральный директор	50 000	1	Ежемесячно, весь проект
Финансовый директор	30 000	1	Ежемесячно, весь проект
Главный бухгалтер	30 000	1	Ежемесячно, весь проект

Продолжение таблицы 3.24

1	2	3	4
Бухгалтер	15 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Юрист	15 000	1	Ежемесячно, весь проект
Менеджер по развитию	15 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Начальник охраны	25 000	1	Ежемесячно, весь проект
Водитель	10 000	2	Ежемесячно, весь проект
Кассир	20 000	4	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Администратор	20 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Сотрудник сервиса	15 000	8	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Спасатель	15 000	18	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Уборщик акватории	12 000	8	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Производственный рабочий	15 000	5	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Аниматор	15 000	3	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Работник бани	10 000	4	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Повар	20 000	4	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Работник кухни	8 000	4	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Уборщица административных помещений	6 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта

Продолжение таблицы 3.24

1	2	3	4
Работник инфракрасного кабинета	15 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Работник гидромассажных и контрастных ванн	15 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Работник солярия	15 000	2	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта
Охранник	12 000	8	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта

Обобщенные общехозяйственные расходы на обеспечение деятельности в рамках проекта представлены в таблице 3.25.

Таблица 3.25 – Общехозяйственные расходы

Наименование	График выплат	Сумма, руб.
Управленческие издержки	Ежемесячно, весь проект	250 000
Производственные издержки	Ежемесячно, с 39-го месяца проекта	930 000
Маркетинговые издержки	Ежемесячно, с 37-го месяца проекта	1 100 000
ИТОГО в месяц:		2 280 000

Прогнозный финансовый план проекта представлен прогнозом движения денежных средств (кэш-фло проекта) – приложение Б.

В качестве основных показателей бюджетной эффективности проекта выделим следующие:

1. Создание новых рабочих мест с полным социальным пакетом.
2. Регулярные ежемесячные налоговые поступления в местный бюджет.

В рамках реализации настоящего проекта планируется создать 87 рабочих мест с полным социальным пакетом. Ежегодный фонд оплаты труда, при выходе на проектную мощность, работников составит 15 672 000 рублей.

Анализ чувствительности проекта проведен к следующим основным параметрам (рассчитан по NPV-чистый приведенный доход программным продуктом Project Expert 7.21):

Объем и цена реализации. Анализ показывает, что проект остается окупаемым без учета возврата первоначально затраченных средств учредителей при снижении объема реализации услуг на 40% и цены услуг на 37%.

Прямые издержки. Анализ показывает, что проект остается окупаемым без учета возврата первоначально затраченных средств учредителей при повышении стоимости прямых издержек более чем на 100 %.

Постоянные издержки. Заработная плата. Проект остается окупаемым без учета возврата первоначально затраченных средств учредителей при увеличении данных затрат более, чем на 100%.

Благодаря эффективному использованию всех имеющихся в наличии средств, будут достигнуты следующие финансовые результаты (таблица 3.26).

Таблица 3.26 – Основные экономические показатели проекта

Показатель	Значение
Ставка дисконтирования	12,00 %
Период окупаемости	42 мес.
Дисконтированный период окупаемости	46 мес.
Средняя норма рентабельности	37,73 %
Чистый приведенный доход	216 173 016 руб.
Индекс прибыльности	1,64
Внутренняя норма рентабельности	29,25 %
Модифицированная внутренняя норма рентабельности	17,03 %

Исходя из данных, приведенных в таблице, удалось установить, что срок окупаемости проекта составил 42 месяца, то есть в течение этого периода времени затраты будут погашены за счет чистого денежного потока.

Индекс прибыльности определяется как показатель, характеризующий соотношение дисконтированных денежных потоков, поступлений и выплат в течение инвестиционного периода. Благоприятным для предприятий является показатель индекса прибыльности >1 , данный индекс составляет 1,64.

Модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, то есть для расчета показателя платежи, связанные с реализацией проекта, приводятся к началу проекта с использованием ставки дисконтирования, основанной на стоимости привлеченного капитала, а поступления от проекта приводятся к его окончанию с использованием ставки дисконтирования, основанной на возможных доходах от повторного вложения этих. После этого, модифицированная внутренняя норма рентабельности определяется как ставка дисконтирования, уравнивающая две этих величины. Баланс между приведенными выплатами и поступлениями составил 17,25 %.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время в Российской Федерации большое внимание уделяется государственной политике в сфере внутреннего и въездного туризма.

Развитие внутреннего и въездного туризма имеет большое значение для государства в целом, субъектов и муниципальных образований. Пензенская область не исключение.

Развитие туризма на территории Пензенской области определено в Стратегия развития внутреннего и въездного туризма на территории Пензенской области на период до 2020 года». В качестве одного из наиболее перспективных направлений развития внутреннего въездного туризма в Стратегии определяется развлекательный туризм. При этом по оценкам отечественных и международных аналитиков, в России одним из наиболее востребованных видов активного туризма является акваотдых.

Анализ современного состояния туризма в Пензенской области позволяет сделать выводы о положительной динамике в развитии этой сферы. В последние годы Пензенская область демонстрирует достаточно высокие темпы роста туристского потока. С каждым годом наблюдается стабильное увеличение туристских организаций и муниципальных учреждений в сфере туризма. Таким образом, в Пензенской области сложились достаточно благоприятная среда и высокий потенциал для развития особого сегмента рекреационного туризма как акватуризм.

В результате проведенного исследования рынка было установлено, что на сегодняшний день аквапарки являются одним из самых доходных сегментов рынка рекреационного туризма. Это связано с наличием потенциального рынка и неудовлетворенностью спроса. По итогам 2016 года емкость рынка российских аквапарков составила 43,8 млрд. руб. При этом, несмотря на экономический кризис, за период 2013-2016 год рынок показывал положительную динамику со среднегодовыми темпами роста 4,5-

5%. При этом большинство аквапарков расположены в городских агломерациях численность которых превышает 500 тыс. чел.

Как показали исследования, прямых конкурентов в городе Пензе у вновь создаваемого аквапарка не будет. Если говорить об игроках, действующих на территории ближайших регионов, то в настоящий период действует 5 аквапарков. При этом реальными конкурентами на данном рынке является лишь два аквапарка – «Виктория» и «Ривьера». По предварительным оценкам доля рынка аквапарка «Аквамарин» может составить порядка 15%.

В результате оценки потенциальных потребителей было установлено, что это будет широкий круг лиц, со значительно отличающимся по своим характеристикам потребностями, что создает необходимость позиционирования аквапарка с учетом особенностей этих групп.

Одним из важнейших факторов, влияющих на успешную реализацию и обеспечивающим планируемый срок возврата инвестиций, является прогнозируемая высокая посещаемость аквапарка.

Для обеспечения устойчивого развития и целенаправленной деятельности в организации должны быть определены стратегические ориентиры ее функционирования, основным из которых является миссия.

ООО «Аквамарин» видит свою миссию в создании атмосферы, подпитывающей семейные ценности и ценность дружеского общения, создание хорошего настроения и незабываемых впечатлений.

В результате оценки внешней и внутренней среды с помощью SWOT-анализа организации было установлено, что в настоящее время сложилась достаточно благоприятная обстановка для реализации данного вида бизнеса, а сильные стороны предприятия способны обеспечить его поступательное развитие и устойчивое положение на рынке.

Аквапарк «Аквамарин» будет представлять собой городской комплекс, который будет построен в зоне с развитой инфраструктурой, вблизи от зеленых насаждений. Обязательным фактором является наличие хороших

подъездных путей и места для парковки автомобилей. Наиболее оптимальное расположение комплекса – город «Спутник», так как он находится вблизи от ставших привычными для горожан мест отдыха – пляжных зон, центров досуга и развлечений.

Общая площадь акватории равна 11900 кв. м. Одновременно посетить ее смогут 1000 человек. На территории водного развлекательного комплекса разместят более 50 видов разнообразных аттракционов. Общая площадь водной зоны составляет 4870 кв. м.

Акватория аквапарка будет включать в себя функциональные зоны, бассейны и аттракционы. Помещение водных аттракционов функционально делиться на детскую зону, где предполагается посещения аттракционов детьми до 12-ти лет (для самых маленьких предусмотрены спасательные жилеты); и взрослую зону, где посещение водных горок разрешено от 12-ти и более лет. В акватории планируется разместить банно-оздоровительный комплекс с общей площадью 2 550 кв.м.

Для обеспечения высококачественного процесса оказания услуг была разработана организационная структура управления. Общая численность персонала составляет 87 человек. Ежегодный фонд оплаты труда, при выходе на проектную мощность, работников составит 15,7 млн. рублей.

Для оказания услуг аквапарк «Аквamarin» предполагает использовать канал распределения нулевого уровня, что обусловлено спецификой услуги, предполагающей непосредственное взаимодействие производителя услуги и ее потребителя без участия посредников.

Успех предприятия во многом зависит от торговой марки. Так как она способствует обеспечению лояльности к услугам и компании со стороны потребителей. В этой связи в качестве торговой марки было выбрано изображение солнца над волнами, что говорит о возможности получения летнего южного отдыха в любое время года в средней полосе России.

Общая стоимость настоящего проекта составляет 3,9 млрд. руб. При этом в рамках реализации стратегии развития внутреннего и въездного

туризма на территории Пензенской области на период до 2020 года предполагается получить средства от РосТуризма в размере 19, собственные средства инвестора чуть более 983 млн. руб., кроме того предполагается привлечь кредитные ресурсы в размере 1 млрд. руб. под 14% годовых. В рамках реализации настоящего проекта происходит ежемесячное субсидирование процентной ставки по кредиту в размере 8%.

Исходя из расчета затрат на оказываемые услуги, а также сложившейся ценовой политики в аквапарках-конкурентах была разработана ценовая политика аквапарка «Аквамарин».

В результате расчета интегральных показателей было установлено, что срок окупаемости проекта составил 42 месяца, то есть в течение этого периода времени затраты будут погашены за счет чистого денежного потока. При этом индекс прибыльности равен 1,64. Чистый приведенный доход составит более 216 млн. руб. при средней норме рентабельности 37,73 %. Это свидетельствует о целесообразности реализации данного проекта

В качестве основных показателей бюджетной эффективности проекта выделим следующие: создание новых рабочих мест с полным социальным пакетом и регулярные ежемесячные налоговые поступления в местный бюджет.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>]
2. Закон Пензенской области от 04.09.2007 N 1367-ЗПО «О стратегии социально-экономического развития Пензенской области на долгосрочную перспективу (до 2021 года)» [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>]
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 02.08.2011 N 644 «О федеральной целевой программе «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011 - 2018 годы)» [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>]
4. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 31.05.2014 N 941-р «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2020 год» [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>]
5. Распоряжение Правительства Пензенской области от 19 мая 2015 года N 221-рП утверждена «Стратегия развития внутреннего и въездного туризма на территории Пензенской области на период до 2020 года». [Электронный ресурс // Режим доступа: <http://www.consultant.ru>]
6. Азарян Е.М. Организационно-экономический механизм развития аквапарков / Е.М. Азарян, И.Ю. Мартынов // Современная торговля: теория, практика, инновации VI Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием, посвященная 20-летию работы учебного заведения по программам высшего профессионального образования. 2015. С. 3-9.
7. Александрова А.В. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 320 с.

8. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие / М.М. Алексеева. – М.: Финансы и статистика, 2013. – 176 с.
9. Арасланов К.И. Пособие руководителю и менеджеру / К.И. Арасланов. – Краснодар. – КГУ, 2013. – С.112 с.
10. Бакшеева Е.Е. Принципы формирования архитектурной среды аквапарков / Е.Е. Бакшеева // Новые идеи нового века: материалы международной научной конференции ФАД ТОГУ. 2014. Т. 2. С. 26-32.
11. Бакшеева Е.Е. Экологический подход к архитектурному пространству (на примере аквапарков) / Е.Е. Бакшеева // Новые идеи нового века: материалы международной научной конференции ФАД ТОГУ. 2015. Т. 2. С. 12-18.
12. Балашов А.П. Основы менеджмента: Учебное пособие / А.П. Балашов. - М.: Вузовский учебник, ИНФРА-М, 2015. - 288 с.
13. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: Учебник / Л.Е. Басовский. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
14. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя / Т. Бойдел. - М.: Ассиана, 2014. – 418 с.
15. Боловинцев Ю.А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций / Ю.А. Боловинцев // Инновации и инвестиции. 2015. - № 9. - С. 92-95
16. Большаков А.С. Предпринимательство и менеджмент / А.С. Большаков. - Спб.: Питер, 2012. – 634 с.
17. Бондаренко Г.А. Аквапарк как сфера инвестиционной деятельности / Г.А. Бондаренко, И.И. Шапиро // В сборнике: Устойчивое развитие экономики: состояние, проблемы, перспективы сборник трудов IX Международной научно-практической конференции. 2015. С. 249-251.
18. Бусыгин А. Предпринимательство: начальный курс / А. Бусыгин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 638 с.

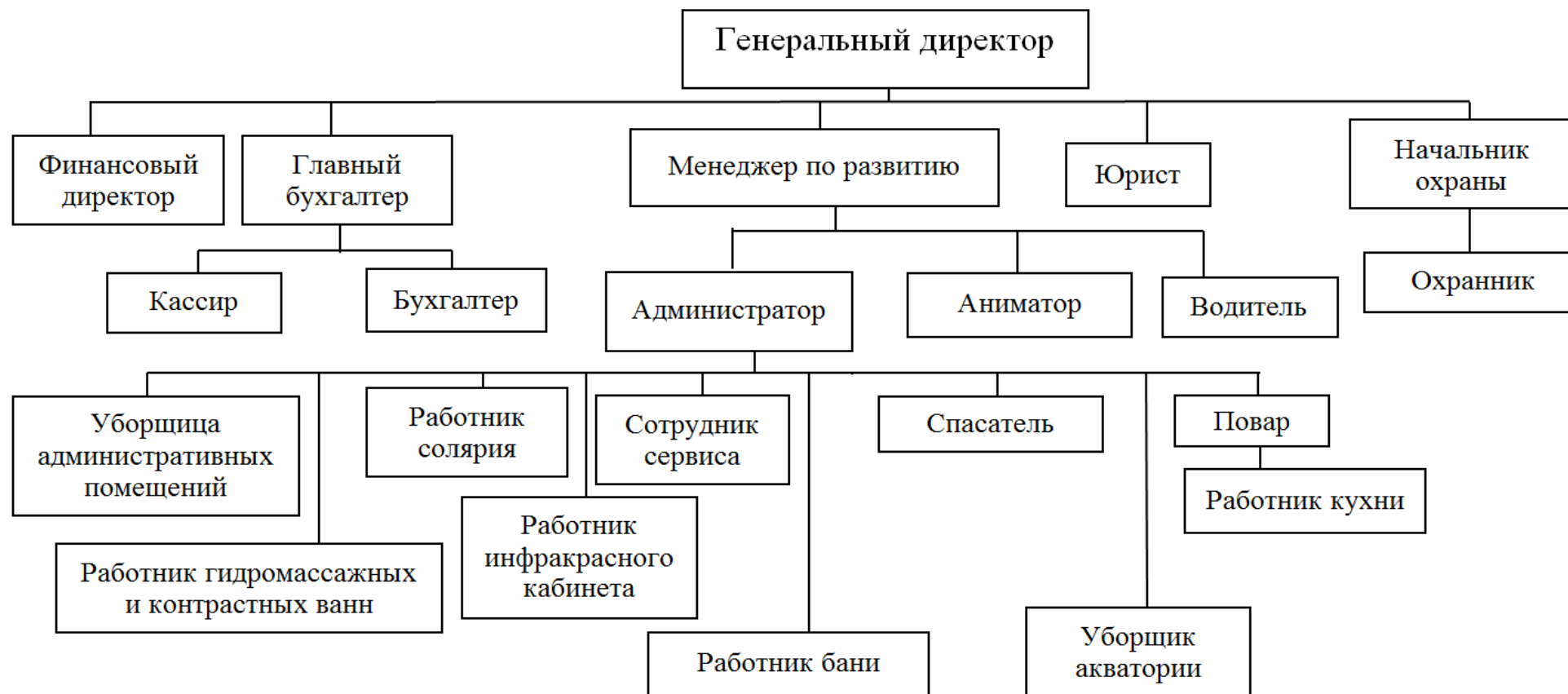
19. Вершигора Е.Е. Менеджмент: Учебное пособие для учащихся специальных учебных заведений экономического профиля / Е.Е. Вершигора. - М.: ИНФРА-М, 2014 - 256с.
20. Васильчук Е.С. Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е.С. Васильчук Н.А. Рухманова. – Иваново: Иван. гос. ун-т., 2014. - 123 с.
21. Вельков А.В. Механизм корпоративных стратегий управления инновационной деятельностью / А.В. Вельков. - СПб.: Изд-во С.-Петерб. ун-та экон. и финансов, 2015. - 19 с.
22. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Триада ЛТД, 2014. – 384 с.
23. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы / Х. Виссема. - М.: ИНФРА – М, 2015. - 282 с.
24. Вютрих Х.А. Конкурентоспособность глобальных предприятий / Х.А. Вютрих, В.Б. Винтер // Проблемы теории и практики управления. 2014. - № 3. – С. 96-101.
25. Голубков Е.Н. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика / Е.Н. Голубков. - М.: Изд-во «Финпресс», 2015. 416 с.
26. Горемыкин В.А. Планирование предпринимательской деятельности предприятия: Метод пособие / В.А. Горемыкин А.Ю. Богомолов. - М.: ИНФРА – М, 2014. - 333 с.
27. Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг, ориентированный на стоимость: Учебник / Т.П. Данько, М.П. Голубев. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 416 с.
28. Дафт Ричард Л. Менеджмент: / Л. Дафт. – Спб.: Питер, 2015. – 863 с.
29. Дорошева З.Н. Аквапарк как экологичная альтернатива пляжному отдыху // З.Н. Дорошева, М.П. Одинцова // Инновационная наука. 2016. № 4-5. С. 164-165.

30. Драккер П.Ф. Управление нацеленное на результаты / П.Ф. Драккер. – М., 2009. – 324 с.
31. Донецкова Е.Ю. Разработка оценочного классификатора аквапарков // Е.Ю. Донецкова, О.И. Карпова // Туризм и сервис в России: проблемы и перспективы развития 2016. С. 34-36.
32. Донченко Л.В. Состояние и перспективы развития аквапарков в России / Л.В. Донченко, С.М. Белова // Легкая промышленность. - 2015 - с. 14-15
33. Дорофеев В.Д. Менеджмент: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопад. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 328 с.
34. Зубов Б.И. Развитие российского рынка аквапарков / Б.И. Зубов // Маркетинг в России и за рубежом. 2015. - №6. – С. 66-71
35. Ильенкова Н.Д. Применение анализа безубыточности при разработке производственной программы / Н.Д. Ильенкова // Экономика и коммерция. 2015. - № 3. – С. 105-113.
36. Ильясова Н.П. Инвестиционная активность предприятий / Н.П. Ильясова // Экономист. 2015. – № 5. – С. 51-62.
37. Инюшева С.В. Интегрированные системы управления предприятиями. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 116 с.
38. Каретникова Т.М. Конкурентоспособность фирм / Т.М. Каретникова, М.В. Каретников. – М.: ИНФРА-М, 2015. - 192с.
39. Козлова О.В. Исследования в области функционального и конструктивного решения аквапарков / Козлова О.В., Пашкова Л.А. // Science Time. 2015. № 9 (21). С. 131-136.
40. Коротков Э.М. Менеджмент: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков. – М.: Юрайт, 2012. – 640 с
41. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж.. Сондерс В. Вонг. СПб.: Издат. дом «Вильямс», 2014. – 105 с.
42. Куксов А. Планирование деятельности предприятия / А. Куксов // Экономист. – 2016. - № 6. – 61-67 с.

43. Методологические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов и их отбору для финансирования. Утв. Госстроем России, Минэкономики РФ, Минфином РФ, Госкомпрома России. – М., Информэлектро, 2012.
44. Малахов А.Е. Обзор российского рынка аквапарков / А.Е. Малахов // Менеджмент и маркетинг, 2016. - №9. – С. 159-163
45. Онучин С.П. Динамика развития российского рынка аквапарков/ С.П. Онучин // Маркетинг в России и за рубежом, 2016. - №4. – С. 117-124
46. Мартынов И.Ю. Модель оптимального планирования ассортимента развлечений и услуг аквапарка / И.Ю. Мартынов // APRIORI. Серия: Гуманитарные науки. 2015. № 6. С. 23.
47. Романов С.М. Российский рынок аквапарков / С.М. Романов // практический маркетинг, 2015. – №7. – С. 59-61.
48. Томсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник для вузов / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 2014. – 418 с.
49. Четверикова А.В. История развития тематических парков и их виды / А.В. Четверикова, В.В. Петухов // Студент. Аспирант. Исследователь. 2015. № 3 (3). С. 35-42.
50. Шепеленко Г.И. Экономика, организация и планирование производства на предприятии: учебное пособие / Г. И. Шепеленко. – Ростов-на-Дону: МарТ, 2014. – 608 с.
51. Экономика предприятия / Под ред. В.Я. Горфинкеля, В.А. Швандера. – М.: ЮНИТИ, 2014. - 670 с.
52. Экономика предприятия / Под ред. И.А. Баева, З.Н. Варлашова и др. – Спб.: Питер, 2013. - 383 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура управления ООО «Аквamarin»



Приложение Б

Движение денежных средств аквапарка «Аквармарин», руб.

Строка	10-12.2017	2018 год	2019 год	2020 год
Поступления от продаж				
Затраты на материалы и комплектующие				
Суммарные прямые издержки				
Общие издержки	750 000,00	3 000 000,00	3 000 000,00	7 230 000,00
Затраты на персонал	945 000,00	3 780 000,00	3 780 000,00	4 916 000,00
Суммарные постоянные издержки	1 695 000,00	6 780 000,00	6 780 000,00	12 146 000,00
Собственные средства	283 233 000,00	800 000 004,00	800 000 004,00	800 000 004,00
Средства РосТуризм (обл. бюджет 8%)	30 800 001,03	101 600 003,81	140 992 003,26	115 680 001,74
Средства РосТуризм (фед. бюджет 20%)	77 000 000,97	254 000 004,19	352 480 000,74	289 199 998,26
Средства РосТуризм (субсидия)		11 137 500,00	56 925 000,00	86 625 000,00
Налоги	285 390,00	6 842 844,34	28 293 731,69	60 466 375,18
Кэш-фло от операционной деятельности	389 052 612,00	1 153 114 667,66	1 315 323 276,31	1 218 892 628,82
Затраты на приобретение активов	385 000 000,00	1 270 000 000,00	1 762 400 000,00	1 446 000 000,00
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-385 000 000	-1 270 000 000	-1 762 400 000	-1 446 000 000
Займы		135 000 000,00	555 000 000,00	360 000 000,00
Выплаты в погашение займов				
Выплаты процентов по займам		18 900 000,00	96 600 000,00	147 000 000,00
Кэш-фло от финансовой деятельности		116 100 000,00	458 400 000,00	213 000 000,00
Баланс наличности на начало периода		4 052 612,00	3 267 279,66	14 590 555,97
Баланс наличности на конец периода	4 052 612,00	3 267 279,66	14 590 555,97	483 184,79

Продолжение приложения Б

Строка	2021 год	2022год	2023 год	2024 год	2025 год
Поступления от продаж	101 008 409,09	420 544 090,91	449 310 000,00	449 310 000,00	449 310 000,00
Затраты на материалы и комплектующие	9 528 590,91	42 169 909,09	45 174 000,00	45 174 000,00	45 174 000,00
Суммарные прямые издержки	9 528 590,91	42 169 909,09	45 174 000,00	45 174 000,00	45 174 000,00
Общие издержки	27 360 000,00	27 360 000,00	27 360 000,00	27 360 000,00	27 360 000,00
Затраты на персонал	23 054 000,00	27 084 000,00	27 084 000,00	27 084 000,00	27 084 000,00
Суммарные постоянные издержки	50 414 000,00	54 444 000,00	54 444 000,00	54 444 000,00	54 444 000,00
Средства ООО ПКФ «Термодом»	780 000 000,00	840 000 000,00			
Средства РосТуризм (обл. бюджет 8%)	72 400 001,09				
Средства РосТуризм (фед. бюджет 20%)	180 999 998,91				
Средства РосТуризм (учетная ставка 8,25%)	86 625 000,00	43 312 500,00			
Налоги	103 651 094,77	162 842 067,41	189 893 795,58	189 752 220,58	188 479 876,35
Кэш-фло от операционной деятельности	1 057 439 723,41	1 044 400 614,41	159 798 204,42	159 939 779,42	161 212 123,65
Затраты на приобретение активов	905 000 000				
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-905 000 000				
Займы					
Выплаты в погашение займов		969 230 769	80 769 231		
Выплаты процентов по займам	147 000 000	73 500 000			
Кэш-фло от финансовой деятельности	-147 000 000	-1 042 730 769	-80 769 231		
Баланс наличности на начало периода	483 184,79	5 922 908,20	7 592 753,38	86 621 727,03	246 561 506
Баланс наличности на конец периода	5 922 908,	7 592 753	86 621 727	246 561 506	407 773 630