

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Кафедра управления персоналом

А.В. САЙ

БИЗНЕС-ПЛАН ПРЕДПРИЯТИЯ ТУРИЗМА

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ВЫПОЛНЕНИЮ РАСЧЕТНО-ГРАФИЧЕСКОЙ РАБОТЫ

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом
государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Оренбург 2008

УДК 338.48 (076.5)

ББК 65.433я73

С 14

Рецензент

доктор экономических наук, профессор Л.С. Зеленцова

Сай А.В.

С14 Бизнес-план предприятия туризма: методические указания к выполнению расчетно-графической работы / А.В. Сай. – Оренбург: ГОУ ОГУ, 2008 – 28 с.

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой высшего профессионального образования и предназначены для выполнения расчетно-графической работы по курсу «Бизнес-план предприятия туризма» студентами пятого курса очной формы обучения специальности 100103 – «Социально-культурный сервис и туризм».

Результаты исследования, полученные в расчетно-графической работе, в дальнейшем могут использоваться при выполнении дипломного проекта.

ББК 65.433я73

©Сай А.В., 2008

©ГОУ ОГУ, 2008

Содержание

Введение.....	4
1 Учебно-методические задачи расчетно-графической работы.....	5
2 Содержание расчетно-графической работы и порядок работы над ее разделами.....	6
3 Порядок работы над расчетно-графической работой.....	23
4 Рекомендации по выбору темы расчетно-графической работы.....	24
5 Оформление расчетно-графической работы.....	25
6 Литература, рекомендуемая для выполнения расчетно-графической работы.....	27
6.1 Основная литература.....	27
6.2 Дополнительная литература.....	27

Введение

Расчетно-графическая работа по бизнес-планированию – последняя самостоятельная практическая работа, после подготовки и защиты которой будущий специалист по сервису и туризму может приступить к выполнению дипломного проекта. При выполнении настоящей расчетно-графической работы студенты должны продемонстрировать свои способности в практической интеграции своих знаний основных экономических дисциплин, необходимых при подготовке бизнес-плана: планировании, маркетинге, организации и управлении производством и реализацией турпродукта, персоналом, финансами предприятия. Расчетно-графическая работа по бизнес-планированию должна показать способность студента решать управленческие задачи в рамках реально существующего бизнеса.

Задача настоящих методических указаний – дать студенту рекомендации по тематике, порядку подготовки, содержанию и оформлению бизнес-плана предприятия туризма, помочь ему правильно организовать работу над ним.

1 Учебно-методические задачи расчетно-графической работы

Расчетно-графическая работа является самостоятельной работой студента и позволяет преподавателям определить уровень знаний, полученных при изучении соответствующих дисциплин, предусмотренных учебным планом.

Основными учебно-методическими задачами расчетно-графической работы по бизнес-планированию являются:

- выявление глубины и основательности усвоения студентами знаний, в первую очередь, бизнес-планирования, а также дисциплин, методы которых применяются в бизнес-планировании;

- определение степени овладения студентами навыками проведения научных и управленческих исследований и проектирования, умения применять выводы и положения науки к решению конкретных производственно-хозяйственных задач в сфере социально-культурного сервиса и туризма;

- выявление методических и организаторских способностей студентов к реализации на практике разработанных ими предложений.

Общая формулировка требований к расчетно-графической работе может быть определена следующим образом:

- расчетно-графическая работа должна затрагивать разработки для конкретного предприятия социально-культурного сервиса и туризма или предложения нового предприятия сферы сервиса и туризма. Тема должна быть обусловлена реальными задачами предприятия социально-культурного сервиса и туризма, на котором студент проходил практику, работает (или работал) и должна быть увязана с темой дипломного проекта;

- расчетно-графическая работа должна носить комплексный характер, т.е. в процессе ее выполнения должны рассматриваться макро- и микроэкономические, финансово-экономические, маркетинговые, социальные, научно-технические, производственно-технологические, организационные стороны объекта проектирования;

- предложения и выводы расчетно-графической работы должны иметь высокий уровень критериального обоснования выбора методов исследования и проектирования;

- расчетно-графическая работа должна содержать элементы новизны для предприятия социально-культурного сервиса и туризма в постановке задачи, методах их решения, критериальном обеспечении, методах исследования сложившейся производственной ситуации и проектирования управленческих изменений, организации реализации предложений расчетно-графической работы, определении его эффективности;

- объем расчетно-графической работы может колебаться в пределах 25-45 страниц машинописного текста. Защита работы представляет собой доклад студента по итогам работы (не более 7 минут), ответы на вопросы комиссии по защите.

2 Содержание расчетно-графической работы и порядок работы над ее разделами

Содержание и состав разделов расчетно-графической работы определяются сложностью избранной темы, особенностями объекта исследования, объемом и характером используемого материала. В любом случае расчетно-графическая работа должна содержать следующие основные разделы, представленные в таблице 1.

Таблица 1 - Структура расчетно-графической работы

Наименование и объем разделов	Краткое содержание разделов
Резюме 1-2 с.	Формулирование бизнес-идеи, обоснование ее актуальности. Постановка и формулирование целей и задач бизнес-плана, рамки и ограничения, налагаемые на бизнес-проект.
1 Комплексная туристская услуга, 5-8 с.	Определение услуги как удовлетворяемой потребности; портрета потребителя услуги; предпочтения и принципов выбора услуги потребителем; жизненного цикла услуги; емкости рынка потребителей услуги.
2 План маркетинга, 5-8 с.	Описание внешнего и внутреннего маркетинга предприятия.
3 Система формирования и реализации туристской услуги, 5-8 с.	Описание «портрета» туристской услуги; технологических процессов формирования и реализации туруслуги; технического оснащения предприятия; комплектующих туристской услуги; системы организации и управления предприятием. Расчет экономической эффективности формирования и реализации туристской услуги.
4 Стратегия выхода туристской услуги на рынок, 5-8 с.	Описание товарной, ценовой и сбытовой политики; рекламной и PR-компаний.
5 Финансовый план и оценка рисков, 5-8 с.	Описание структуры инвестиций, денежных потоков. Расчет срока окупаемости бизнес-проекта, точки безубыточности и рентабельности проекта. Прогнозирование и оценка рисков.

Содержание разделов расчетно-графической работы имеет свою специфику, однако общие рекомендации, которые могут быть использованы независимо от избранной темы, сводятся к следующим моментам.

Резюме. Самый первый раздел бизнес-плана, хотя его текст формируется в самом конце его составления, после того, как ясны все основные финансовые показатели раздела «Финансовый план».

В резюме целесообразно включить:

- краткое описание бизнес-идеи - характеристику избранной темы бизнес-плана;
- актуальность предоставляемой услуги - насколько своевременно турпродукт востребован на рынке социально-культурных и туристских услуг;
- цель бизнес-плана - на кого рассчитан бизнес-план и кого он должен убедить в своей реализации;
- рамки и ограничения, налагаемые на бизнес-проект - какие существуют финансовые ограничения, влияющие на составление бизнес-плана, какие производственные ресурсы ограничивают проект и т. д.;
- термины и определения, используемые в тексте, — в случае, если в тексте бизнес-плана используются специальные термины, незнакомые предполагаемому читателю, то лучше дать их определение. В туризме это особенно актуально, так как многие термины являются узаконенными, но, тем не менее, далеко не все инвесторы знакомы с тем, что скрывается за определением «турпродукт» или «туроператор».

1 Комплексная туристская услуга

В данном разделе необходимо сформировать понимание того, какую социально-культурную или туристскую услугу необходимо производить.

Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- Кому это нужно? (то есть какие потребности будет удовлетворять услуга);
- Кто будет это покупать? (то есть составить портрет потребителя вашей услуги).
- Как покупатель выбирает это? (то есть описать принципы выбора услуги потребителем).
- Как долго это будет нужно? (то есть описать жизненный цикл услуги).
- Какому количеству людей это нужно? (то есть определить емкость рынка потребителей).

Данными вопросами определяется структура раздела «Комплексная туристская услуга»:

1.1 Услуга как удовлетворяемая потребность

Рекомендуется описывать услугу по следующим характеристикам:

- определение потребности - разработчикам бизнес-плана необходимо понять, что они собираются продавать;
- с помощью чего услуга может удовлетворить потребность.

1.2 Портрет потребителя услуги

Рекомендуется описывать потребителя по следующим характеристикам:

- социально-демографические данные: пол, возраст, социальное положение, образование, темперамент;

- специальные данные: вторичные потребности;
- платежеспособность: размер получаемого дохода, структура расходов потребителя, эластичность спроса на продукт, готовность тратить деньги.

Существует несколько способов получения информации для составления портрета потребителя. Выбор того или иного зависит от многих факторов: однородность потребителей; разрозненность потребителей в пространстве; трудность получения информации; динамичность изменения потребностей и др. Самым эффективным способом получения информации, но в то же время самым трудоемким является анкетирование. В анкету можно включить, все вопросы, по которым возможно определить портрет потребителя, и провести опрос потребителей по всем правилам статистической выборки.

1.3 Предпочтения и принципы выбора услуги потребителем

Ориентируясь на специфику выбранного потребителя, можно построить цепочку принятия потребителем решения о приобретении продукта.

Приведем пример построения цепочки принятия решения при выборе клиентом базы отдыха для проведения краткосрочного отдыха. Она выглядит следующим образом: День недели для отдыха - Продолжительность отдыха - Способ проведения отдыха (активный, пассивный) - Место отдыха - Возможность для удовлетворения потребностей - Уровень комфорта - Партнер по отдыху - Цена.

1.4 Жизненный цикл услуги

После того, как определено, что будет производиться, кто это будет покупать и как потребитель будет выбирать услугу среди остальных, необходимо понять, как долго услуга сможет существовать на рынке.

Период существования услуги на рынке носит название «жизненный цикл услуги». Он изображается графиком, представленным на рисунке 1.

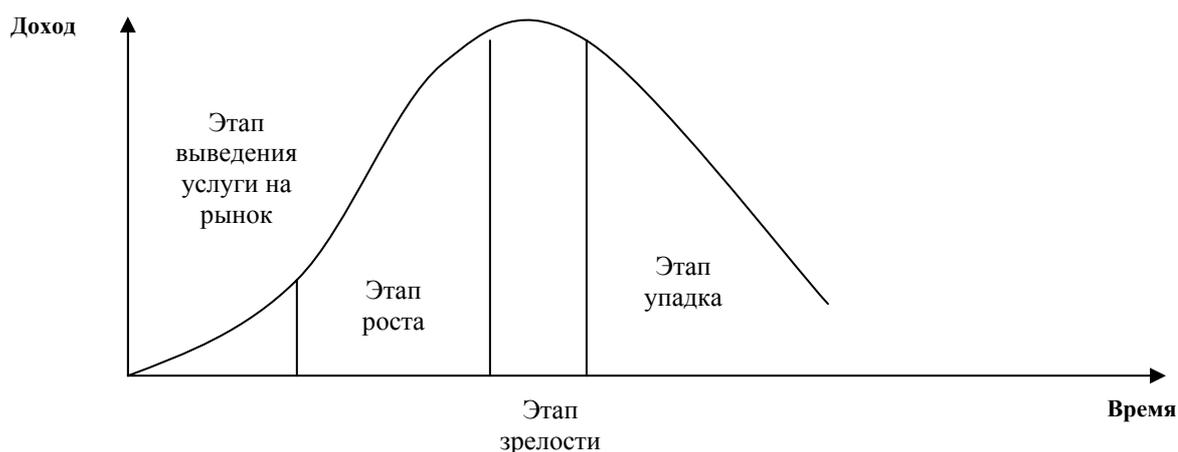


Рисунок 1 – Жизненный цикл услуги

Длительность этапов жизненного цикла туруслуги в значительной мере зависит от социально-экономического положения его потребителей. Следует использовать прогнозы роста доходов потенциальных потребителей при планировании жизненного цикла услуги.

1.5 Емкость рынка потребителей услуги

В данном разделе необходимо определить наличие спроса на туруслугу. Спрос можно разделить на платежеспособный и скрытый. К первому виду относятся потребители, которые на текущий момент могут приобрести услугу, то есть являются платежеспособными. В скрытый спрос включаются перспективные потребители, то есть которые на сегодняшний день имеют потребность, но не имеют возможности, а также те, которые сейчас не нуждаются в проектируемой услуги, но по прошествии некоторого времени она им понадобится.

2 План маркетинга

После того, как определены внутренние характеристики услуги, необходим анализ того, что будет влиять на ее производство и реализацию услуги.

Существуют внешние и внутренние факторы, влияющие на производство и реализацию услуги. К внутренним относятся те, которыми обладает и которые способно изменить само предприятие, к внешним - те, которые изменяются независимо от желания руководства предприятия.

Данные факторы определяют структуру раздела «План маркетинга»:

2.1 Внешний маркетинг

2.1.1 Анализ состояния туристской отрасли

Для составления полного представления об окружении предприятия следует выполнить прогнозирование будущего отрасли.

Необходимо попытаться получить прогноз на возможные изменения, ожидаемые в отрасли:

- Произошли ли изменения в факторах, влияющих на конкуренцию?
- Появились ли в отрасли новые предприятия? Какие?
- Уменьшилась или увеличилась ваша доля на рынке, по какой причине?
- Какие предприятия испытывают затруднения, по какой причине?
- Как будет развиваться конкуренция в ближайшие годы?

Следует также:

- провести анализ существующей законодательной базы, регулирующей развитие отрасли;
- проанализировать налоговое законодательство;
- определить отношение государства к развитию отрасли;
- понять общие тенденции ее развития;
- оценить экономическое положение клиентов;
- обозначить существующие политические и экономические риски.

2.1.2 Анализ конкуренции на выбранном сегменте рынка

Для изучения уровня конкуренции следует выбрать несколько наиболее значимых конкурентов и сравнить их работу с деятельностью собственного предприятия.

Для того, чтобы проанализировать услуги, производимые конкурентами, и сравнить их с теми, которые собираетесь производить, необходимо дать четкое определение вашим конкурентам.

Для сравнительной оценки предприятий и производимых ими услуг используются следующие критерии:

Описание предприятия:

I. Организационные данные:

1. Название предприятия.
2. Организационно-правовая форма, форма собственности.
3. Руководящий состав (возраст, образование, структура).
4. Персонал (возраст, образование, состав).

II. Деятельность и развитие сферы деятельности

1. Ассортимент услуг:

- 1.1. Основные (входящие в стоимость: размещение, питание и др.).
- 1.2. Дополнительные (за отдельную плату).
2. Стоимость услуги (варианты цен).
3. Качество услуг и обслуживания.
4. Способы ведения рекламы.
5. Каналы продажи услуг.
6. Эффективность производства (рентабельность, прибыль и др.).
7. Тенденции развития производства.
8. Срок присутствия на рынке.

III. Ресурсы и их использование

1. Рекреационные ресурсы — (местоположение, природные ресурсы окружающая территория и др.).

2. Трудовые ресурсы.

3. Финансовые ресурсы.

4. Инфраструктура.

Отдельно следует выделять качество предоставляемых конкурентами услуг. Это рекомендуется делать в виде таблицы, производя оценку каждой услуги каждого конкурента.

В итоге может быть сформирован рейтинг предприятий-конкурентов.

2.2 Внутренний маркетинг

После определения факторов, влияющих на производство и реализацию услуги извне, необходимо определить, какие факторы будут влиять изнутри.

2.2.1 Финансовые возможности

– Какими финансовыми средствами располагает предприятие?
– Возможно ли привлечение кредитных средств под проект?
– Собирается ли предприятие вкладывать собственные средства в проект?

2.2.2 Место расположения

– Где расположено предприятие с учетом ее особенностей?
– Центр города или окраина? важно как для турфирмы, так и для гостиницы.

– Для загородной базы отдыха: отдаленное место или среди дачных участков?

2.2.3 Инфраструктура. Наличие технологического оборудования. Состояние основных фондов, коммуникаций. Подъездные пути, электро-, водоснабжение и др.

2.2.4 Трудовые ресурсы. Описание персонала: квалификация, образование, возраст, опыт работы. Возможность привлечения профессионального персонала из учебных заведений или предприятий-конкурентов. Система подготовки и повышения профессионального уровня кадров.

3 Система формирования и реализации туристской услуги

На основании описания услуги с точки зрения удовлетворения потребностей потребителя, а также после детального изучения рынка в разделе «План маркетинга» следует составить «портрет» самой услуги, то есть описать все ее качественные характеристики.

3.1 «Портрет» туристской услуги

Приведем пример описания услуги: Отдых на загородной базе отдыха.

Предоставляемая услуга - краткосрочный отдых на загородной базе отдыха.

Продолжительность — 1-2 дня.

Дни недели - все дни недели.

Транспортная доступность: от Оренбурга до базы можно добраться следующими путями:

Электричка: Время в пути - около получаса.

Автодорога: Из города можно выехать двумя путями: от проспекта Победы или через Степной. Расстояние до базы — 60 километров.

До базы можно добраться на собственном автомобиле либо на организованном транспорте за дополнительную плату.

Территория базы. При входе на базу находится светящаяся вывеска с эмблемой. Вход для гостей отдельный от служебного входа. Охраняемая автостоянка.

На территории базы проложена дорога для автотранспорта и пешеходные дорожки. Территория базы оборудована системой искусственного освещения. На территории базы—насаждения кустарников, ровно подстриженный газон и деревья.

Озеро с песчаной пляжной полосой длиной около 100 метров. Вода в озере чистая, дно песчаное, глубина на расстоянии примерно 8 м от кромки воды достигает около 1,5 метра. В озере водится рыба. Озеро окружено лесом, кроме пляжной полосы.

Лес смешанный, с преобладанием хвойных пород. В лесу на территории базы оборудованы освещаемые дорожки и уголки отдыха.

Поверхность участка представляет собой пересеченный рельеф.

Стиль. Все объекты на территории каждой зоны базы отдыха выполнены в едином стиле. У гостя складывается впечатление, что он попал на территорию отдыха, где у него не может возникнуть никаких проблем,

ощущения раздражения или недовольства. Любой объект и субъект на территории базы создают у клиента ощущение собственной значимости и достоинства и могут только повысить настроение гостя. Он чувствует уважительное отношение к себе.

Внешний вид персонала: фирменная одежда, дифференцированная по службам; служебные значки.

Размещение. Двухместное размещение в двухкомнатных и однокомнатных номерах. Номера люкс отличаются от обычного номера комплектацией (внутренним оснащением), видом из окна и предназначен для состоятельных клиентов. Двухкомнатный номер имеет гостиную и спальную комнату.

Двухместные однокомнатные номера предназначаются для другого класса клиентов - людей более молодого возраста, с меньшим уровнем доходов и требований.

Питание. Основная точка питания ресторан, который может обеспечить отдыхающих трехразовым питанием.

Дополнительные точки питания: бары, кафе, работающие и после закрытия ресторана, в ночное время.

Услуги. Проведение тематических мероприятий: детские праздники, товарищеские матчи и соревнования, свадьбы, банкеты, традиционные праздники с участием всех желающих, шоу-программы.

Водные (водные мотоциклы, водные лыжи, катамараны, бананы, «тарзанки») и наземные аттракционы (детская горка, зимний городок); купание (включая кабины для переодевания); азартные игры; бильярд; небольшой кинозал, оборудованный системой домашнего кинотеатра.

Освещенные лыжные трассы, стадион, теннисный корт, столы для пинг-понга, стенка для скалолазания, поле для мини-гольфа, тир.

Лечебно-профилактические процедуры: массаж, солярий, спортивно-оздоровительный центр с тренажерным залом, бассейн, сауна, русская баня.

Бытовые услуги: прачечная, сушильная комната, предоставление утюга, гладильной доски, утренняя побудка (по просьбе).

Бизнес-услуги: телефонная связь, компьютер, телефакс, копировальный аппарат.

Торговые точки: выносная торговля продуктами питания, средствами личной гигиены, лекарствами, товарами первой необходимости на отдыхе, купальными принадлежностями, спортивным инвентарем и т. д.

Безопасность. Территория базы хорошо охраняется. Сейф для хранения ценностей гостей — на регистрации. Хранение багажа. Спасатели. Медицинский кабинет.

Сервис. Персонал приветлив, любезен, готов в любую минуту помочь гостю решить возникающие на базе проблемы. Обслуживающий персонал руководствуется основным правилом «Клиент всегда прав».

Каждый работник базы профессионально исполняет свои обязанности, знает все вопросы своей компетенции и вопросы так называемой «общей компетенции». В случае, если гость обращается к работнику с вопросом, не

относящимся к его прямой компетенции, работник обязан помочь гостю решить возникшие проблемы.

Обслуживание при регистрации гостя быстрое и удобное для клиента.

Вся технология обслуживания построена таким образом, что у клиента не может возникнуть неудобств.

Знание иностранных языков: свободное владение персоналом одним из иностранных языков.

3.2 Описание технологических процессов формирования и реализации туристской услуги

Для этого рекомендуется составлять технологические схемы, в которых просчитывается последовательность действий, а также требуемые ресурсы на каждом этапе.

На рисунке 2 приводится пример технологической схемы технологии работы базы отдыха.

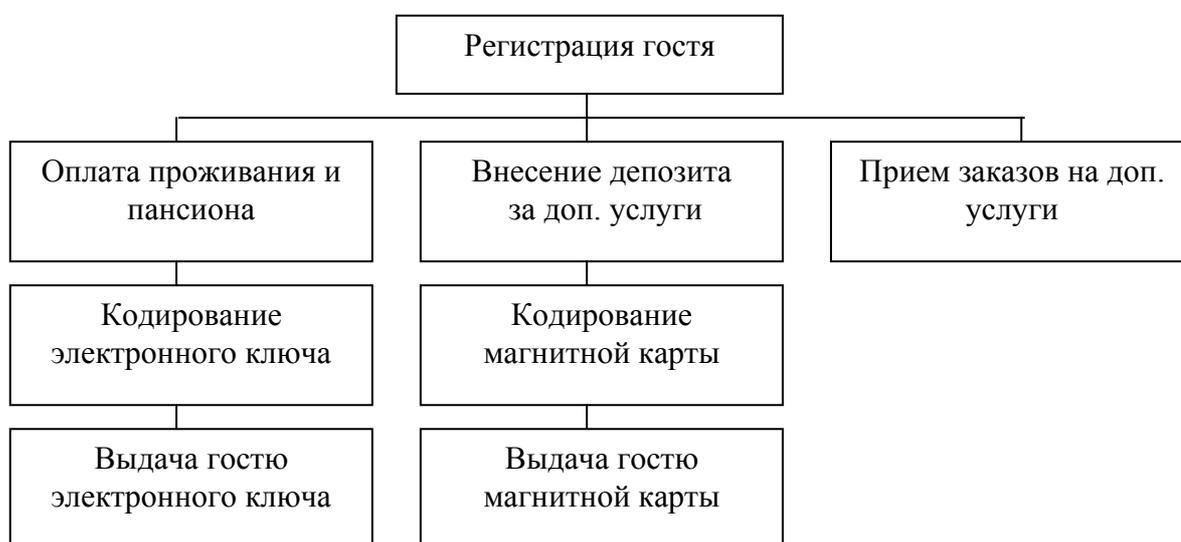


Рисунок 2 – Технологическая схема регистрации гостя на базе отдыха

3.3 Техническое оснащение предприятия

В данном подразделе следует описать, какие производственные мощности требуются для производства туристской услуги, а именно: оборудование, здание, отделочные работы. Помимо описания количества требуемых элементов оснащения необходимо также указать их стоимость и суммы затрат на эксплуатационные расходы, потребляемые производственным оборудованием.

При написании бизнес-плана в данный раздел следует включить стоимость работ по строительству или реконструкции здания, стоимость внутренней отделки помещений, стоимость оборудования.

В состав производственных мощностей могут войти: аренда или приобретение офиса, офисная техника, мебель. В данный раздел включаются в основном капитальные затраты, на которые, собственно, и требуются инвестиции.

3.4 Комплекующие туристской услуги

Здесь следует расписать структуру себестоимости туристской услуги, поделив ее условно на производственные и административные затраты.

В состав производственных затрат входят все затраты, необходимые для производства единицы услуги, а именно:

Для гостиницы:

- продукты питания для гостей;
- расходные материалы (т/б, мыло, шампунь);
- зарплата обслуж. персонала;
- косвенные налоги.

Для турфирмы:

- трансфер;
- проживание;
- питание;
- транспорт;
- экскурсионное обслуживание;
- гид-переводчик;
- страховка;
- косвенные налоги.

Структура административных затрат одинакова для всех предприятий туризма и выглядит следующим образом:

- аренда земли;
- аренда помещения;
- канцелярские расходы;
- транспортные расходы;
- расходы на электроэнергию;
- расходы на воду;
- расходы на рекламу;
- зарплата управленческого персонала;
- прочие коммерческие расходы.

Также в данном разделе целесообразно описать, как предприятие собирается работать с поставщиками комплекующих туруслуги.

Для туристских фирм - технологию работы с гостиницами, транспортными компаниями, музеями, гидами и т. д.

Для гостиницы — с поставщиками туалетных принадлежностей, продуктов питания, канцелярских принадлежностей, моющих средств и т. д.

3.5 Система организации и управления предприятием

Планирование персонала начинается с составления организационной структуры управления предприятием, в которую входят следующие основные должности (рассмотрим их на примере организационной структуры гостиницы):

– менеджер по маркетингу и продажам является первым из управленцев, которых назначает генеральный директор, поскольку от него зависит привлечение клиента и, следовательно, прибыль гостиницы. У него в подчинении находятся начальник отдела маркетинга и начальник отдела реализации;

– менеджер по персоналу решает вопросы подбора, расстановки и служебного роста сотрудников. У него в подчинении находятся помощник по поиску и подготовке кадров, отдел кадров, который занимается учетом

принятых, работающих, уволенных работников, а также инструктор по технике безопасности;

- менеджер Public Relations. Следует уделять особое внимание этому отделу. Поскольку при равных условиях затрат (деньги, нервы, время) клиент поедет в ту гостиницу, которая ему «наиболее приятна»;

- технический директор. В его подчинении находится служба, которая создает условия для функционирования систем кондиционирования, теплоснабжения, санитарно-технического оборудования, электротехнических устройств, служб ремонта и строительства, систем телевидения и связи. В состав службы входят: служба технического ремонта, служба благоустройства территории, служба связи;

- управляющий отелем - этот менеджер осуществляет руководство технологическим циклом обслуживания гостей от момента их поселения до момента выезда из отеля. У него в подчинении — начальник службы приема и размещения и начальник службы эксплуатации номерного фонда;

- менеджер по питанию руководит технологическим циклом питания и ресторанного обслуживания клиентов;

- менеджер по снабжению занимается организацией снабжения гостиницы необходимыми материалами, оборудованием, канцелярскими принадлежностями, оргтехникой и пр.;

- заместитель генерального директора по безопасности отвечает за безопасность пребывания туристов в отеле, за сохранность вещей туристов в номерах. В его подчинении находятся начальники смен, осуществляющие круглосуточную охрану отеля;

- заместитель генерального директора по финансам. Эта должность не предполагает какую-либо планирования экономической деятельности гостиницы. Заместитель генерального директора по финансам контролирует движение финансовых средств и прогнозирование деятельности отеля;

- главный бухгалтер. По закону «О бухгалтерском учете в РФ», главный бухгалтер подчиняется непосредственно руководителю предприятия и подписывает все первичные финансовые документы.

На основании организационной структуры, Трудового кодекса РФ и рабочего графика рассчитывается общее количество персонала. Информацию о количестве сотрудников лучше представлять наглядно в виде «Штатного расписания».

Необходимо определить формы оплаты труда сотрудников. Их можно поделить на три основных:

- процент от прибыли. Все сотрудники турпредприятия, от деятельности которых напрямую зависит его прибыль, должны получать заработную плату как гарантированный оклад + процент от прибыли.

- тарифная ставка. Сотрудники, чей объем выполняемых работ не одинаков изо дня в день, должны получать зарплату, рассчитываемую по тарифной ставке за определенный вид работ.

– оклад. Сотрудники, чей круг обязанностей и объем работ являются практически неизменными изо дня в день и от которых напрямую не зависит прибыль отеля, должны получать фиксированный оклад.

3.6 Расчет экономической эффективности формирования и реализации туристской услуги

Основные показатели, которые должны быть приведены в данном подразделе, — это: рентабельность производства единицы услуги; прибыль с продажи одной услуги; доля налогов в единице услуги.

Для того, чтобы рассчитать вышеуказанные показатели, необходимо знать все операционные расходы по производству и реализации единицы туруслуги и ее рыночную стоимость.

Приведем пример расчета дохода от продажи туров туристской фирмой в таблице 2.

Таблица 2 – Расчет дохода от продажи туров

Наименование турпродукта	Стоимость тура на человека, р.	Продолжительность дней	Стоимость тура в стуки, р.	Количество продаваемых туров за месяц	Количество продаваемых турдней за месяц	Месячный доход, р.	Доля в общих доходах, %	Средний суточный доход, р.	Выделенный НДС с одного тура, р.	Выделенный НДС с проданных туров за месяц, р.
Тур № 1	520	4	130	140	560	72800	30,23	2430	13,2	7410
Тур № 2	1200	4	300	140	560	168000	69,77	5600	27,8	15570
Итого		8	43	280	1120	240800	100	8030		22980

Все общие показатели, включая доходы, расходы и налоги, удобно разместить в одной таблице 3 расчета экономической эффективности производства туруслуги.

Таблица 3 – Расчет экономической эффективности производства туруслуги

Наименование статей	Сумма за месяц, р.	Сумма за день, р.	Доля, %
1	2	3	4
ДОХОДНАЯ ЧАСТЬ			
Тур №1	72800	2430	30
Тур №2	168000	5600	70
ВСЕГО ДОХОДЫ	240800	8030	100

Продолжение таблицы 3

Наименование статей	Сумма за месяц, р.	Сумма за день, р.	Доля, %
1	2	3	4
РАСХОДНАЯ ЧАСТЬ			
Переменные производственные затраты			
Тур №1	56550	1890	24,97
Тур №2	112100	3740	49,49
Налоги (переменная составляющая)	31030	1030	13,70
Прочие переменные затраты			0,00
ИТОГО переменные затраты	199680	6660	
Процент переменных затрат в общей сумме затрат	88%	88%	
Маргинальная прибыль	41120	1370	
Постоянные затраты			
Аренда помещения	3000	100	1,32
МБП (сервиз, скатерти, графины и т.д.)	90	0	0,04
Расходы на электроэнергию	50	0	0,02
Расходы на стационарный телефон	11	0	0,05
Расходы на воду	0	0	0,00
Оплата услуг мобильной связи	4610	150	1,99
Канцелярские расходы	2140	70	0,95
Зарплата	8000	270	3,53
Налоги на зарплату	2920	100	1,29
Транспортные расходы	2680	90	1,18
Расходы на рекламу	3210	110	1,42
Налоги (постоянная составляющая)	0	0	0,00
ИТОГО постоянные затраты	26810	890	
Процент постоянных затрат в общей сумме затрат	12%	12%	
ВСЕГО РАСХОДЫ	226490	7550	
ФИНАНСОВЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ			
Валовая прибыль/убыток	14310	480	
Рентабельность продукта 1	22%	22%	
Рентабельность продукта 2	33%	33%	
Налоги, выплачиваемые из прибыли	0,3	10	
Прибыль к распределению	14310	470	
Общая рентабельность затрат	6%	6%	
Общая рентабельность продаж	6%	6%	

4 Стратегия выхода туристской услуги на рынок

В данном разделе необходимо ответить на следующие вопросы:

– Какие характеристики туруслуги будут позиционироваться на рынке подобных туруслуг, какой она будет иметь имидж, в чем будет отличие предлагаемой услуги от услуг других компаний?

– Сколько будет стоить продаваемая услуга и какова будет ценовая политика?

– Какие методы рекламы будут использованы для донесения информации об услуге до потребителя?

– Каким образом услуга будет продаваться потребителю, то есть какая будет выбрана сбытовая политика?

Также в данном разделе рекомендуется отразить план выведения услуги на рынок в первый раз.

При составлении раздела «Стратегия» рекомендуется основываться на кривой жизненного цикла услуги с составлением плана требуемых мероприятий для каждого его этапа.

Также необходимо дать объяснение, как будет осуществляться политика диверсификации услуги в момент наступления спада интереса к ней.

4.1 Товарная политика

– позиционирование услуги на рынке. Необходимо четко обозначить потребительские ценности предлагаемой услуги, то есть какая будет польза клиенту от ее приобретения, какие качества услуги отвечают требованиям клиента; какие преимущества в конкуренции имеет данная услуга; какие требуются мероприятия для сохранения или улучшения положения услуги на рынке.

– диверсификация услуг. Совершенствование услуги дает представление о том, каким образом предприятием обновляется ассортимент в соответствии с изменением требований рынка.

4.2 Ценовая политика

– методы и способы ценового воздействия на покупателя;

– система скидок.

4.3 Рекламная политика и PR-мероприятия

– выбор средства распространения рекламы и PR-мероприятия

– этапы проведения рекламной кампании

– этапы проведения PR-мероприятий

4.4 Сбытовая политика

Сбытовая политика представляет собой систему организации продаж с учетом специфики целевого сегмента для достижения максимально возможного уровня комфорта и простоты приобретения путевки для потенциального клиента.

5 Финансовый план и оценка рисков

Данный раздел, несмотря на то, что является завершающим в бизнес-плане, пользуется самой большой популярностью. Любой читатель, будь то

инвестор, кредитор или сам инициатор проекта, начнет его изучать именно с финансового плана. В нем необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- во что оценивается реализация данного проекта, то есть сколько денежных средств нужно вложить в проект;
- каков размер прибыли от реализации проекта (в ценах сегодняшнего дня);
- через какой срок проект окупится, то есть с какого момента он начнет приносить прибыль;
- какова точка безубыточности, то есть какое минимальное количество услуг необходимо продавать, чтобы затраты на производство услуги полностью покрывались;
- какова будет рентабельность проекта;
- какие риски существуют на пути реализации проекта. Ответы на эти вопросы целесообразно поместить в соответствующие подразделы финансового плана.

Структура финансового плана определена разделами:

5.1 Инвестиции

Следует указать, какое количество средств нужно вложить в проект, их структура и периодичность вложений. Информацию об инвестициях рекомендуется представить в таблице 4.

Таблица 4 – Структура инвестиций

Объект инвестирования	Период	Сумма инвестиций, р.	Доля в общем объеме инвестиций, %
Капитальное строительство	Май – ноябрь	100000	40
Отделка помещений	Ноябрь – январь	100000	40
Закупка оборудования	Февраль	50000	20
ИТОГО	Май - февраль	250000	100

5.2 Денежные потоки

Прежде чем рассчитать срок окупаемости проекта, необходимо определить размер прибыли, которую будет приносить проект после начала реализации услуги, и какие текущие расходы будут производиться. Для этого средние цены на продаваемую услугу следует умножить на предполагаемый объем реализации, учитывая сезонные колебания, и вычесть размер текущих расходов. Прибыль от деятельности компании целесообразно представить в виде графика на рисунке 3.

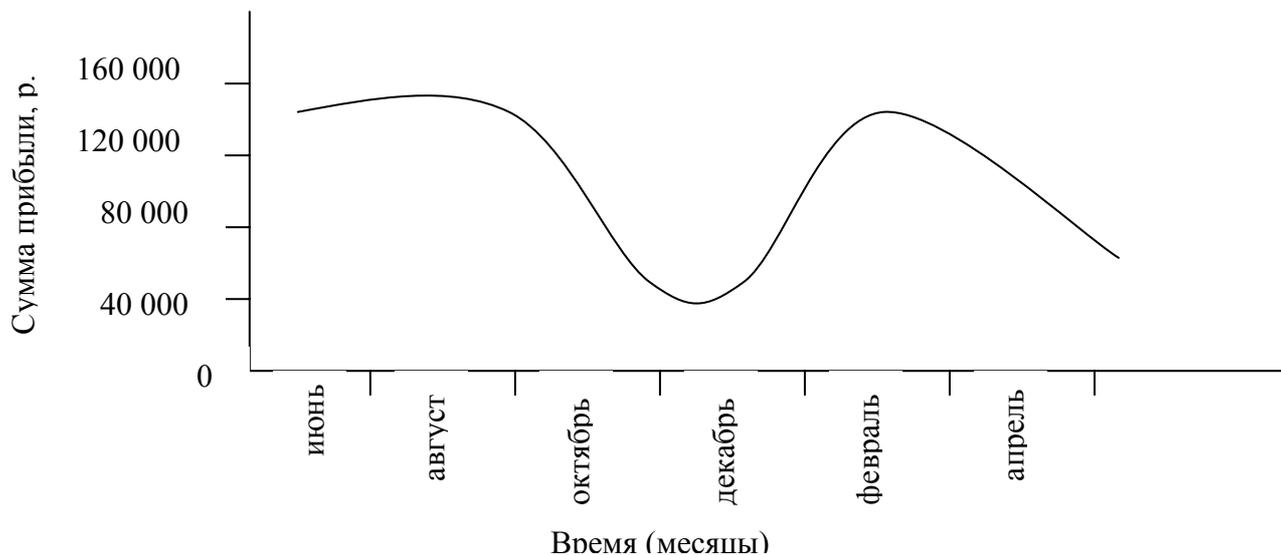


Рисунок 3 – График получения прибыли по месяцам

Для расчета сложных проектов, в которых присутствует большое количество показателей, целесообразно пользоваться компьютерными программными продуктами. Для этих целей может быть рекомендован программный продукт «Project Expert». С его помощью рассчитываются все показатели, необходимые для составления финансового раздела бизнес-плана.

5.3 Срок окупаемости проекта

Зная план поступления валовой прибыли от деятельности организации и периодичность денежных вложений в проект, можно рассчитать срок окупаемости проекта. Для этого необходимо соотнести объем планируемой валовой прибыли по периодам с инвестиционными вложениями в проект. На рисунке 4 графически представлен данный процесс.

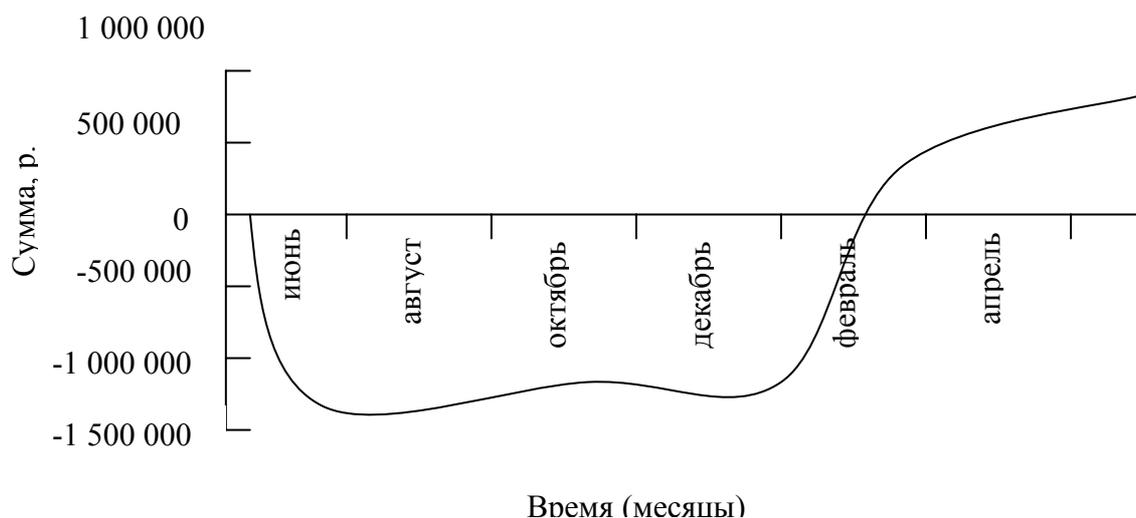


Рисунок 4 – График срока окупаемости проекта

Из графика на рисунке 4 видно, что с мая по август текущего года инвестиции будут увеличиваться и в августе инвестиционный процесс закончится, после чего кривая пойдет вверх до марта месяца. Проект окупится в

марте следующего года после начала инвестирования, а затем будет приносить прибыль.

5.4 Точка безубыточности

Из данного подраздела читатель бизнес-плана должен получить представление о том, какое минимальное количество услуг необходимо продавать, чтобы затраты на производство услуги полностью покрывались. Для средств размещения точкой безубыточности будет минимальная загрузка номерного фонда, при которой предприятие сможет работать «в ноль» (то есть не иметь ни прибыли, ни убытков), для турфирмы это минимальное количество проданных туров. График точки безубыточности стандартно и упрощенно изображается как пересечение прямой дохода и прямой общих издержек, представленный на рисунке 5.

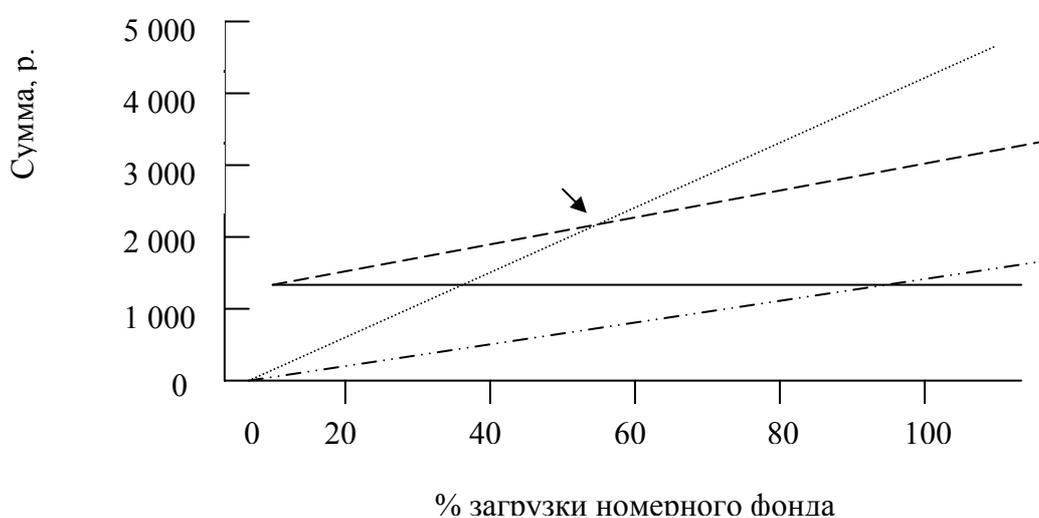


Рисунок 5 – График расчета точки безубыточности средства размещения

Точкой безубыточности для рассматриваемого примера будет 55%-ная загрузка номерного фонда. При расчете безубыточности деятельности турфирмы вместо загрузки будет стоять количество проданных туров.

5.5 Рентабельность проекта

Данный показатель является одним из важнейших аргументов инициаторов проекта при убеждении инвестора вложить в него инвестиции.

Его значение будет сравниваться инвестором с вариантами альтернативного вложения капитала, депозиты банка. Если рентабельность предполагаемого проекта выше банковской ставки по депозитам, то данный проект может заинтересовать потенциального инвестора.

Рентабельность проекта рассчитывается по следующей формуле:

$$PI = NPV/I*100, \quad (1)$$

где PI - рентабельность проекта, %;

NPV - чистый приведенный доход, полученный за время реализации проекта, р.;

I - объем инвестиций, р.

5.6 Прогнозирование риска

Предприятию очень важно осознать факторы риска, которые могут затруднить реализацию проекта. Для этого необходимо составлять планы наиболее реалистично. Ценность бизнес-плана падает в глазах инвеститора, если он отметит негативные факторы, способные повлиять на выполнение проекта и не нашедшие отражения в плане.

Применительно к сфере туризма требуется описание влияния таких, наиболее сильно влияющих на конечный результат проекта, факторов риска, как:

- политическая обстановка внутри страны, принимающей туристов;
- политические отношения между государствами;
- криминогенная обстановка;
- экономическая ситуация в стране, принимающей туристов;
- экономическая ситуация в стране, отправляющей туристов;
- изменение доходов туристов;
- изменение экологической обстановки;
- изменение туристского интереса;
- демографические изменения;
- изменения цен на услуги компаний, поставляющих компоненты туристской услуги;
- уровень изменения потребительских цен, инфляция.

Первые девять факторов риска могут привести к изменению объемов туристских потоков, а, следовательно, и объема доходов. Риск изменения уровня цен на услуги компаний, поставляющих компоненты туристской услуги, хотя и не влияет на количество туристов и объем выручки, но воздействует на объем прибыли (поскольку увеличиваются затраты на производство услуги). Следовательно, могут измениться и все остальные экономические показатели: срок окупаемости, точка безубыточности, чистый приведенный доход. Инфляция может изменить стоимость денег и повлиять на условия выплаты процентов по кредиту, если в договоре сумма выплат номинирована в денежных единицах, подверженных инфляционным изменениям.

3 Порядок работы над расчетно-графической работой

В ходе расчетно-графической работы должны быть выполнены следующие этапы работы:

- закрепление студентом темы бизнес-плана;
- выбор объекта бизнес-проектирования;
- выбор и согласование предмета бизнес-планирования;
- составление примерной структуры и плана бизнеса;
- выполнение расчетно-графической работы, ее оформление и представление на кафедру;
- допуск бизнес-плана к защите;
- подготовка бизнес-плана к защите;
- защита бизнес-плана.

Сроки выполнения этапов расчетно-графической работы регламентируются графиком учебного процесса, рабочего учебного плана и устанавливаются выпускающей кафедрой.

4 Рекомендации по выбору темы расчетно-графической работы

Рекомендуемая структура названия расчетно-графической работы:

– для существующего предприятия социально-культурного сервиса и туризма тему бизнес-плана рекомендуется сформулировать в соответствии с выбранным затруднением в деятельности предприятия. Например, проект разработки бизнес-плана «Экскурсионный маршрут» на предприятии ОАО «Российские железные дороги»;

– для нового предприятия социально-культурного сервиса и туризма тему бизнес-плана рекомендуется сформулировать в соответствии с актуальными направлениями в сфере социально-культурного сервиса и туризма. Например, проект разработки бизнес-плана лингвистического кафе «Париж».

Студент определяет тему бизнес-плана в соответствии с опытом своей предыдущей работы (учитывается проблематика выполненных в период обучения других курсовых работ и проектов, рефератов, научных докладов на семинарах и конференциях, пройденных практик), научными, производственными интересами, возможностями и личными склонностями.

Допускается выполнение коллективной расчетно-графической работы (выбор комплексной темы исследования) в случае, если несколько студентов работают в одном предприятии и решают сложную организационно-экономическую задачу в масштабах всего предприятия или если студенты разных предприятий работают над решением сходных по проблематике задач. Решение о закреплении за студентами темы исследования в расчетно-графической работе принимают совместно преподаватель ведущий дисциплину «Бизнес-план предприятия туризма» и научные руководители дипломных проектов студентов с учетом степени подготовки и деловых качеств каждого студента, а также актуальности, сложности и ответственности темы.

5 Оформление расчетно-графической работы

Текст расчетно-графической работы выполняется на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210x297мм) по ГОСТ 2.301 одним из следующих способов:

- с применением печатающих и графических устройств вывода ЭВМ (ГОСТ 2.004);

- машинописным - через 1,5 - 2 интервала. Шрифт пишущей машинки должен быть четким, высотой не менее 2,5 мм, лента только черного цвета (полужирная). Формулы в машинописный текст вносятся от руки;

- рукописным чертежным шрифтом по ГОСТ 2.304 с высотой букв не менее 2,5 мм, а цифр - 5 мм. Цифры и буквы необходимо выполнять тушью или пастой (чернилами) черного цвета.

При выполнении расчетно-графической работы необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всему тексту. В расчетно-графической работе должны быть четкие, нерасплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки. Все линии, буквы, цифры и знаки должны быть одинаково черными по всему документу.

На компьютере текст должен быть оформлен в текстовом редакторе Word for Windows версии не ниже 6.0. Тип шрифта: Times New Roman Cyr. Шрифт основного текста - обычный, размер 14 пт. Шрифт заголовков глав: полужирный, размер 16 пт. Шрифт заголовков параграфов и подпараграфов: полужирный, размер 14 пт. Межсимвольный интервал: обычный. Междустрочный интервал - одинарный. Абзацы в тексте начинают отступом, равным пяти ударам пишущей машинки (15-17 мм).

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Equation Editor и вставлены в документ как объект. Размеры шрифта для формул:

- обычный - 14 пт.;
- крупный индекс - 10 пт.;
- мелкий индекс - 8 пт.;
- крупный символ - 20 пт.;
- мелкий символ - 14 пт.

При подготовке текста необходимо добиться, чтобы весь графический материал полностью отображался как на экране в режиме предварительного просмотра, так и на страницах документа при его распечатке.

Это возможно, например, если графический материал вставлен в текст:

- либо командами **Вставка - Рисунок**, которые позволяют вставить рисунки из коллекции, из других программ и файлов, со сканера, созданные кнопками на панели рисования, автофигуры, объекты Word Art, диаграммы (все иллюстрации, вставляемые как рисунок, должны быть преобразованы в формат графических файлов, поддерживаемых Word);

- либо командами **Вставка - Объект**, при этом необходимо, чтобы объект, в котором создан вставляемый графический материал, поддерживался редактором Word стандартной конфигурации.

Графические фрагменты, получаемые путем сканирования должны быть высокого качества, с разрешением не менее 300 dpi, с последующим сохранением в формате TIFF или JPEG. Их вставка в документ должна осуществляться с помощью команды **Вставка - Рисунок - Из файла...**

Расстояния между заголовками структурных единиц основного текста (глав, параграфов и подпараграфов) должно быть равно 10 мм, расстояния между заголовками структурных единиц основного текста и текстом (предыдущим и последующим) должно быть равно 15 мм. Расстояние между основаниями строк заголовков принимают таким же, как в тексте (в случае, когда заголовок состоит из нескольких предложений, не помещающихся на одной строке). После заголовка в конце страницы должно быть не менее трех строк текста. Каждую главу рекомендуют начинать с нового листа.

Опечатки, описки, графические неточности, обнаруженные в процессе выполнения расчетно-графической работы, допускается выполнять подчисткой или закрасиванием белой краской и нанесением в том же месте исправленного текста машинописным способом или черными чернилами, помарки и следы не полностью удаленного прежнего текста, а также повреждения листов расчетно-графической работы не допускаются.

Текст расчетно-графической работы рекомендуется печатать без выполнения рамки, соблюдая следующие размеры полей:

- верхнее - не менее 15 мм;
- правое - не менее 10 мм;
- левое - не менее 30 мм;
- нижнее - не менее 20 мм.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в правом верхнем углу без точки в конце. Номер страницы входит в текстовое поле и располагается на расстоянии 5 мм от нижней строки. Титульный лист включают в общую нумерацию страниц. На титульном листе номер страницы «1» не проставляется.

При формировании страницы от абзаца не должно отрываться (переноситься на другую страницу или оставаться на ней) менее двух строк. Страницы курсовой работы должны быть заполнены не менее, чем на 90 %.

6 Литература, рекомендуемая для выполнения расчетно-графической работы

6.1 Основная литература

1 Бизнес-планирование [Текст] : учеб. для вузов/под ред. В.М. Попова, СИ. Ляпунова, С.Г. Млодик.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2006. - 816 с.

2 Бизнес-планы [Текст] : полное справ, руководство; под ред. И. М. Степнова. - М. : Лаборатория Базовых Знаний, 2001. - 240 с.

3 Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учеб. для вузов / М.И. Бухалков.- 2-е изд. - М. : ИНФРА-М, 2003. - 400 с.

4 Гостиничный и туристический бизнес [Текст] : учеб. для вузов; под ред. А. Д. Чудновского. - М.: ЭКМОС, 2000. - 352 с.

5 Елиферов, В.Г. Бизнес-процессы. Регламентация и управление [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. - М. : ИНФРА-М, 2007. -319 с.

6 Жукова, М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации [Текст] / М.А. Жукова. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 200 с.

7 Ильина, Е.Н. Деятельность туристских агентств: туристский рынок и предпринимательство [Текст] : учеб. пособие для вузов / Е.Н. Ильина. -М.: Советский спорт, 2004. - 64 с.

8 Касаткин, Ф.П. Организация перевозочных услуг и безопасность, транспортного процесса [Текст] : учеб. пособие для вузов / Ф. П. Касаткин, С. И. Коновалов, Э. Ф. Касаткин.- 2-е изд. - М. : Академический проспект, 2005. - 352 с.

9 Коссов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений [Текст]: учеб. пособие для вузов / В.В. Коссов.- 2-е изд., испр. и доп. - М. : ГУ ВШЭ, 2002. - 272 с.

10 Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм: учеб. для вузов / Ф. Котлер, Д. Боуэн, Д. Мейкенз.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА,2002.-1063с.

11 Макаревич, Л.М. Бизнес-план для иностранного инвестора: метод. пособие для практ. применения / Л.М. Макаревич. - М.: Финпресс, 1998. - 208с.

12 Управление и организация в сфере услуг. Теория и практика: пер. с англ. / К. Хаксевер [и др.].- 2-е междунар. изд. - СПб. : Питер, 2002. - 752 с.

13 Черняк, В.З. Бизнес-планирование [Текст] : учеб. для вузов / В.З. Черняк. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. - 470 с.

6.2 Дополнительная литература

1 Бабич, Т.Н. Планирование на предприятии [Текст] : учеб. пособие/ Т. Н. Бабич, Э. Н. Кузьбожев. - М.: КноРус, 2005. - 336 с.

- 2 Бизнес-план инвестиционного проекта. Отечественный и зарубежный опыт. Современная практика [Текст] : учеб. пособие для вузов / под ред. В. М. Попова.- 5-е изд., перераб. и доп. - М. : Финансы и статистика, 2003. - 432 с.
- 3 Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика [Текст] : учеб. пособие / В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин. - М: ИНФРА-М, 2006. - 192 с.
- 4 Ваген, Л. ван дер Гостиничный бизнес [Текст]: учеб. пособие/Линн ван дер Ваген. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. - 416 с.
- 5 Виленский, П.Л. Оценка эффективности инвестиционных проектов [Текст]: теория и практика / П. Л. Виленский, В. Н. Лившиц, С. А. Смоляк.- 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Дело, 2002. - 888 с.
- 6 Горемыкин, В.А. Бизнес-план [Текст] : методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В. А. Горемыкин.- 4-е изд., перераб. и доп. - М.: Ось-89, 2005. - 592 с.
- 7 Долматов, Г.М. Международный туристский бизнес: история, реальность и перспективы / Г.М. Долматов. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2001. - 320с.
- 8 Ерохина, Л.И. Предприятия в сфере сервиса. Управление прогнозируемыми процессами (теория и практика) [Текст] : учеб. пособие для вузов / Л. И. Ерохина, Е. В. Башмачникова. - М. : Флинта, 2005. - 248 с.
- 9 Ершов, В.Ф. Бизнес-проектирование [Текст] : рук. по применению / В. Ф. Ершов. - М.: Питер, 2005. - 288 с.
- 10 Жабина, СБ. Маркетинг продукции и услуг [Текст] : общественное питание: учеб. пособие / С. Б. Жабина .- 2-е изд., стер. - М. : Академия, 2007. - 224 с.
- 11 Максютлов, А.А. Бизнес-планирование развития предприятия [Текст] / А.А. Максютлов. - М.: Альфа-Пресс, 2005. - 288 с.
- 12 Малый бизнес [Текст] : организация, экономика, управление: учеб. пособие для вузов / под ред. Я. Горфинкеля, В. А. Швандара .- 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити, 2007. - 495 с.
- 13 Орлова, Е.Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок [Текст]: учебно-практ. пособие/Е. Р. Орлова.- 4-е изд., испр. и доп. -М.: Омега - Л, 2006. - 160 с.
- 14 Самойленко, А.А. География туризма [Текст] : учеб. пособие для вузов / А. А. Самойленко . - Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. - 368 с.
- 15 Токарев, Б.Е. Маркетинговые исследования [Текст]: учебник/Б. Е. Токарев. - М.: Экономистъ, 2007. - 624 с.
- 16 Туризм, гостеприимство, сервис: Словарь-справочник / Под ред. Л.П. Воронковой. - М. : Аспект Пресс, 2002. - 367с.
- 17 Ушаков, И.И. Бизнес-план [Текст] / И. И. Ушаков . - СПб.: Питер, 2005. - 223 с.
- 18 Чудновский, А.Д. Управление индустрией туризма России в современных условиях [Текст] : учеб. пособие для студ. вузов / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. - М. : КноРус, 2007. - 416 с.