

STRATEGY

PARTNERS

Инструменты создания стоимости

[www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)



## О компании Strategy Partners: направление «Туризм и гостеприимство»

Презентация об услугах компании

## Коротко о Strategy Partners

---

- На рынке стратегического консалтинга с 1994 года
- В портфеле компании - более 400 успешно реализованных проектов
- Наши корпоративные клиенты - средние и крупные российские и международные корпорации, обладающие высоким потенциалом роста и амбициями реализовать этот потенциал
- Мы также активно сотрудничаем с органами государственного управления, включая Правительство РФ и региональные администрации
- Наша методология - сочетание лучшей практики и международных стандартов стратегического консультирования, российской интеллектуальной традиции, креативного предпринимательского подхода и глубокого знания особенностей национального рынка
- Наша команда - более 65 профессионалов из 8 стран

# История

**2007**

Strategy Partners – новое название компании в результате ребрендинга ООО «Стратегика»

**2004**

Преобразование Про-Инвест-Консалтинг в холдинг, состоящий из двух компаний:

- ООО «Стратегика» — стратегическое консультирование
- ООО «Про-Инвест» — инвестиционное консультирование

**2000**

Разделение направлений бизнеса:

- Про-Инвест-Консалтинг (стратегическое и инвестиционное консультирование).
- Про-Инвест ИТ (информационные технологии).

**1994**

Создание Про-Инвест-Консалтинг

**1989**

Инновационный центр при Академии НАУК СССР

## Мы сегодня:

65 профессионалов, включая консультантов с опытом работы в ведущих международных консалтинговых фирмах (McKinsey & Company, Arthur D'Little, PricewaterhouseCoopers) и выпускников международных бизнес-школ (Stanford, Oxford, Harvard, Duke, INSEAD, LSE, Cornell, IESE Business School, LBS, The California State University и др.) и ведущих российских ВУЗов.

Более 400 успешных проектов, реализованных с 1994 года

# Основные направления услуг

## Наши услуги для бизнеса

- Стратегия развития бизнеса
- Финансово-инвестиционная стратегия
- Стратегия слияний и поглощений и их сопровождение
- Управление активами
- Бэнчмаркинг и анализ лучших практик
- Оптимизация закупок
- Активизация сбыта /Стимулирование продаж
- Оптимизация материальных запасов и логистики
- Проведение организационных изменений
- Внедрение системы управления по целям
- Интеграция после слияний и поглощений
- Strategy due diligence
- Увеличение прибыльности и денежного потока, включая сокращение затрат
- Реструктуризация бизнеса
- Содействие в рефинансировании
- Управление проблемными активами

## Наши услуги для органов государственной власти

- Разработка стратегии развития регионов
- Разработка стратегии развития отраслей
- Разработка стратегии развития моногородов и градообразующих предприятий
- Разработка стратегии развития особых экономических зон и агломераций
- Разработка стратегии создания и развития рекреационных зон и технопарков
- Разработка мер по повышению эффективности деятельности органов власти
- Разработка проектов в области государственно-частного партнерства
- Оптимизация организационной структуры управления регионом
- Разработка программ по привлечению инвестиций в экономику региона

# Клиенты Strategy Partners (бизнес-сектор)



Среди клиентов - более 200 компаний. Около 100 из них входят в Топ 400, 28 компаний - в Топ 100 журнала «Эксперт».

При этом из них:

- 25 из 50 крупнейших компаний в машиностроении
- 5 из 9 крупнейших телекоммуникационных компаний
- 4 из 7 крупнейших компаний в электроэнергетике
- 4 из 10 крупнейших металлургических компаний
- 4 из 9 крупнейших оптовых компаний
- 3 из 6 крупнейших строительных компаний
- 3 из 6 крупнейших агропромышленных компаний

# Клиенты Strategy Partners (государственный сектор)

## Региональный охват проектной деятельности Strategy Partners в РФ с 2000-2009



- Проекты с региональными администрациями Strategy Partners в 2000-08 годах
- Проекты по разработке стратегий развития регионов и определению отраслевого фокуса

- Опыт проектной работы с более, чем с 40 региональными администрациями за период с 2000-2008 годы, в т.ч. Томской, Нижегородской, Архангельской, Иркутской, Ивановской, Мурманской, Калининградской областями, Краснодарским краем, администрации полномочных представителей Президента в ЮФО и УФО и др.
- Опыт проектной работы с федеральной исполнительной властью в РФ (Министерство экономического развития, Министерство регионального развития, Министерство финансов, Министерство природных ресурсов, Министерство транспорта, Министерство связи и информатизации, Министерство промышленности и торговли)
- Опыт проектной работы с крупными государственными корпорациями
- Участник экспертного совета при Министерстве регионального развития по вопросам определения отраслевых приоритетов развития всех российских регионов

- В последние несколько лет сотрудниками «Strategy Partners» были реализованы многочисленные проекты в области развития туризма и туристического бизнеса, что позволило нам создать на сегодняшний день лучшую отраслевую экспертизу с учетом особенностей национального российского рынка;
- Среди наших клиентов – администрации ведущих туристических регионов РФ, федеральные министерства и ведомства, крупные финансово-промышленные группы и девелоперские компании, туроператоры и гостиничные предприятия;
- Помимо проектной работы, «Strategy Partners» является соорганизатором крупнейшей профильной ежегодной туристической конференции в рамках выставки МИТТ, а также активным участником прочих деловых событий по данной тематике;
- Ежегодно компания исследует конкурентоспособность России и ее регионов в области туризма по международным методикам и публикует отчеты и рейтинги по результатам анализа;

# Основные конкурентные преимущества Strategy Partners при реализации туристических проектов

8

Практический опыт по ключевым вопросам развития туристических территорий и бизнеса

- Реализованные Strategy Partners проекты с туристическим бизнесом и органами власти (более 25 проектов за последние 5 лет) позволили создать значительную отраслевую экспертизу с учетом особенностей национального рынка.

Доступ к лучшей международной и российской специализированной экспертизе

- Лучшие международные эксперты и консультанты в области туризма – партнеры Strategy Partners в реализации крупных проектов
- В случае необходимости в проектах под управлением SP участвуют лучшие российские юридические компании, архитектурно-проектировочные бюро, PR и кадровые агентства

Эффективное взаимодействие с органами власти и понимание специфики регионов РФ

- Strategy Partners занимает лидирующие позиции в России по разработке экономических стратегий развития российских регионов и является консультантом Правительства РФ по вопросам отраслевых стратегий и определения приоритетов развития

Реальный эффект от внедрения рекомендаций

- Все разработанные SP программные документы были утверждены всеми необходимыми для проекта органами государственной власти
- Все подготовленные SP заявки на создание туристско-рекреационных зон выиграли в конкурсе МЭР
- Значительный рост прибыльности от внедрения рекомендаций в бизнес-проектах

# Основные типы проектов по направлению «Туризм и гостеприимство»

9

Для региональных администраций - стимулирование развития туризма в регионе

- Диагностика туристического потенциала
- Разработка комплексной программы развития туризма
- Планирование развития туристско-рекреационных зон
- Привлечение частных и государственных инвестиций в развитие туризма
- Разработка программы маркетинга туристического потенциала

Для частных инвесторов – обеспечение максимальной отдачи от инвестиций

- Проведение предпроектных маркетинговых исследований
- Разработка концепции курорта / курортного объекта
- Подготовка технико-экономического обоснования проекта
- Привлечение дополнительных инвестиций в проект

Для туристических компаний и гостиничных предприятий – содействие росту стоимости бизнеса

- Разработка стратегии развития
- Стимулирование продаж
- Управление качеством сервиса
- Сделки по слияниям и поглощениям

# Опыт реализации проектов по направлению «Туризм и гостеприимство» за последние годы

10

## Государственные органы власти

- Разработка маркетинговой стратегии продвижения Калининградской области как туристического направления
- Диагностика туристического потенциала Республики Казахстан
- Разработка концепции и программы развития Национального парка «Лосиный остров»
- Разработка концепции и программы развития усадебного комплекса «Знаменское-Садки» (Московская область)
- Разработка концепции развития туризма в г. Байкальск (Иркутская область), разработка мастер-плана развития территории
- Сравнительный анализ конкурентоспособности российских регионов в области туризма
- Разработка концепции развития туризма в Южном Федеральном Округе
- Диагностика туристического потенциала Архангельской области
- Диагностика туристического потенциала Нижегородской области
- Разработка концепций развития туристско-рекреационных зон для Иркутской, Ивановской областей, Республики Бурятия, Краснодарского края

## Частные инвесторы

- Разработка концепции и бизнес-плана развития курорта в Оренбургской области
- Разработка концепции и бизнес-плана развития курорта в Львовской области

## Гостиничный бизнес

- Разработка стратегии развития крупного гостиничного комплекса г.Москвы
- Разработка стандартов качества сервиса для крупного гостиничного комплекса г. Москвы

## Туристический бизнес

- Разработка стратегии развития крупной сетевой туристической компании
- Разработка стратегии развития для нишевого туроператора

STRATEGY

PARTNERS

Инструменты создания стоимости

[www.strategy.ru](http://www.strategy.ru)

# Международные эксперты и консультанты – партнеры Strategy Partners в реализации крупных проектов

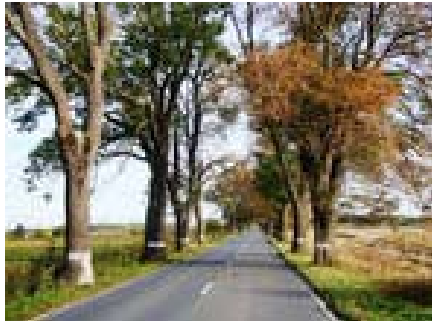
11

	<p><b>SE Group</b> – крупнейшая мировая компания – планировщик курортов. Опыт – более 50 лет в комплексной разработке курортов, в том числе горнолыжных. Компания реализовала более 2000 проектов по всему миру. В настоящее время ведет проекты горных и горнолыжных курортов в Испании, Турции, Корею, Канаде, Новой Зеландии и на всей территории США</p>
	<p><b>Ecosign Mountain Resort Planners Ltd. ("Экосайн")</b> является хорошо известной в мире компанией, имеющей главный офис в городе Вистлер (Whistler), Британская Колумбия, Канада. Создал более 200 мастер-планов популярных, отмеченных наградами и прибыльных курортов в более чем 20 странах на шести континентах, включая места проведения двух Зимних Олимпийских Игр и нескольких Чемпионатов Мира, Экосайн завоевал прочную репутацию мирового лидера в своей области деятельности</p>
	<p><b>Planeth Consultants</b> – компания, основанная в 1992 году с головным офисом в г. Амбэ, Франция. Является коммерческим брэндом компании JFTL, специализирующейся на инжиниринге туризма и отдыха. Среди клиентов: Министерство молодежи, спорта и туризма Азербайджана, Всемирный банк, Всемирная организация туризма (WTO), Министерство туризма Грузии, Министерство туризма Украины, Novotel, Министерство туризма Марокко</p>
	<p><b>Ghh consult GmbH</b> была основана в 1987 году как независимая консалтинговая компания, специализирующаяся на отельной индустрии, туризме и рынке MICE. Головной офис компании находится в г. Висбаден, Германия. Компанией было реализовано более чем 700 проектов в 50 странах. Основные области: планирование развития, экономический эффект, экологические аспекты, стратегии маркетинга, планы и бюджеты маркетинга. Среди клиентов: Европейская комиссия, Немецкое агентство технического сотрудничества, Европейский банк реконструкции и развития, USAID, Международная финансовая корпорация (IFC)</p>
	<p><b>THR International</b> – за время своего существования компания выполнила более 500 различных проектов в области туризма. Основная часть проектов была реализована на территории Испании, при этом – более 40 – в других странах Европы, Северной Африке (Марокко), Южной Америке, Карибах и др. что позиционирует компанию как мирового лидера, обладающего широкими знаниями и компетенциями в туристической сфере</p>

---

## Приложение. Подробное описание некоторых реализованных проектов

# Разработка маркетинговой стратегии продвижения Калининградской области как туристического направления

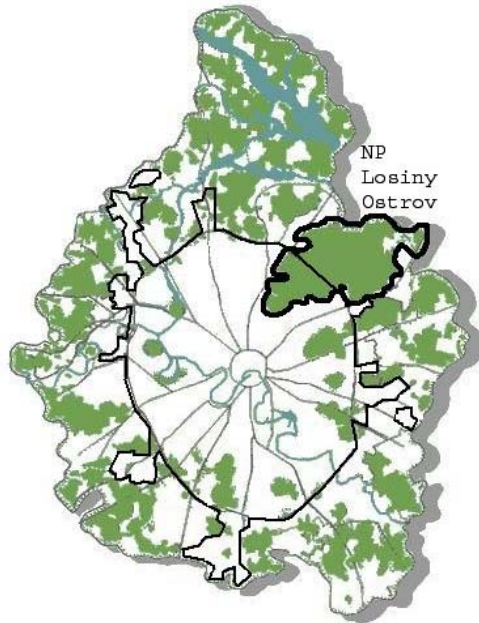


## Ситуация:

- Несмотря на значимый потенциал, Калининградская область уступает по туристической привлекательности многим конкурирующим направлениям и имеет сравнительно низкий вклад туристической отрасли в экономику региона

## Подход:

- Анализ ключевых преимуществ и недостатков региона для развития туризма; выявление проблем, которые можно преодолеть с помощью инструментов маркетинга
- Определение стратегического позиционирования: выбор и описание приоритетных рынков и туристических продуктов с детальным обоснованием выбора
- Определение целей, задач и приоритетных маркетинговых мероприятий по следующим направлениям:
  - Повышение конкурентоспособности туристического предложения области для целевых рынков
  - Развитие системы продаж туристического продукта на целевых рынках
  - Организация программы продвижения области на целевых рынках
  - Улучшение бренда региона как туристического направления
- Разработка рекомендаций по системе управления маркетингом туристических возможностей, включая рекомендации по организации специального органа (Агентства / Офиса по развитию), ответственного за продвижение
- Разработка четкого плана мероприятий с определением ответственных, сроков, исполнителей
- Оценка потенциального эффекта от реализации маркетинговой стратегии (поток туристов, ВВП)



## Ситуация:

- Национальный парк «Лосиный остров» - уникальный объект в мировом масштабе, однако, при наличии очевидных преимуществ он обладает рядом существенных недостатков, во многом связанных с аспектами управления территорией, например:
  - В связи с недостатком бюджетного финансирования Администрации парка не удастся полностью выполнять природоохранную функцию (лесоустройство, уборка мусора, отслеживание правонарушений)
  - Потенциал увеличения доходной части парка в рекреационной зоне практически не используется
  - Согласно проведенным опросам население г. Москвы и области недовольно качеством рекреационной инфраструктуры на территории национального парка
- В мировой практике существует успешный опыт развития и управления подобными территориями как непосредственно государством (парки Северной Америки), так и с созданием ЧГП (национальные парки Новой Зеландии)

## Задача:

Разработать Программу развития национального парка «Лосиный остров», которая:

- Выделит приоритетные направления развития национального парка, которые позволят обеспечить сбалансированное развитие территории (экосистема, рекреационный и научный комплекс, взаимоотношения с заинтересованными сторонами), увеличить коммерческую отдачу и привести инфраструктуру парка в течение 5 лет в качественно новое состояние, сопоставимое с лучшими мировыми аналогами
- Определит основные элементы системы управления развитием территории
- Будет служить базовой моделью для развития других особо охраняемых территорий федерального значения
- Будет основываться на лучшей международной практике управления такими территориями

## Подход:

- Проанализированы основные проблемы финансирования парка, определены наиболее крупные возможные источники дополнительных доходов национального парка
- Сформированы 10 концепций развития отдельных участков территории НП «Лосиный остров», позволяющих парку получать значительные дополнительные доходы, произведена их сравнительная оценка по набору критериев: экономический эффект (с учетом прямых и косвенных доходов бюджета), влияние на экологию парка, соответствие интересам жителей Москвы и области и привлекательность для туристов из других стран и регионов, выделены 3 наиболее привлекательных концепции (для реализации которых потребуется задействовать 2% территории парка)
- Выполнена детальная спецификация объектов, которые должны быть созданы в рамках наиболее привлекательных концепций развития территории, проработаны возможные способы их реализации (как за счет государственных, так и частных инвестиций)
- Проанализированы законодательные и организационные (структура управления) ограничения для реализации привлекательных проектов, даны рекомендации по их устранению (в том числе, в рамках существующего законодательства)
- Составлен план реализации

## Ожидаемые результаты от реализации Программы:

- Создание на территории НП «Лосиный остров» многофункционального рекреационного комплекса, отвечающего современным требованиям в сфере защиты природной среды и сопоставимого с лучшими мировыми аналогами, а так же удовлетворяющего потребностям жителей Москвы и области
- Получение дополнительного устойчивого денежного потока в размере, достаточном для покрытия затрат на поддержание и развитие экосистемы парка
- Возврат бюджетных инвестиций за период менее 5 лет



## Ситуация:

- Клиент заинтересован в наличии долгосрочной стратегии развития туризма на территории ЮФО. Регионы ЮФО сильно различаются между собой по природным и климатическим условиям, уровню развития инфраструктуры, политической ситуации.
- Основными вопросами, которые должны быть определены в концепции, являются:
  - Какие регионы должны стать основными центрами туризма в ЮФО и на каких видах туризма должны фокусироваться регионы?
  - Какой возможный поток туристов можно ожидать в долгосрочной перспективе?
  - На какие целевые клиентские группы стоит ориентироваться? (например, на какие регионы и страны) Как способствовать притоку иностранных туристов в ЮФО?
  - Какие основные проблемы существуют для реализации туристического потенциала?
  - Какие конкретные действия надо предпринять для устранения этих барьеров?
  - Как обеспечить эффективное продвижение различных туристических направлений, стоит ли объединять их в кластеры с учетом синергии?

### Задачи:

- Разработать долгосрочную стратегию, которая будет описывать, какие территории регионов целесообразно развивать и какие виды туризма выдвигать на первый план в каждом из них. Стратегия также должна включать анализ потребности в развитии необходимой инфраструктуры и прочих мероприятиях для развития отрасли.

### Подходы и результаты:

- Собрана информация и проанализирован уровень развития туризма в каждом регионе, качество туристического предложения, основные проблемы
- Проведены переговоры с представителями администраций регионов, на которых обсудили их стратегию роста и основные цели
- Составлен подробный список туристических кластеров для всех регионов
- Выполнен анализ каждого кластера с целью определить потенциал его развития и основные проблемы
- Была построена модель для прогнозирования максимального числа туристов, которые могут быть привлечены в каждый кластер в последующие 20 лет
- На основе анализов кластеров разработаны рекомендации верхнего уровня по развитию основной инфраструктуры и продвижения

# Разработка концепции развития туристско-рекреационной зоны в Иркутской области (1/2)

18



## Ситуация:

- Социально-экономическое положение Иркутской области характеризуется относительно высоким уровнем жизни населения, значительной долей промышленности в экономике, существенным объемом инвестиций
- В области растет поток туристов, приезжающих с деловыми целями, что обуславливает необходимость развития инфраструктуры делового туризма
- Рост благосостояния жителей области стимулирует активное потребление, в том числе и туристических услуг. В связи с этим возникает задача обеспечения потребности большого числа местных туристов в активном отдыхе круглый год

## Задача:

- Проанализировать природно-географические ресурсы и социально-экономические особенности региона
- Определить виды туризма, перспективные для развития в Иркутской области
- Территориально определить зоны и участки с максимальным туристическим потенциалом и возможностью организации курорта регионального значения
- Принять участие в конкурсе МЭРТ РФ по отбору заявок на создание особой экономической зоны туристско-рекреационного типа

# Разработка концепции развития туристско-рекреационной зоны в Иркутской области (2/2)

19

## Подход:

- Вовлечение в разработку Концепции и подготовку пакета конкурсной документации всех подразделений Администрации Иркутской области. Анализ лучшего международного опыта и привлечение иностранных экспертов для выбора зон и участков. Определение уникальных особенностей и возможностей развития региона с учетом потенциала выбранных зон и участков. Построение финансовой модели для расчета вклада туристической отрасли в экономику Иркутской области

## Результат:

- Проведена комплексная оценка состояния региона, включая такие аспекты, как: инфраструктура, образование, здравоохранение, условия для жизни, народонаселение, качество трудовых ресурсов, структура экономики, степень ее открытости и инновационности, состояние и проблемы развития предпринимательства
- Сделана предварительная техническая оценка и детальный анализ территории, прилегающей к озеру Байкал, включая территории на восточном побережье озера Байкал в границах Иркутской области, с использованием российских топографических карт и данных о климате и природе региона. Определены наиболее перспективные участки для развития туризма
- Подготовлена документация на участие в конкурсе по отбору заявок на создание особой экономической зоны туристско-рекреационного типа
- Проведены расчеты планируемого вклада туристической отрасли и ОЭЗ туристско-рекреационного типа в ВРП и занятость Иркутской области, а также составлен прогноз налоговых поступлений в бюджеты всех уровней



## Ситуация

- Социально-экономическое положение Республики Бурятия характеризуется относительно низким уровнем жизни населения, конкурентоспособности предприятий, малым объемом инвестиций, высокой долей дотаций в бюджете
- Развитие экономики региона сдерживается ограничениями, действующими на Байкальской природной территории, обусловленными необходимостью сохранения уникальной экосистемы озера Байкал
- Республика нуждается в новых отраслях, способных обеспечить взрывной рост и преодоление регионом бюджетной зависимости от федерального центра
- С учетом требований экологизации хозяйственной деятельности и наличия колоссальных природных ресурсов на территории региона, такой отраслью-локомотивом становится туризм

## Задача

- Проанализировать природно-географические ресурсы и социально-экономические особенности региона
- Определить виды туризма, перспективные для развития в Бурятии
- Территориально определить зоны и участки с максимальным туристическим потенциалом и возможностью организации всесезонного курорта международного уровня
- Разработать Концепцию развития туризма Республики Бурятия и принять участие в конкурсе МЭРТ РФ по отбору заявок на создание особой экономической зоны туристско-рекреационного типа

# Разработка концепции развития туристско-рекреационной зоны в Республике Бурятия (2/2)

21

## Подход

- Вовлечение в разработку Концепции и подготовку пакета конкурсной документации всех подразделений Правительства Республики Бурятия. Анализ лучшего международного опыта и привлечение иностранных экспертов для выбора зон и участков. Определение уникальных особенностей и возможностей развития региона с учетом потенциала выбранных зон и участков. Построение финансовой модели для расчета вклада туристической отрасли в экономику Бурятии

## Результат

- Проведена комплексная оценка состояния региона, включая такие аспекты, как: инфраструктура, образование, здравоохранение, условия для жизни, народонаселение, качество трудовых ресурсов, структура экономики, степень ее открытости и инновационности, состояние и проблемы развития предпринимательства
- Сделана предварительная техническая оценка и детальный анализ территории, прилегающей к озеру Байкал (около 20000 кв.км.), включая территории на южном и восточном побережье озера Байкал в границах Республики Бурятия, с использованием российских топографических карт и данных о климате и природе региона. Определены наиболее перспективные участки для развития туризма
- Разработана Концепция развития туристического комплекса Республики Бурятия до 2031 года, в которой учтены уникальные особенности региона и потенциал роста его экономики за счет развития туристической отрасли
- Подготовлена документация на участие в конкурсе по отбору заявок на создание особой экономической зоны туристско-рекреационного типа
- Проведены расчеты планируемого вклада туристической отрасли и ОЭЗ туристско-рекреационного типа в ВРП и занятость Бурятии, а также составлен прогноз налоговых поступлений в бюджеты всех уровней

# Подготовка заявки на создание туристско-рекреационной зоны в Краснодарском крае



## Ситуация:

- Усиление позиций конкурентов – Турции, Египта и других пляжных направлений – представляют определенную угрозу для развития туризма в крае. Для сохранения своего лидерства на туристическом рынке России руководство края обратилось к консультантам за помощью в выборе наиболее перспективных участков и подготовке документов на конкурс МЭРТ по созданию особой экономической зоны туристско-рекреационного типа на территории Краснодарского края



## Подход и результат:

- Проведена комплексная оценка состояния региона, включая такие аспекты, как: инфраструктура, образование, здравоохранение, условия для жизни, народонаселение, качество трудовых ресурсов, структура экономики, степень ее открытости и инновационности, состояние и проблемы развития предпринимательства
- Сделана предварительная техническая оценка и детальный анализ черноморского побережья с привлечением международных экспертов. Определены наиболее перспективные участки для организации туристско-рекреационных зон (5 участков).
- Подготовлена документация на участие в конкурсе МЭРТ на создание ОЭЗ туристско-рекреационного типа с детальным описанием концепции развития туризма на выбранной территории, мастер-планом и планировкой курорта, расчетом и обоснованием необходимой базовой и туристской инфраструктуры, прогнозом прибытий туристов, финансовой оценкой результатов



# Подготовка заявки на создание туристско-рекреационной зоны в Ивановской области

23



## Ситуация:

- Признавая особую важность туризма для экономики региона, Правительство Ивановской области, обратилось к консультантам за помощью в выборе наиболее перспективных участков и подготовки документов на конкурс МЭРТ по созданию особой экономической зоны туристско-рекреационного типа на территории Ивановской области



## Подход и результат:

- Проведена комплексная оценка состояния региона, включая такие аспекты, как: инфраструктура, образование, здравоохранение, условия для жизни, народонаселение, качество трудовых ресурсов, структура экономики, степень ее открытости и инновационности, состояние и проблемы развития предпринимательства
- Сделана предварительная техническая оценка и детальный анализ побережья Волги в границах Ивановской области с привлечением международных экспертов. Определены наиболее перспективные участки для развития туризма
- Подготовлена документация на участие в конкурсе МЭРТ на создание ОЭЗ туристско-рекреационного типа с детальным описанием концепции развития туризма на выбранной территории, мастер-планом и планировкой курорта, расчетом и обоснованием необходимой базовой и туристской инфраструктуры, прогнозом прибытий туристов, финансовой оценкой результатов



# Разработка концепции развития усадьбы «Знаменское-Садки» (1/2)

24



## Ситуация:

- Федеральный памятник архитектуры и садово-паркового искусства Усадьбы «Знаменское-Садки» находится в оперативном управлении ВНИИприроды (подведомственная организация Федеральной службы по надзору в сфере природопользования)
- Территория (около 100 га) обладает высокой экологической и исторической ценностью
- На ВНИИприроды наложены обязательства по восстановлению объектов усадебного комплекса, между тем собственных финансовых ресурсов недостаточно для реализации поставленных целей

## Ключевые задачи проекта:

- Показать значение и необходимость сохранения Усадьбы, как уникального объекта природы в промышленном мегаполисе и его важность для сохранения экологического равновесия в Московском регионе
- Разработать стратегическую концепцию и выполнить технико-экономическое обоснование программы, позволяющие в перспективе увеличить отдачу от территории и объектов Усадьбы, при соблюдении всех требований к сохранению естественных природных и исторических ресурсов
- Разработать план действий как за счет использования дополнительных источников финансирования деятельности в течение ближайших 5 лет воссоздать и усовершенствовать природно-ландшафтный комплекс и экосистему федерального памятника архитектуры и садово-паркового искусства Усадьбы «Знаменское-Садки», перевести их на новый качественный уровень, отвечающий современным требованиям в сфере защиты природной среды и сопоставимый с лучшими мировыми аналогами

# Разработка концепции развития усадьбы «Знаменское-Садки» (2/2)

25

## Подход:

- Проведен анализ современного состояния, охраны и использования федерального памятника архитектуры и садово-паркового искусства Усадьбы «Знаменское-Садки», определены основные особенности территории и ее уникальные характеристики
- Разработаны различные варианты возможного развития территории Усадьбы как за счет привлечения дополнительного государственного, так и частного финансирования
- Определены критерии выбора альтернатив, произведена их оценка
- Выполнена детализация выбранной концепции развития и функционирования федерального памятника архитектуры и садово-паркового искусства Усадьбы «Знаменское-Садки» (позиционирование, основные характеристики услуг)
- Даны рекомендации и предложения по комплексному воссозданию и использованию территории парка и объектов Усадьбы в эколого-просветительских и иных целях
- Разработан план реконструкции и развития федерального памятника архитектуры и садово-паркового искусства Усадьбы «Знаменское-Садки» в современных условиях и технико-экономическое обоснование реализации Программы

## Результат:

- Разработана и утверждена в Росприроднадзоре программа сохранения и эффективного использования природно-ландшафтного комплекса и экосистемы федерального памятника архитектуры и садово-паркового искусства Усадьбы «Знаменское-Садки»

# Разработка стратегии развития крупной российской туристической компании (1/2)

26



## Ситуация:

- Клиент – технологическая сетевая туристическая компания
- Основная специализация: продажа авиабилетов через Интернет
- В последние годы компания активно развивалась, однако реальной прибыли от деятельности получено не было
- За время работы в компании был накоплен значительный нематериальный капитал, связи с поставщиками

## Задача:

- Разработать стратегию компании, способную обеспечить максимальную стоимость бизнеса с учетом всех современных отраслевых тенденций, ресурсов и компетенций компании

# Разработка стратегии развития крупной российской туристической компании (2/2)

27

## Подход:

- В результате анализа российского туристического рынка, глобальных тенденций и моделей наиболее успешных игроков в туристическом бизнесе были сформулированы основные возможности на рынке туристических услуг
- По результатам анализа совместно с экспертами и менеджментом был сформулирован набор базовых бизнес-моделей
- Каждая бизнес-модель была оценена по композитным критериям привлекательности и реализуемости на основе результатов детального финансового моделирования и экспертных оценок
- На основе анализа привлекательности и реализуемости, а также возможности извлечения синергетического эффекта была построена комплексная целевая бизнес-модель
- На основе анализа разрывов между текущей и целевой бизнес-моделями в компетенциях, активах и процессах разработан план перехода к целевой бизнес-модели

## Результат:

- Разработана стратегия компании на среднесрочную перспективу
- Разработан план реализации стратегии верхнего уровня

# Разработка стратегии развития одного из крупнейших гостиничных комплексов города Москвы (1/2)

28



## Ситуация:

- Несмотря на высокие показатели эффективности работы гостиничного комплекса, управляющая команда обеспокоена прогнозами относительно динамики строительства новых гостиниц в Москве (в том числе, под брэндами ведущих международных сетей), что значительно усилит конкуренцию на рынке и может поставить под угрозу устойчивое функционирование бизнеса
- В связи со сложившейся ситуацией перед управляющей командой стоят следующие вопросы:
  - Когда и насколько обострится конкуренция на московском рынке гостиничных услуг? Как это повлияет на основные показатели эффективности гостиниц: среднюю стоимость номера и загрузку?
  - Каковы наиболее привлекательные клиентские сегменты для Гостиничного комплекса?
  - Насколько устойчива конкурентная позиция Гостиничного комплекса в наиболее привлекательных сегментах, насколько велики риски для снижения доходности бизнеса?
  - Каковы возможности Гостиничного комплекса для создания устойчивых конкурентных преимуществ в наиболее привлекательных сегментах?

# Разработка стратегии развития одного из крупнейших гостиничных комплексов города Москвы (2/2)

29

## Поставленная задача:

- Проанализировать ключевые тенденции рынка
- Разработать стратегию развития гостиничного комплекса на ближайшие 5-7 лет, обеспечивающую создание максимальной стоимости для акционеров

## Подход и результаты:

- Проведен анализ тенденций на рынке гостиничных услуг города Москвы, сформирован прогноз относительно перспектив развития рынка, динамики загрузки и средней стоимости номера гостиничных предприятий во всех ценовых сегментах
- Проведен анализ деятельности гостиничного комплекса, определены сильные и слабые стороны, возможности для повышения операционной эффективности, основные риски с учетом прогноза развития рынка
- Проведен анализ международного опыта функционирования подобных гостиничных комплексов на зрелых рынках с высокой конкуренцией, определены ключевые факторы успеха, позволяющие гостиницам удерживать высокий уровень загрузки и получать дополнительную премию к цене номера
- Проанализированы возможности гостиничного комплекса по созданию устойчивых конкурентных преимуществ на рынке, определены наиболее привлекательные сегменты рынка, позволяющие гостиничному комплексу, при реализации ряда инвестиционных и организационных мероприятий, создать устойчивую конкурентную позицию
- Произведена финансовая оценка возможных альтернатив стратегического позиционирования гостиничного комплекса и выбрана бизнес-модель, обеспечивающая создание максимальной стоимости для акционеров
- Сформирован план действий по переходу к целевой бизнес-модели, определена потребность в привлечении внешнего финансирования, привлечены партнеры для реализации ряда приоритетных программ

