

Министерство образования Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

Г.А. ГОМИЛЕВСКАЯ

**БИЗНЕС-ПЛАН В ТУРИЗМЕ
И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА**

**Учебное пособие
(практикум)**

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2015

ББК 75.814–21я73

Г 64

Рецензенты:

Т.М.Бойцова, д-р техн. наук,
профессор

О.И..Костюкова, канд.экон.наук,
доцент

Гомилевская Г.А.

Г 64 **БИЗНЕС-ПЛАН В ТУРИЗМЕ И ИНДУСТРИИ**

ГОСТЕПРИИМСТВА: Учебное пособие. –

Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2015. – 76 с.

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями образовательного стандарта России к учебной дисциплине «Бизнес-план в туризме и индустрии гостеприимства». Представляет собой комплекс, в который включены методические рекомендации разработки основных разделов бизнес-плана.

Для студентов, обучающихся в направлениях подготовки «Туризм», «Гостиничное дело» на базе ФГОС ВПО.

ББК 75.814–21я73

© Издательство Владивостокского
государственного университета
экономики и сервиса, 2015

ВВЕДЕНИЕ

Переход России на рыночные отношения вносит принципиальные изменения в теорию и методологию планирования в условиях рынка. При этом особое место отводится новой форме планирования – бизнес-плану, который является визитной карточкой предприятия, пропуском в рыночную экономику. Ни одна компания, и в том числе туристская, не сможет достигнуть поставленной цели или получить финансирование без грамотно разработанного бизнес-плана.

Процесс бизнес-планирования и структура бизнес-плана для предприятий туризма и индустрии гостеприимства при общей стандартизации и использовании основополагающих принципов и методов бизнес-планирования имеют свои особенности. Это касается специфики представления продукции и услуг предприятия туризма, обоснования рыночных механизмов управления предприятием, использования внутриотраслевых стандартов и нормативов, технологических особенностей производственных процессов и др.

Дисциплина «Бизнес-планирование в туризме и индустрии гостеприимства» ориентирована на изучение методологии разработки бизнес-плана – документа, раскрывающего сущность деятельности предприятий туризма и индустрии гостеприимства на конкретную перспективу. Знания особенностей процесса планирования деятельности предприятий в подготовке специалистов развивают комплексный подход в формировании экономических знаний и навыков специалистов социально-культурного сервиса и туризма.

Настоящий практикум по бизнес-планированию служит для того, чтобы дать общие направления и основу для изучения процесса планирования и развития непосредственно разработчикам бизнес-плана, а также будущим и настоящим специалистам сферы туризма и индустрии гостеприимства.

В пособии приводятся методические рекомендации разработки основных разделов бизнес-плана на примере проекта организации гостинично-рекреационного комплекса "Шмаковка". Данный проект был представлен на конкурсе инвестиционных проектов в рамках международной Тихоокеанской туристской выставки RITE (г. Владивосток, 2014) и занял третье место среди проектов, номинированных в сфере туризма.

Тематика разделов практикума соответствует темам рабочей программы учебной дисциплины "Бизнес-планирование в туризме и индустрии гостеприимства".

Учебное пособие разработано в соответствии с требованиями ФГОС ВПО направлений подготовки «Туризм», «Гостиничное дело».

1. СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. *Сущность и содержание бизнес-планирования. Методика разработки бизнес-плана туристского предприятия*

Предмет и содержание бизнес-планирования, социально-экономическая сущность бизнес-плана. Основные принципы, функции, цели и задачи бизнес-планирования. Общие требования, предъявляемые к бизнес-планам. Подготовка к разработке и составлению бизнес-плана. Структура проекта. Определение сути проекта (профиль компании, продукты и услуги). Бизнес-идея проекта. Порядок проведения предпроектных исследований. Анализ возможностей и препятствий (анализ отрасли, анализ клиентов, анализ рынка). Разработка стратегии (маркетинг, производственный план, финансовый план). Основные разделы бизнес-плана, инвестиционного проекта туристского предприятия.

Тема 2. *Анализ внутренней среды предприятия*

Общая характеристика предприятия: история развития предприятия, организационно-правовая форма, организационная структура, сфера деятельности, основные продукты и услуги. Кредитная история. Экономический анализ деятельности предприятия. Анализ технико-экономических показателей: выручка, прибыль, рентабельность, показатели использования основных фондов и оборотных средств, численность персонала, фонд оплаты труда, производительность труда. Анализ финансовой деятельности: анализ структуры баланса, анализ ликвидности, платежеспособности, кредитоспособности, деловой активности. Анализ внутренних возможностей предприятия: производство, распределение и сбыт, организационная структура и менеджмент, маркетинг, финансы.

Тема 3. *Анализ структуры рынка и расчет емкости рынка. Выбор потребителей туристских услуг*

Изучение товарной структуры рынка. Оценка конъюнктуры рынка. Общая структура спроса. Прогноз основных показателей рынка. Факторы, влияющие на величину, структуру и динамику спроса. Определение емкости рынка. Общие и специфические факторы рынка. Процесс принятия решения о покупке. Оценка потребностей с позиции мотивации, потребительского поведения и рационального потребления. Классификация потребителей в туризме. Выбор типа потребителей с учетом сегментирования рынка. Основные критерии сегментирования: географический, демографический, социально-экономический, психографический. Выбор методов рыночной сегментации рынка. Целевой сегмент рынка и позиционирование туристских товаров и услуг.

Тема 4. *Исследование конкурентной среды*

Понятие конкурентной среды туристского предприятия. Виды конкуренции и характеристика типов туристских рынков. Виды предпринимательского поведения в туризме. Реакция конкурентов на изменение рыночного поведения компании. Анализ факторов конкурентной среды

туристского предприятия. Определение доли рынка предприятия. Характеристика основных конкурентов. Анализ продукции и услуг конкурентов. Анализ ценовой политики, программ продвижения. Оценка конкурентоспособности предприятия при его проектировании или развитии.

Тема 5. Разработка туристских товаров и услуг

Классификация туристских товаров и услуг. Общая характеристика турпродукта. Жизненный цикл туристского товара, услуги, основные этапы. Формирование товарной политики на туристском предприятии. Сервис в системе товарной политики туристского предприятия. Порядок разработки и выбора турпродукта. Инновационная деятельность. Представление характеристики продукции и услуг в бизнес-плане. Сравнительный анализ по основным показателям с товарами-аналогами. Характеристика функциональных и потребительских свойств основных и дополнительных товаров и услуг.

Тема 6. Ценовая политика в системе бизнес-планирования

Этапы формирования ценовой политики. Определение цели ценообразования. Выбор ценовой политики. Разработка стратегии ценообразования. Методы установления цен на туристские товары и услуги: затратные методы, метод потребительской оценки, метод анализа цен конкурентов, метод директ-костинг. Рыночная корректировка: дифференцирование цен, использование различных видов цен в туризме и индустрии гостеприимства.

Тема 7. Система распределения и сбыта. Маркетинговые коммуникации, продвижение и реклама

Сущность сбытовой деятельности предприятий туризма и индустрии гостеприимства. Каналы распространения туристских товаров и услуг, уровни каналов. Формы и методы реализации турпродукта. Способы и методы реализации (сбыта) турпродукта: директ-маркетинг, телемаркетинг, косвенный сбыт, селективный сбыт, исключительный сбыт. Формирование программы сбыта. Годовая программа сбыта, учет сезонности при формировании сбыта. Разработка программы сбыта в натуральном и стоимостном виде. Виды продвижения в туризме: реклама, личная продажа, публик рилейшнз, стимулирование сбыта. Особенности разработки плана продвижения для предприятий туризма и индустрии гостеприимства. Определение цели продвижения, характеристика целевой аудитории, анализ и выбор каналов продвижения, разработка медиаплана, разработка итогового плана продвижения с учетом шага проекта.

Тема 8. Производственный и организационный планы предприятия

Характеристика технологии производства продукции и услуг. Обоснование строительных решений при возведении объектов по плану. Оценка потребности в технологическом и торговом оборудовании. Выбор поставщиков оборудования. Оценка и представление затрат на оборудование. Расчет потребности в сырье, материалах, комплектующих, производственных затратах. Организационная схема управления предприятием. План персонала, система подготовки, переподготовки и

повышения квалификации персонала. Расчет потребности в затратах на оплату труда персонала. Организационный план управления проектом. Календарный график мероприятий по проекту. Инвестиционный план: потребность в финансировании, источники финансирования, условия и сроки финансирования, условия возврата инвестиций. Диаграмма GANT.

Тема 9. *Финансовый план. Оценка эффективности и управление рисками*

План прибылей и убытков. Выручка от реализации туруслуг. Производственные затраты. Валовая маржа. Коммерческие издержки и постоянные затраты. Валовая прибыль. Налоговое окружение. План движения денежных средств. Критерии оценки инвестиционного проекта. Экономическая оценка (эффективность инвестиций): простые статистические методы, методы дисконтирования. Коэффициенты финансовой оценки: простая норма прибыли, срок окупаемости, текущая стоимость проекта (NPV), внутренняя норма прибыли (IRR). Управление рисками: финансовыми, организационными, социальными, техногенными и т.д.

2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

Тема 1. Сущность и содержание бизнес-планирования. Методика разработки бизнес-плана туристского предприятия

1. Предмет и содержание бизнес-планирования, его роль в рыночной экономике. Социально-экономическая сущность бизнес-плана. Основные принципы бизнес-планирования

Бизнес-план – это официальный документ, который является любого коммерческого дела.

Для разработки стратегии развития крупной фирмы или организации составляется развернутый бизнес-план с отражением цели или целей, к которым стремится организация.

Небольшая фирма может разработать локальный бизнес-план, он должен быть представлен в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела, степени своего участия в нем. Объем и степень конкретизации его разделов определяются спецификой и областью деятельности.

Бизнес-план предприятия составляется на несколько лет вперед (как правило, от 3-х до 10-ти лет) и пересматривается по мере необходимости, но не реже одного раза в год. По мере накопления опыта облегчается не только процесс собственного планирования, но и корректировка плана.

На крупных организаций может быть внедрена система планирования, при которой для каждого подразделения, представляющего собой центр финансовой ответственности (ЦФО), разрабатываются отдельные бизнес-планы, которые сводятся в общий бизнес-план предприятия. В данном случае, процесс планирования с использованием инструментария бизнес-плана, представляет циклический характер.

В процессе бизнес-планирования, помимо основных инициаторов, для разработки, реализации и контроля привлекаются специалисты в области финансов, специализирующиеся на кредитовании, управлении капиталом и рисками. Основу группы специалистов по разработке бизнес-планов составляют экономисты, статистики, системщики.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Этот план дает характеристику процесса функционирования фирмы,

которая отражает то, каким образом фирма собирается достичь выполнения поставленных задач.

Бизнес-план помогает предпринимателю оценить прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, для обоснования уровня централизации и ответственности.

Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая является основой для разработки национальной политики в рамках государственного регулирования.

Большое внимание в специальной литературе и массовых изданиях уделяется бизнес-плану как инвестиционному проекту, цель которого в получении инвестиций. Бизнес-план является необходимым документом для инвестора, чтобы тот начал оценку возможности инвестиций в компанию.

Многие бизнесмены недооценивают роль бизнес-плана в помощи новому бизнесу: сбыть капитал, определить планы на будущее, составить аналитические таблицы, по которым можно будет оценивать, как развивается дело. Бизнес-план помогает тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного (рыночного) занятия.

Там, где с возникшими проблемами справиться невозможно, сам факт их выявления позволит принять решение об отказе предприятия еще до того, как в него будут вкладываться средства.

Для каждой компании жизненно важными являются денежные средства, поэтому все, что делает то или иное предприятие, делается им, в конечном счете, с целью получения дохода в денежной форме и обеспечения денежной прибыли.

Хотя бизнес-план и является существенным инструментом, помогающим осуществлять деятельность компании более эффективным образом, у него есть и иная задача: он призван дать убедительные доказательства выгодности для финансовых учреждений кредитовать вашу компанию или инвестировать в нее свой капитал.

Еще одна заслуга бизнес-плана – он координирует деятельность партнерских фирм в организации совместного планирования; развитие группы фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов.

Бизнес-план является визитной карточкой предприятия, пропуском в рыночную экономику, раскрывающим потенциальные возможности предприятия.

2. Цели и задачи, функции бизнес-планирования.

Общие требования, предъявляемые к бизнес-планам

Потребность в бизнес-плане возникает при решении таких актуальных задач, как:

- подготовка заявок существующих и вновь созданных фирм на получение кредитов;
- обоснование предложений по приватизации государственных предприятий;
- открытие нового дела, выделение профиля будущей фирмы и основных направлений её коммерческой деятельности;
- репрофилирование существующей фирмы, выбор новых видов, направлений, способов осуществления коммерческих операций;
- составление проектов эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) приватизируемых и частных фирм;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций;
- уход из данного региона рынка;
- выработка стратегии конкурентоспособности и работа на данном туристическом рынке путем “завоевания” своего сегмента;
- разработка внеконкурентного набора туристских услуг и работа в этом заново созданном сегменте рынка.

Выделяют два направления бизнес-планирования:

А) Использование плана вне компании

1. Получение банковского кредита. Всесторонний бизнес-план дает преимущество при подаче заявки на получение кредита.

2. Получение инвестиций. Бизнес-план является необходимым документом для инвестора, чтобы тот начал оценку возможностей инвестиций в компанию.

3. Создание стратегических союзов. Различные компании все чаще занимаются совместными исследованиями, маркетингом, предпринимают иные совместные усилия.

4. Получение большого контракта, совета консультантов, юристов, представителей государственных органов или неправительственных организаций.

Б) Использование плана внутри компании

1. Самоутверждение. Бизнес-план разрабатывается для подтверждения самому инициатору проекта в его эффективности в целом и определении составляющих элементов бизнеса.

2. Инструмент управления. Бизнес-план становится важным инструментом мотивации и ориентации руководства, а также средством информирования персонала о направлении движения компании и ее целях. Это заставляет руководство компании осуществлять структурированное планирование роста компании. Составление бизнес-плана также указывает на ресурсы, которые необходимы компании для выполнения своих планов.

В зависимости от целей компании его конкретное содержание может варьироваться.

Процесс подготовки бизнес-плана многоэтапный. После определения сути проекта и уточнения препятствий разрабатывается бизнес-идея, готовятся предварительные материалы для соответствующих разделов бизнес-плана. Проводится большая работа по анализу отрасли, рынка, клиентов конкуренции; намечаются планы маркетинга, продаж, производства, финансовый план и т.д. После чего все данные сводятся в определенную упорядоченную структуру.

3. Подготовка к разработке и составлению бизнес-плана.

Бизнес-идея проекта, определение сути проекта.

Порядок проведения предпроектных исследований

Процесс разработки бизнес-плана выглядит следующим образом:



При определении сути проекта или бизнес-идеи исследуется профиль компании, производится анализ портфеля продукции, устанавливается основное направление бизнеса.

Анализ возможностей и препятствий представляет собой анализ отрасли или так называемый ПЭСТП-анализ (политические, экономические, социальные, технологические и природные факторы, влияющие на деятельность), анализ рынка и его потребителей, анализ конкурентов.

Разработка стратегии имеет следующие составляющие: установление целей бизнеса, определение стратегического положения, анализ альтернативных стратегий, выбор стратегии роста. И, наконец, сам бизнес-план, нацеленный в будущее.

4. Основные разделы бизнес-плана, инвестиционного проекта туристского предприятия

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной, она должна быть представлена в форме, позволяющей

заинтересованному лицу получить четкое представление о существе дела и перспективах своего участия в нем.

Оглавление и соответствующее оформление бизнес-плана – необходимые условия для того, чтобы проект, по крайней мере, начали рассматривать потенциальные инвесторы.

Содержание глав должно соответствовать их названиям.

Информация должна быть достоверной, обоснованной и базироваться на документальных источниках и расчетах.

Рекомендуется, чтобы в бизнес-плане была предусмотрена следующая структура:

Раздел 1. Краткое описание проекта (резюме).

Раздел 2. Описание компании (организации).

Раздел 3. Виды услуг.

Раздел 4. Анализ рынка.

Раздел 5. Маркетинговый план.

Раздел 6. План производства.

Раздел 7. Организационный план.

Раздел 8. Финансовый план.

Раздел 9. Оценка риска и страхование.

Для наиболее полного и яркого выражения целей создания бизнес-плана можно включать дополнительные разделы, если того требует проект.

Раздел 1. Резюме

Цель резюме – дать сжатый (1–2 стр.) обзор делового предложения, способный привлечь внимание партнеров, инвесторов и стимулировать их к дальнейшему рассмотрению плана.

Этот раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана, когда достигнута полная ясность по всем остальным разделам.

Раздел 2. Описание компании

В этом разделе дается основная информация о компании, которая включает: историю развития компании, данные о руководстве, организационную структуру, экономические показатели деятельности, кредитную историю, перспективы дальнейшего развития, которые напрямую связаны с предметной деятельностью, представленно в бизнес-плане.

Раздел 3. Описание услуг, представленных на рынок

В разделе необходимо дать четкое определение и описание тех видов продукции и услуг, которые будут предложены на рынок.

Главное, на чем необходимо сделать акцент, – это преимущества продукции, уникальность, качество, преимущества в ценах.

Раздел 4. Маркетинговые исследования. Анализ рынка

Этот раздел – один из наиболее трудных и важных, так как почти все следующие разделы бизнес-плана построены на рыночных оценках и как бы развивают его положения.

Рыночные оценки проекта, основанные на маркетинговых исследованиях и анализе, оказывают прямое взаимодействие на объем производства, маркетинговый план и позволяют определить размеры требуемых инвестиций.

В разделе показываются: потенциальная емкость рынка, проводится сегментация рынка, дается характеристика потребителя и сравнительный анализ конкурентоспособности.

Раздел 5. План маркетинга

План маркетинга состоит из следующих блоков: ценообразование, система сбыта, маркетинговые коммуникации или продвижение товаров и услуг.

Раздел 6. План производства

План производственной деятельности представляет собой подробное описание необходимых для работы компании производственных ресурсов, под которыми подразумеваются здания, мебель, оборудование для работы офиса и план персонала.

Основная цель этого раздела – описание обеспеченности проекта с производственной и технологической стороны.

В сфере туристических услуг особое внимание уделяется на определение приемлемого месторасположения, стремление уменьшить накладные расходы, получение требуемого оборудования и повышение конкурентоспособности путем подбора и обучения персонала.

Раздел 7. Организационный план

Организационный план составляется в двух аспекта: предоставить «дорожную карту проекта» и организационную структуру управления проектов, в том числе план персонала. В данном разделе указывается объем необходимых ресурсов, источники, сроки исполнения мероприятий и степень ответственности.

Раздел 8. Финансовый план

Финансовый план является одним из основных разделов бизнес-плана.

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В различных методиках бизнес-планирования в разделе “Финансовый план” дается практически одинаковый набор следующих планово-отчетных документов:

1. План (отчет) доходов и расходов.

2. План (отчет) движения денежных средств.
 3. Балансовый отчет (план).
 4. Показатели эффективности проекта.
- Раздел 9. Экология и риски

Оценка риска включает в себя перечень профилактических и прогнозных мероприятий по предотвращению форс-мажорных и прочих негативных факторов, к которым относятся: угроза банкротства; санкции налоговой службы и налоговой полиции; пени, штрафы, неустойки по гражданско-правовым договорам, контрактам, соглашениям и т.д., конфликтные ситуации, снижение спроса.

Главное здесь – уметь предугадать заранее все типы рисков, с которыми компания может столкнуться, выявить источники этих рисков и момент их возникновения, а затем разработать меры по сокращению этих рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Таким образом, весь бизнес-план предоставляет следующую информацию:

- на каком этапе развития находится компания;
- как она планирует развиваться;
- как это будет осуществляться.

Задание к теме 1

Определите суть предлагаемого проекта (профиль компании, продукты и услуги). Разработайте бизнес-идею проекта. Определите порядок проведения предпроектных исследований.

Пример выполнения задания

Настоящий проект представляет собой строительство и организацию деятельности нового предприятия размещения – курортного гостиничного комплекса в Кировском районе Приморского края. На данном этапе название гостиницы носит условный характер, рассматриваются варианты гостиничного брэнда.

Цель проекта – удовлетворение потребностей жителей и гостей Приморского края в качественных услугах, связанных с отдыхом, размещением, питанием, дополнительными услугами рекреационного характера. В связи с этим условное название комплекса – гостинично-рекреационный комплекс (ГРК).

Предпосылками разработки проекта являются, с одной стороны, сравнительно активное предложение санаторно-курортных в Приморском крае, что сформировало образ края как курортного региона, а с другой, - относительно низкое качество услуг размещения и отдыха в санаториях, не обеспечивающее полноценного удовлетворения спроса.

Проектируемый гостинично-рекреационный комплекс располагается в курортной зоне Федерального значения «Шмаковка», находящейся в Кировском районе. Общая площадь занимаемой территории комплекса составляет 4 га, площадь помещений 3-х этажного главного корпуса - 4309,7 кв.м. В ГРК предоставляются услуги размещения, ресторан, кафе, бизнес-центр, бассейн, баня, спортивно-оздоровительные, дополнительные услуги. Структура номерного фонда гостиницы представлена 41 номерами разной категории, в том числе: стандарт, студия, люкс.

Конкурентная среда ГРК представлена гостиничными предприятиями аналогичного уровня, находящимися в краевом центре с точки зрения их выбора жителями других регионов Дальнего Востока и России при организации отдыха в Приморском крае; средствами размещения круглогодичного характера, предоставляющими незначительный по ассортименту и недостаточно высокий по качеству спектр услуг и расположенными в рекреационных зонах Приморского края; санаториями, расположенными в непосредственной близости от ГРК в курортной зоне «Шмаковка».

Несмотря на то, что в краевом центре существует ряд гостиничных предприятий, обладающих сходным по отдельным позициям спектром услуг и аналогичной ценовой политикой, они не могут рассматриваться в качестве прямых конкурентов ГРК в силу их отдаленности от места расположения проектируемого комплекса и отсутствием курортной специализации. Среди рекреационных баз отдыха выделены всего два предприятия, качество услуг которых и цены отдаленно приближены к проектируемому комплексу, при этом предприятия находятся в других районах края. Что касается прямых конкурентов в курортной зоне «Шмаковка» - санаториев, то при достаточно высоком уровне спроса на услуги санаториев наблюдается не удовлетворенный спрос на услуги размещения повышенной комфортности. На курорте в настоящее время отсутствуют гостиницы, способные предоставить широкий спектр услуг такого уровня.

Основной поток посетителей ГРК представлен различными сегментами с рыночной специализацией: гостями с целью отдыха и рекреации; гостями с целью оздоровления, приобретающими курсовки в местных санаториях и требующими более высокого уровня размещения; охотниками; представителями шоу-бизнеса, прибывающими на курорт со своими программами; корпоративными клиентами при проведении различного рода корпоративных мероприятий.

Производственное планирование деятельности ГРК основывается, прежде всего, на строительных решениях, при этом необходимо определить затраты на СМР и оснащение комплекса необходимым

оборудованием на основе анализ рынка специализированного оборудования. Общий объем капитальных затрат на строительство всего здания предположительно состави 300 млн.руб.

При разработке организационной структуры и штатного расписания необходимо учесть круглосуточное предоставление услуг и обеспечение бесперебойной работы гостиницы. Для эффективной работы комплекса предположительно необходим персонал порядка 70 человек.

В финансовом плане оценка затрат произведится по статьям затрат, включающим прямые, производственные, административные, коммерческие, затраты на персонал и непроизводственные затраты.

При расчете финансовых показателей в работе будет использован пакет «Project expert» - автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков. По данным исследований программного обеспечения бизнеса «Project expert» признан лучшим продуктом для бизнес-планирования.

Примерный срок окупаемости проекта составляет 7 лет, индекс прибыльности $PI > 1$, т.е. сумма денежных потоков проекта должна быть больше суммы инвестиций, срок окупаемости проекта ниже расчетного срока.

Тема 2. Анализ внутренней среды предприятия

При анализе деятельности предприятия нужно помнить, что сведения должны быть правдивые, без приукрашивания, так как всегда можно навести справки о предприятии, прежде чем вложить свой капитал партнеру или инвестору.

1. В этом разделе дается *основная информация* по компании, которая должна включать:

- название и адрес компании;
- перечень регистрационных документов и лицензий;
- перечень акционеров и их доля (%) участия в капитале компании;
- цели и задачи компании.

История создания предприятия должна включать информацию о дате основания компании, её предшественниках.

Важно показать основные успехи или достижения компании за последние годы.

Краткие сведения о предприятии должны включать следующее: расположение предприятия, занимаемая площадь, количество зданий, этажей, цехов, тип конструкции здания; площадь земельного участка (собственный или арендуемый); плата за аренду земли, сколько, в каком

виде; срок аренды, условия её прекращения; выгодность расположения; количество работников.

2. *Организационная структура:*

- кто персонально принимает стратегическое решение;
- какие отделы принимают участие в принятии решения;
- квалификация управленческого персонала;
- краткая характеристика подразделений, их основные функции.

3. Описать *положение компании на данный момент:*

- компания приносит прибыль или несет убытки;
- последние тенденции в реализации товара и получении прибыли;
- какие важные изменения произошли в последнее время в отношении продуктов, услуг;
- произошли ли какие-нибудь существенные изменения;
- технико-экономические показатели, анализ финансовой деятельности.

4. SWOT-анализ предприятия (Strength – сильные стороны, Weakness – слабые стороны, Opportunity - возможности, Threat - угрозы).

SWOT-анализ проводится методом факторного анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Наиболее благоприятные возможности открывает поле “СИВ” (сила и возможности), которое позволяет использовать сильные стороны предприятия для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде (таблица 1).

Таблица 1 - Поле “СИВ” предприятия

Сильные стороны	Возможности
<ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие необходимых финансовых ресурсов. 2. Статус признанного лидера. 3. Известное имя. 4. Наличие собственных технологий и стандартов. 5. Относительно низкие затраты. 6. Наличие потребности в услугах фирмы на потребительском рынке. 7. Высокое качество обслуживания туристов. 8. Выбор надежных партнеров. 9. Установление долгосрочных связей с клиентами. 11. Ориентация на потребителя, его запросы и пожелания. 12. Профессионализм кадров. 13. Использование современных информационных технологий. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обслуживание дополнительных групп потребителей, выход на новый рынок, расширение продуктовой линии. 2. Диверсификация услуг, вертикальная интеграция. 3. Участие в региональных туристских конкурсах. 5. Использование исторических, национальных, культурных традиций при разработке турпродукта. 6. Привлечение постоянных клиентов из стран АТР. 7. Привлечение постоянных групп клиентов из регионов Сибири и Дальнего Востока. 8. Ежегодное участие в выставках.

Поле “СЛУ” (слабость и угрозы) раскрывает слабость позиций предприятия и надвигающиеся угрозы (таблица 2).

Таблица 2 - Поле “СЛУ” предприятия

Слабые стороны	Угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие четкой бизнес-стратегии. 2. Слабые каналы сбыта. 3. Ориентация на выездной туризм. 4. Отсутствие медиапланирования и единой стратегии продвижения. 5. Нет опытного специалиста по маркетингу и рекламе. 6. Нет web-страницы в Интернете. 7. Невысокий уровень ведения делопроизводства. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Вхождение на рынок сильного конкурента. 2. Рост продаж товаров-заменителей. 3. Снижение темпов роста рынка. 4. Неблагоприятные изменения в темпах роста курса валют. 5. Спад в экономике. 6. Неблагоприятная демографическая ситуация. 7. Военные конфликты. 8. Рост преступности. 9. Рост числа неорганизованных рекреантов-туристов.

Задание к теме 2

Проведите анализ внутренней среды предприятия. В этом разделе должны быть представлены:

1. История развития предприятия. Кредитная история.
2. Организационно-правовая форма. Организационная структура.
3. Сфера деятельности, основные продукты и услуги.
4. Техничко-экономические показатели, анализ финансовой деятельности.
5. Анализ внутренних возможностей предприятия: производство, распределение и сбыт, организационная структура и менеджмент, маркетинг, финансы.

Пример выполнения задания

1) Описание предприятия

ООО "Владас" зарегистрировано 4 августа 2009 г. с целью осуществления лечебно-оздоровительной и туристской деятельности, удовлетворения потребностей населения в отдыхе и рекреации.

1. Наименование организации:

Полное -- общество с ограниченной ответственностью "Владас"

Сокращенное -- ООО "Владас"

2. Дата регистрации -- 4 августа 1999 г., регистрационный № 776

3. Уставные цели:

- переработка, реализация древесины;
- экспортно-импортные операции;
- ремонтно-строительные работы;
- деятельность в сфере общественного питания;
- лечебно-оздоровительная деятельность;
- туристская деятельность, создание рекреационных центров.

4. Регистрационный орган -- Администрация Ленинского района г. Владивостока

5. Учредители:

Иванов Игорь Петрович

Петров Дмитрий Афанасьевич

6. Организационно-правовая форма -- общество с ограниченной ответственностью

7. Юридический адрес: г. Владивосток, ул. Сахалинская, 15, кв. 123.

Фактический адрес: г. Владивосток, пр. 100-лет Владивостоку, 180.

8. Коды: ОКОНХ -- 43120

ОКПО -- 01774932

ИНН 253600571002

9. Основные виды деятельности:

- Организация производства бревенчатых конструкций;
- Сборка конструкций домов;

- Строительство и организация оздоровительного центра "Русские бани".

В настоящее время ведется работа по созданию рекреационно-туристского центра "Русский город". Цель: предоставление услуг по оздоровлению и отдыху для жителей г. Владивостока, отечественных и зарубежных туристов.

10. Банковские реквизиты: расчетный счет № 40802810920850130415 во Владивостокском ОСБ № 237/0176; кор/счет № 30101810800000000601

11. Перечень руководящих лиц предприятия и их должностей:

Иванов Игорь Петрович

Иванов И.П. 1959 года рождения, образование высшее. По окончании обучения в Дальневосточном государственном университете в период с 1985 по 1999 гг. работал на предприятиях торговли в городах Приморского края технологом, зав. сбыта, ведущим специалистом, товароведом.

Опыт специалиста-технолога, организаторские способности и предпринимательская инициатива позволили создать Иванову И.П. собственное дело, наладить производство качественных услуг оздоровительного характера, инвестировать капитал в его дальнейшее развитие.

12. Организационная структура

Директор

Заместитель директора по общим вопросам

Заместитель директора по организационным вопросам

Старшие администраторы

Повара

Парильщики

Массажисты

Котельные машинисты

Столяры, плотники

Разнорабочие

Охрана

Общая численность персонала - 20 человек

13. Участие в процессах судебных и арбитражных органов

Организация не была участником процессов судебных и арбитражных органов.

14. Кредитная история

За время своего существования предприятие не обращалось в кредитно-финансовые институты по вопросу получения кредитных ресурсов.

15. Анализ хозяйственной деятельности

Компания, начиная с 2010 года осуществляет туристско-оздоровительную деятельность (таблица 2).

Таблица 2 - Деятельность по созданию банно-оздоровительного комплекса

Виды работ	Сроки	Мощность, чел/сеанс
Строительство первой очереди комплекса	16.01.2013 - 25.10.2013	12-20
Пусконаладочные работы	26.10.2013 - 10.01.2014	
Организационно-рекламные мероприятия	11.01.2014 - 1.05.2014	
Строительство второй очереди комплекса	01.06.2014- 01.02.2014	10-16
Запуск второй очереди	5.02.2015	
Проведение рекламной кампании	01.04.2015 - 01.05.2015	

Объем продаж компании представлен в таблице 3.

При сравнении показателей следует учитывать, что, во-первых, производство услуг за исследуемые периоды не имеет полных годовых циклов, а во-вторых, в феврале 2015 г. была запущена вторая очередь комплекса, что привело к увеличению объема продаж за счет увеличения производственных мощностей.

Таблица 3 - Объем продаж банно-оздоровительного комплекса за 2014-2015 гг.

Показатели	2011 (май-декабрь)	2014 (январь - июнь)	Изменение	
			Абс.	Относи т., %
Количество сеансов, час.	2686	3325	+639	+23,8
Выручка, тыс.руб., в т.ч.	1322,1	2433,8	+1111,7	+84,1
Оплата времени сеанса	896,5	1678,4	+781,9	+87,2
Еда и напитки	260,6	461,6	+201,0	+77,1
Дополнительные услуги	165,0	293,8	+128,8	+78,1
Выручка на единицу обслуживания, руб.	492,2	731,9	+239,7	+48,7
Себестоимость продукции и услуг	850,2	1314,8	+464,6	+54,6
Балансовая прибыль	471,9	1119,0	+647,1	+137,1
Рентабельность продукции и услуг	55,0	85,1	+30,1	

При росте выручки на 84,1% увеличение затрат составило лишь 54,6%, чем вызвано значительное увеличение рентабельности до 85,1%.

Динамика показателей связана, в первую очередь, со значительным удельным весом постоянных затрат в структуре себестоимости. В настоящее время мощности комплекса в среднем загружены на 50-60%, поэтому при проведении эффективных организационно-маркетинговых мероприятий возможно увеличить годовой показатель прибыли до 3,5 млн.руб.

Поэтому для оценки изменения основных показателей целесообразно провести анализ изменения показателей по месяцам, в том числе по двум аналогичным месяцам отчетных периодов (таблица 4).

Таблица 4 - Показатели выручки банно-оздоровительного комплекса за 2014-2015 г. по месяцам (тыс.руб.)

2014	<i>V</i>	<i>VI</i>	<i>VII</i>	<i>VIII</i>	<i>IX</i>	<i>X</i>	<i>XI</i>	<i>XII</i>
	165,3	130,0	140,0	144,1	144,7	165,9	212,1	220,0
2015	<i>I</i>	<i>II</i>	<i>III</i>	<i>IV</i>	<i>V</i>	<i>VI</i>		
	210,0	307,1	423,5	441,8	446,4	535,3		

Если сравнивать показатели май 2014 г - май 2015 г., то только по первой очереди увеличение объема продаж составило 67,1 тыс.руб, дополнительно ввод второй очереди комплекса принес 214,1 тыс.руб. Итого прирост составил 281,1 тыс.руб. или 170,1%. Аналогично прирост за июнь 2015 г. по сравнению с предыдущим периодом составил 311,7%. Кроме того, объем продаж в июне 2015 г. в сравнении с предыдущим месяцем увеличился на 88,9 тыс.руб. Если в 2014 г. динамика в этом периоде была понижающей с 165,3 до 130,0 тыс.руб., то, по-видимому, основным фактором является проводимая в настоящее время активная рекламная кампания. В среднем, объем затрат на рекламу в течение отчетного периода возрос с 5,5 тыс.руб. в месяц до 12,0 тыс.руб. По предварительной оценке эффективность рекламной кампании можно оценить как прирост выручки за май-июнь 2015 г. в размере 252 тыс. руб.

Для анализа финансовой деятельности воспользуемся данными упрощенной формы отчетности (таблица 5).

Таблица 5 – Активы (тыс.руб.)

Статьи	2014	1 полугодие 2015	Доля, %	Отклонение
1. Деньги на р/счете	222,8	328,8	14,5	+406,0
2. Расчеты с учредителями	-	-	-	-
3. Платежи по счетам	210,8	189,6	4,4	-21,2
4. Товарные и производственные запасы	277,2	337,5	7,8	+60,3
5. Прочие оборотные активы	19,0	29,4	0,7	+10,4
Итого оборотные активы	729,8	885,3	20,4	+455,5
6. Здания, сооружения, оборудование	1480,3	2984,8	68,9	+1504,5
7. Незавершенное строительство	293,3	148,7	3,4	-144,6
8. Другие капиталовложения	146,7	318,8	0,4	-127,9
Итого основные активы	1920,3	3452,3	79,6	+1232,3
Всего абсолютные активы	2650,1	4337,6	100	+1687,5

Таблица 6 – Пассивы (тыс.руб.)

Статьи	2014	1 полугодие 2015	Доля %	Отклонение
1. Счета, подлежащие оплате	55,0	71,3	16,4	+16,3
2. Неоплаченные задолженности по зарплате и налогам	-	-	-	-
3. Другие неоплаченные задолженности	557,6	327,8	7,6	-229,8
4. Расчеты по дивидендам	-	-	-	-
Оборотные пассивы	612,6	399,1	9,2	-213,5
4. Долговременные заемные средства	-	-	-	-
5. Краткосрочные заемные средства	651,2	-	-	-651,2
6. Средства облигаций	-	-	-	-
7. Другие капиталовложения	514,3	178,6	4,1	-335,4
8. Общий капитал:				
собственный капитал	739,9	3075,0	70,9	+2335,1
нераспределенная прибыль	132,1	684,9	15,8	+552,8
Основные пассивы	2037,5	3938,5	90,8	+1901,0
Абсолютные пассивы	2650,1	4337,6	100	+1687,5

Доля основного капитала в общей структуре капитала компании составляет 79,6%, находится в пределах норматива (не менее 60-65% для производственной фирмы).

Анализ финансовой деятельности фирмы с использованием относительных финансовых коэффициентов (таблицы 7-9).

Таблица 7 - Коэффициенты ликвидности оборотных средств

Показатели	2014	1 полугодие 2015	Норма
1. Коэффициент текущей ликвидности	1,2	2,2	1-2
2. Коэффициент абсолютной ликвидности	0,7	1,3	1,5

Коэффициент текущей ликвидности показывает, что компания способна расплатиться по краткосрочным обязательствам текущими активами, и это характеризует ее как платежеспособную. Согласно стандартам считается, что коэффициент должен находиться в пределах между 1 и 2. Нижняя граница обусловлена тем, что этих средств должно быть, по крайней мере, достаточно для погашения краткосрочных обязательств, иначе компания может оказаться неплатежеспособной. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в 2 раза считается нежелательным, поскольку свидетельствует о нерациональном вложении компанией своих средств и неэффективном их использовании.

Таблица 8 - Коэффициенты деловой активности

Показатели	2014	1 полугодие 2015	Изменение
1. Рентабельность продаж, %	35,6	45,9	+10,3
2. Рентабельность активов, %	17,8	25,7	+7,9
3. Норма прибыли, %	55,0	85,1	+30,1

Коэффициенты показывают, что рентабельность продаж компании увеличивается. Как уже отмечалось, это связано с уменьшением доли общих затрат в общей структуре выручки, введение новых производственных мощностей, а также увеличением цен на продукцию и услуги.

Таблица 9 - Показатели финансовой устойчивости

Показатели	2014	1 полугодие 2015	Норма
1. Коэффициент автономности	0,42	0,95	>0,6
2. Коэффициент финансовой устойчивости	0,71	6,5	
3. Коэффициент самофинансирования	0,45	2,19	>0,5

Минимальное значение коэффициента автономии принимается на уровне 0,6, т.е. все обязательства предприятия могут быть покрыты его собственными средствами. Коэффициент автономии значительно

повысился и превысил норматив, что свидетельствует о высокой степени автономности и финансовой независимости, снижающей риск финансовых затруднений.

Значительное превышение собственных средств над заемными (коэффициент финансовой устойчивости) в 2014 г. свидетельствует, что хозяйствующий субъект обладает достаточным запасом финансовой устойчивости и относительно независим от внешних финансовых источников.

Анализ динамики коэффициента самофинансирования показывает изменение соотношения источников финансовых ресурсов, т.е. во сколько раз собственные источники финансовых ресурсов превышают заемные и привлеченные средства. И если в первый год реализации проекта данный показатель не достигал нормы, то в 1 полугодии 2015 г. его значение превысило допустимый минимальный уровень.

В целом анализ основных показателей финансово-хозяйственной деятельности свидетельствует о финансовой устойчивости, высокой рентабельности капитала, повышении обеспеченности собственными оборотными средствами и эффективности использования капитала для ведения хозяйственной деятельности. Предприятие работает на динамично развивающемся рынке, занимает выгодную для него рыночную нишу. Для предприятия могут быть рассмотрены стратегические и оперативные решения по расширению выпускаемой продукции и услуг, выходу на новые рынки сбыта, диверсификации производства. Окончательное решение должно зависеть помимо рыночных возможностей, также от размера необходимых для расширения деятельности инвестиций, источников финансирования, способов и форм организации производства и реализации продукции и услуг.

Тема 3. Анализ структуры рынка и расчет емкости рынка. Выбор потребителей туристских услуг

1. Анализ структуры рынка и расчет емкости рынка

Изучение товарной структуры рынка. Оценка конъюнктуры рынка. Общая структура спроса. Прогноз основных показателей рынка. Факторы, влияющие на величину, структуру и динамику спроса.

Сегментирование рынка – это разбивка рынка по функциональному и потребительскому признакам. Сегментирование позволяет выделить однородные части (сегменты) исследуемого рынка и детализировать аналитическую работу применительно к характеристикам групп покупателей. В ходе анализа она необходима из-за разнообразия характеристик предлагаемой продукции, ее потребителей, национальных особенностей рынков.

Потребительские услуги отличаются друг от друга по самым разным параметрам: географическому положению, покупательским привычкам, демографическим признакам. Любая из этих переменных может быть принята в основу сегментирования.

На рис. 1 представлена структура рынка услуг, сегменты которой выделены по четырем основным признакам: географическому, демографическому, психографическому, потребительскому. Представленная структура рынка услуг свидетельствует о многообразии его сегментов.

При определении необходимого сегмента деятелю рынка следует руководствоваться собственным выбором, коммерческими целями в попытках отыскать свою нишу, поскольку единого метода сегментирования рынка не существует.

К географическим признакам относят: площадь и географические границы регионов, плотность населения, уровень урбанизации, особенности климата, культурных, национальных, исторических обычаев и традиций, присущих потребителям, проживающим на конкретных территориях. Сегментирование по географическому признаку предполагает разбивку рынка по разным географическим единицам: регион, государство, край, область, город, поселок.

Некоторые производители услуг ограничиваются одним, двумя или несколькими признаками при сегментировании рынка – это, как правило, мелкие и средние фирмы с ограниченным кругом услуг. Другие проводят политику предложения услуг, позволяющую учесть большинство признаков сегментирования. К ним относятся крупные концерны, объединения, корпорации, формирующую индустрию услуг.

Сегментирование по демографическому признаку предполагает учет таких показателей, как возраст, пол, семейное положение, размер и жизненный цикл семьи, уровень доходов, род занятий, образование, национальность, религиозные убеждения и используется для определения общности специфических запросов соответствующих потребителей. Сегментация по социально-экономическим критериям производится для выделения однородных групп по социальной и профессиональной принадлежности, уровню образования и доходов.



Рис. 1. Сегментирование туристского рынка по основным признакам

Сегментирование по психографическому признаку подразделяет потребителей услуг по принадлежности к общественным классам, образу жизни, личным характеристикам. Поведенческие критерии связаны с особенностями процесса принятия потребителем решения о покупке и включают стимулы и мотивы совершения покупок, искомые выгоды, степень приверженности потребителей к продукции определенных фирм, интенсивность потребления и др. В процессе сегментации на основе покупательских мотивов могут вводиться дополнительные критерии для определения размера сегмента, выбора каналов распределения продукции, темы рекламного сообщения, средства массовой информации для передачи рекламы. Поведение потребителей тесным образом связано с определением характера потребителя, который будет рассмотрен в следующей теме.

При проведении сегментации рынка используются методы группировок, стратификации, многомерной классификации, случайной и неслучайной выборки. Наиболее сложным вопросом применения различных подходов является определение момента завершения процесса разделения рынка.

Сегментация рынка имеет конечной целью выбор целевых сегментов, которые в большей степени соответствуют возможностям организации и особенностям развития рынка. К выбору целевых сегментов предъявляется ряд требований.

Сегмент должен быть однороден. Для сокращения постоянных и переменных издержек по продвижению продаж необходимо добиться высокого уровня специализации всего комплекса маркетинговых работ в выбранном сегменте рынка. Этого можно достичь в том случае, когда сегмент достаточно однороден с точки зрения использованных критериев сегментации.

Емкость сегмента рынка должна соответствовать возможностям организации. Для того чтобы вести прибыльный бизнес в сегменте рынка, необходимо, чтобы его емкость (емкость той его части, на которую претендует организация) соответствовала оптимальному объему производства продукции, то есть такой величине, которая обеспечивает минимальные издержки производства и реализации товара в конкретных рыночных условиях. Экономически сильные организации нуждаются в больших сегментах рынка, чем сравнительно небольшие и слабые фирмы. Необоснованно большие и малые объемы производства и реализации могут быть сокращением рыночной доли.

Необходимо постоянно вести учет изменений емкости сегмента. Объем продаж в сегменте в конечном счете определяется количеством реальных потребителей и объемом закупаемой ими продукции. Так как

изменения конъюнктуры могут повлиять на данные характеристики, организации должны учитывать колебания емкости рынка. Стремление увеличивать объемы продаж в сегменте, емкость которого сокращается, приводит к неоправданным потерям. Однако адекватное следование изменению емкости сегмента также не всегда эффективно. Например, сокращение объема продаж, соответствующее уменьшению емкости сегмента, может быть невыгодно организации, так как нарушает условия минимизации удельных затрат на производство и реализацию товаров. В этом случае целесообразнее разрабатывать более перспективные и стабильно развивающиеся рынки.

Проведение анализа рынка обычно начинают с оценки покупательского спроса.

Для того чтобы оценить спрос покупателей на различные виды услуг, необходимо запросить данные управления статистики о жизненном уровне населения региона рынка и его разницу по сравнению с прошлым годом с учетом инфляции.

Зная динамику общих доходов и расходов населения, фирма обязана выяснить, на что жители края тратят свои деньги, и будут ли новые услуги, предлагаемые компанией, востребованы на рынке покупателей. Таким образом, выявляются те товары (услуги), на которые приходится основная сумма затрат населения.

Объем фактических затрат населения на приобретение интересующих нас услуг и составит реальную емкость рынка. Кроме того, данное исследование позволяет получить основные сведения о потребительском сегменте: уровень достатка, размер, демографические показатели и т.д.

2. Процесс принятия решения о покупке

Поведение потребителей невозможно понять, не выяснив источники, побудительные силы, мотивы этого явления. С этой целью изучаются мотивы, потребности, запросы потребителей, исследуется процедура принятия потребителем решения о покупке.

Упрощенно мотивированный процесс можно представить в виде пяти следующих друг за другом стадий (рис. 2).

Человек стремится удовлетворить самые разнообразные потребности. Отдельные из них становятся актуальными настолько, что побуждают человека искать пути и способы их удовлетворения. Удовлетворение потребности снимает у человека напряжение, но затем возникают новые потребности – и так без конца.



Рис. 2. Процесс мотивации

Принятие решения о путешествии предполагает принятие ряда взаимосвязанных решений и выборов, каждый из которых приводит к специфическому спросу на информацию, подготовительные услуги путешествия, на транспортные средства, на средства размещения, питания, экскурсионно-развлекательных услуг, аренду или прокат спортивного оборудования, снаряжения. Решение о путешествии включает в себя нечто больше, чем оценку и выбор конкретного туристского продукта из альтернативных предложений.

Знания логики процесса мотивации недостаточно, чтобы управлять им. Дело в том, что конкретное поведение человека на рынке определяют разнообразные, разнонаправленные и не совпадающие во времени факторы (мотивы). Даже при дефиците товаров человек редко действует под влиянием только одного побудительного мотива. Отсюда вытекают и сложности для туристического предприятия – необходимо не только предугадать главные побудительные мотивы, но и определить весомость каждого из них. Это чрезвычайно важно для того, чтобы с помощью маркетинговых мероприятий вызвать желание у клиента совершить ту или иную покупку.

Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение, представлены на рисунке 3.

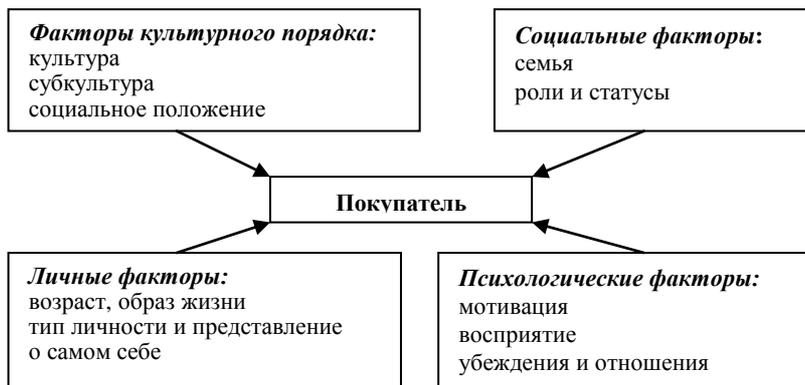


Рис. 3. Факторы, оказывающие влияние на покупательское поведение

1. Самое большое влияние на поведение потребителей оказывают *факторы культурного уровня*. Культура – основная мера, определяющая поведение и потребности человека. Любая культура включает в себя более мелкие составляющие – субкультуры, которые предоставляют своим членам возможность более конкретного отождествления и общения с себе подобными (группы лиц одной национальности, религиозные группы и т.д.).

Почти в каждом обществе существуют различные общественные классы. Общественным классам присуще несколько характеристик: лица принадлежащие к одному и тому же классу ведут себя почти одинаково; общественный класс определяется на основе занятий, доходов, образования и т.д.; индивиды могут переходить в более высокий класс или опускаться в один из нижних классов.

2. Поведение потребителя определяется также и факторами социального порядка. Группы, к которым индивид принадлежит и с которыми он взаимодействует, оказывают на него прямое влияние. Сильное влияние на поведение покупателя может оказывать его семья.

Положение человека в обществе характеризуется с точки зрения его роли и статуса. Человек часто останавливает свой выбор на товарах и услугах, говорящих о его статусе в обществе.

3. На решение покупателей влияют и его внешние характеристики, такие как: возраст, род занятий, экономическое положение, тип личности и др.

С возрастом происходят изменения в ассортименте товаров и услуг, приобретаемых людьми. С годами у человека меняются вкусы и отношение к окружающему миру.

Характер потребления товаров и услуг зависит и от этапа жизненного цикла семьи (холостая жизнь, юные молодожены без детей, “полное гнездо” – 3 стадии, “пустое гнездо” – 2 стадии, вдовствующее лицо работающее и вдовствующее лицо на пенсии).

Определенное влияние на характер приобретаемых человеком товаров и услуг оказывает род его занятий.

Экономическое положение людей во многом сказывается на их товарном выборе. Товарный выбор определяется размерами расходной части доходов, взглядами на расходование средств.

Каждый человек имеет сугубо индивидуальный тип личности, оказывающий влияние на его покупательское поведение.

4. На покупательском выборе человека сказываются также факторы психологического порядка. Человек испытывает множество разнообразных нужд. Нужды могут иметь биогенную природу и психогенную. К первым относятся голод, жажда, дискомфорт и т.д. Ко вторым – нужда в признании, уважении, духовной близости и т.д. Теория мотивации Маслоу основывается на иерархии потребностей, которые сужаются по мере перехода от физиологических потребностей к потребностям в безопасности, любви и дружбе, признании общества, самоуважении и самореализации. По нашему мнению, специфика применения этой теории в туризме заключается в том, что практически любой пакет туристских услуг в той или иной мере реализует все потребности пирамиды Маслоу, что в значительной степени усложняет деятельность туристских фирм в этой области.

Рыночные факторы туристского спроса

Так как индивидуальные вкусы в туристической сфере носят сугубо дифференцированный характер, то необходимо создание системы обслуживания, учитывающей индивидуальный характер и психологию поведения каждого клиента.

Наряду с общим туристским спросом существует еще и туристский специфический спрос, под которым подразумевают спрос на определенные типы туристических услуг, места размещения, транспорт и т.д.

Факторы, которые определяют специфический спрос, во многом идентичны с факторами общего спроса, но первые носят более личный, индивидуальный характер, а факторы специфического спроса имеют разную ценность для разных потребителей.

Факторы, определяющие специфический спрос:

1. Главным фактором является цена. Выбор мест назначения, условий проживания, видов транспорта, продолжительности и программы путешествия во многом зависит от цены. В туризме ценовая эластичность спроса высока, поскольку туристические услуги являются взаимозаменяемыми. И цена в значительной степени становится критерием выбора этих услуг.

2. Привлекательность путешествия по месту назначения, возможностям и услугам. Привлекательность путешествия определяют: формы размещения, внутренний транспорт, памятники культуры и т.д. Место расположения может привлекать своими природными или искусственными факторами. Также туристов могут привлечь какие-то события (фестивали, спортивные соревнования и т.д.). Недостатки количества и качества туристских услуг уменьшают поток туристов к местам назначений.

3. Доступность. К этому фактору относятся способы передвижения, их стоимость, скорость, надежность, комфортность.

4. Информирование и другие подготовительные услуги. Потенциальным туристам необходимо предоставить мировой набор подготовительных услуг, который является качественным элементом основного туристского продукта.

5. Имидж и ассоциации. Имидж места назначения и возникающие в связи с ним представления и ассоциации очень влияют на выбор туристического продукта потребителем, а следовательно, и на величину туристского спроса.

3. Содержание раздела «Описание потребителя»

В данном разделе представляются характеристика потребителей и основные факторы мотивации приобретения тех или иных туристских товаров и услуг:

1. Объясните, кем являются главные потребители ваших услуг, где они находятся и почему покупают или будут покупать.

2. Обсудите и отметьте в порядке важности значение цены, качества услуг, персональных контактов и политического давления.

3. Когда они станут покупать. Обсудите важность сезонности – когда производится покупка услуг и как это влияет на ваше положение.

4. Перечислите ряд действительных или потенциальных клиентов, которые потеряли или вовсе не проявляли интереса к вашему продукту-услуге, объясните почему.

5. Объясните, что вы делаете, чтобы преодолеть негативную реакцию клиентов.

Потребители классифицируются по следующим группам: экономные потребители, персонифицированные потребители, этические и апатичные потребители. Кроме того, их можно классифицировать по

степени приверженности к товарам и услугам на новаторов и консерваторов, ранних и поздних последователей.

Задание 1 к теме 3

Проведите анализ отрасли. Оцените общую структуру спроса. Определите факторы, влияющие на величину, структуру и динамику спроса.

Пример выполнения задания

На мировой арене туризм вышел на первое место в торговле услугами, а в ряде стран он превратился в солидную статью национального дохода и прибыли (от 13 до 40 %).

В странах, ориентированных на развитие туризма, валютные поступления от данной отрасли составляют от 10 до 35 процентов от суммы всего экспорта. При этом, развитие туризма в мире характеризуется высочайшими темпами: до 20% ежегодного роста объемов. С экономической точки зрения привлекательность туризма как составной части услуг состоит в более быстрой окупаемости вложенных средств и получении дохода в свободно конвертируемой валюте.

Туристский бизнес стимулирует развитие других отраслей хозяйства: строительства, торговли, сельского хозяйства, производства товаров народного потребления. В туристской индустрии динамика роста объемов предоставляемых услуг приводит к увеличению числа рабочих мест.

Данный бизнес привлекает предпринимателей по многим причинам: небольшие стартовые инвестиции, растущий спрос на туристические услуги, высокий уровень рентабельности и, как правило, минимальный срок окупаемости затрат.

Несмотря на продолжающийся туристский бум в России, влияние индустрии туризма на экономику страны пока незначительно. Оно адекватно вкладу государства в развитие данной отрасли и сдерживается, в основном, отсутствием реальных инвестиций, низким уровнем гостиничного сервиса, недостаточным количеством гостиничных мест, дефицитом квалифицированных кадров. Незрелость туристской инфраструктуры, невысокое качество сервиса, устойчивый миф о России, как о зоне повышенного риска привели к тому, что в настоящее время на нашу страну приходится менее одного процента мирового туристского потока.

Для развития туризма в Приморском крае существует несколько существенных предпосылок. Первое, это возможность реальной интеграции в международную туристско-рекреационную систему стран АТР в связи со сложившимися и в настоящее время активно

развивающимися отношениями как с граничащими с краем странами, так и с другими странами Азиатско-Тихоокеанского региона.

Во вторых, Южное Приморье может взять на себя роль “региональной зоны отдыха”, так как в силу особенностей разделения труда в рамках Дальневосточного экономического района.

За последние 2-3 года значительно возрос спрос на рекреационные ресурсы Южного Приморья, как на места летней рекреации, так и объекты круглогодичного использования. По оценкам специалистов даже при нынешнем состоянии рекреационной подготовленности территорий возможно увеличить объемы обслуживания на 50% при условии развития инфраструктуры и средств размещения рекреантов.

В то же время для объектов летней рекреации следует отметить ярко выраженный сезонный характер (активность 2-3 месяца в году), выступающий ограничивающим фактором высокой эффективности рекреационной отрасли в Приморском крае. Поэтому, наиболее перспективным является развитие объектов круглогодичной рекреации, основанных на удовлетворении потребности в оздоровлении, приобщении к русской культуре и т.д в любой сезон.

Таким образом, общая стратегия развития туризма в Приморском крае исходит из следующих основных предпосылок:

Приморью в рекреационной системе Дальнего Востока отводится роль региональной зоны отдыха. Рекреационно-туристский потенциал края способен обеспечивать потребности жителей региона в полноценном отдыхе и туризме.

Экономико-географическое положение, в том числе пригранично-приморское положение, благоприятствует развитию внешнеэкономических связей в области туризма со странами Азиатско-Тихоокеанского региона. Этот же фактор может стать компенсирующим в ситуации удаленности от ведущих российских туристских рынков и повышенных транспортных тарифов для организации обслуживания для жителей Дальнего Востока.

Высокий потенциал национального характера туристских продуктов и услуг, вызывающий, с одной стороны, значительный интерес у других народов, а, с другой стороны, призванный стать основой национальной культуры, и, в конечном счете - формирования национально-патриотического воспитания.

Основной базой туристских ресурсов Приморья является Владивостокская туристская зона, включающая акваторию залива Петра Великого, потенциал национальных парков, заповедников, заказников, единственного в России Дальневосточного морского заповедника,

этнографических зон и других особо охраняемых территорий и природных объектов.

В этой связи, на первом месте по перспективности развития стоит Владивостокская рекреационно-туристская зона. С одной стороны, пригород Владивостока обладает значительными по своей привлекательности рекреационными ресурсами:

- природные ресурсы (лесная зона Владивостока, водоемы, привлекательный ландшафт);
- историко-архитектурные и связанные с ними археологические ресурсы (например, размещенная на значительной территории Владивостока историческая военная крепость);
- прибрежные морские акватории;
- лечебно-оздоровительные ресурсы (минеральные источники, лечебные грязи).

С другой стороны, Владивостокская зона представляет наиболее привлекательный район с точки зрения платежеспособности рынка и транспортной доступности предлагаемых ресурсов.

Что касается возможностей развития въездного туризма, то значительным рынком индустрии гостеприимства являются посетители Приморского края из стран АТР. Динамика прибытий за последние 3 года в целом свидетельствует об их системном. Так, за 1 полугодие 2015 года количество прибытий возросло на 2%, прогноз 2015 г. составляет как минимум 105% к 2014 г. (таблица 10), анчиная с 2011 года количесвто иностранных туристов, въезжающих в Приморский край выросло почти в 5 раз. (таблица 10).

Таблица 10 - Показатели въезда иностранных туристов в Приморский край (чел.)

Страны	1 полугодие 2014 года	1 полугодие 2015 года	Прирост, 2015/2014, %
КНР	135304	130421	-3,0
Япония	2761	2491	-11,0
Республика Корея	11494	14920	+31,0
КНДР	8023	10551	+32,0
США	561	704	+26,0
Вьетнам	1675	2558	+53,0
Другие страны	32874	33784	+3,0
Итого	192692	195429	+2,0

Посетителей Приморского края условно можно разделить на приезжих с целью бизнеса и туризма. Основные предоставляемые им услуги это размещение в черте г.Владивостока, питание, экскурсии по

городу, организация досуга. Использование рекреационных территорий для иностранных посетителей Приморского края чаще всего связано с историческим, научно-познавательным, экологическим туризмом. В незначительных объемах востребованы охотничьи и промысловые услуги для приезжих из европейских стран, Америки и Японии.

Наибольшим сегментом рынка иностранных туристов являются китайские туристы. Благодаря своему географическому положению, общей истории с китайским народом и подписанием 17 апреля 1999г. соглашения между правительством РФ и правительством КНР о безвизовых групповых туристских поездках поток туристов в Приморский край значительно увеличился. Это видно из структуры въезда туристов в Приморский край.

При исследовании общего рынка необходимо затронуть такой рыночный сегмент как услуги санаторно-курортного комплекса, поскольку рекреационно-оздоровительный характер проектируемого Центра во многом связан с санаторной сферой.

В настоящее время санаторно-курортная отрасль Приморского края представлена 12 крупными здравницами и 25 санаториями-профилакториями. В основном курорты большой мощности (250-500 коек) имеют ведомственную принадлежность. По данным на 01.01.2014 г. мощность коечного фонда санаторно-курортной отрасли Приморского края представлена 7440 местами. По данным НИИ медицинской климатологии и восстановительного лечения Владивостокского филиала Дальневосточного центра Сибирского отделения Российской Академии Наук (ВФ ДНЦ ФПД СО РАМН) дополнительная потребность в местах составляет 4744 места.

Нельзя не отметить наличие во многих санаторно-курортных учреждениях относительно высокой материально-технической оснащенности медицинским оборудованием, высококвалифицированного медицинского персонала, широкого спектра медицинских, восстановительных и профилактических услуг, в целом высокий уровень эффективности лечения. Но вся система восстановительного лечения и профилактики заболеваний должна рассматриваться в целом в системе рекреации и отдыха, т.е. комплексного восстановления физических и духовных сил. В этом контексте, санатории и здравницы до сих пор не в состоянии, как в организационном, так и в финансовом плане, создать полноценный комплексный характер обслуживания, который бы включал адекватное потребностям и дифференцированное по оплате размещение, рациональное, и не только с точки зрения диетологии, а и сообразно

вкусам отдыхающих, питание, широкий спектр развлечений, и в том числе, спорт, туризм, шоу-программы и т.д.

Проектируемый Центр “Русский город” предназначен, в том числе, для решения проблем комплексной рекреации. Настоящий проект соответствует стратегической цели политики государства в санаторно-курортной сфере, направленной на создание конкурентоспособного на мировом и отечественном рынках курортного комплекса, в том числе путем совершенствования рынка рекреационно-оздоровительных услуг, улучшения стратегии маркетинга и продвижения, адаптации организационно-экономических механизмов к современной международной практике оказания услуг. Приоритетность данного направления закреплена в законе РФ “О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах”, в Федеральной целевой программе РФ “Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011-2018 года)”, Государственной программе Российской Федерации «Развитие культуры и туризма» на 2013 - 2020 годы.

Задание 2 к теме 3

На основании материала, представленного в задании 3, а также используя дополнительную информацию о состоянии отрасли, проведите ПЭСТ-анализ проекта. Примерный вариант Пэст-анализа возможности организации рекреационной деятельности представлен в таблице.

Пример выполнения задания

Таблица 11 - ПЭСТ - анализ при исследовании возможностей организации рекреационной деятельности

Политика	Экономика
<p>1. Начиная с 2011 года приоритетность развития внутреннего и въездного туризма в РФ.</p> <p>2. При этом до сих пор не решен ряд задач: во многих областях несовершенная нормативно- правовая база, низкий уровень привлечения инвестиций, сложный механизм государственной поддержки</p> <p>3. Федеральная программа развития туризма выделяет приоритетные направления в туристской отрасли Приморского края (в том числе оздоровительный туризм)</p>	<p>1. Туристская инфраструктура Приморья имеет до сих пор низкий уровень развития</p> <p>2. Низкий уровень инвестиций в сферу оздоровительного туризма Приморского края не позволяет развивать туристскую индустрию.</p> <p>3. Ослабление рубля делает привлекательным приморский туризм для иностранных туристов, преимущественно из стран АТР</p>

<p>4. В целом социально-экономическая политика государства направлена на развитие Дальнего Востока, создание ТОРов, государственную поддержку развития сопутствующей инфраструктуры</p> <p>3. Госпрограмма «Развитие туризма в Приморском крае на 2013-2017 годы» предусматривает использование кластерного подхода к развитию туристско-рекреационных территорий</p> <p>4. Действие туристской политики направлено на создание положительного имиджа Приморского края</p>	<p>4. Повышение цен на туристские и сопутствующие услуги при снижении платежеспособности населения может снизить спрос на туристско-рекреационные и оздоровительные услуги</p> <p>4. Рост издержек при производстве снижает гибкость маркетинга, гибкость туристских услуг.</p> <p>5. Начиная с 2003 года снижено финансирование туристских путевок в санатории на счет средств Фонда социального страхования</p>
--	---

Продолжение таблицы 11

Социальная обстановка	Технологии	Природа
<p>1. Высокая потребность населения в доступных туристских услугах хорошего качества</p> <p>2. Снижение покупательской способности населения в условиях кризиса</p> <p>3. Высокодоходная часть населения требует отдыха высокого качества</p> <p>4. Повышение интереса к эксклюзивным видам туризма, развлекательному туризму</p> <p>5. Отсутствие условий для маломобильных групп</p>	<p>1. На качестве обслуживания туристов отрицательно сказываются: низкое качество организации досуга, низкий уровень коммунально-бытового обслуживания в крае</p> <p>2. Повсеместное использование современных информационных технологий (продвижение, бронирование, обслуживание)</p> <p>3. Использование интегрированных технологий при производстве турпродукта</p> <p>4. Развитие технологий по совместной деятельности туристских, спортивных и лечебно-оздоровительных предприятий</p>	<p>1. В Приморье относительно высокий природно-рекреационный потенциал</p> <p>2. Богатейшая флора и фауна юга Приморья обладает высокой привлекательностью</p> <p>3. Многие природные комплексы требуют заповедного обращения в силу своей уникальности</p> <p>4. В Приморье максимум комфортных погодных условий приходится на июль, август</p>

Задание 3 к теме 3

Проведите сегментацию рынка, проанализируйте потребителей продуктов и услуг, предлагаемых в ходе реализации проекта

Пример выполнения задания

В целях изучения потребительских предпочтений для планирования комплекса услуг гостиничного комплекса было организовано изучение мнений и рекомендаций людей, разбирающихся в гостиничном сервисе и знающих толк в организации комфортного отдыха (мужчины (69%) и женщины (31%) в возрасте 30-55 лет, всего 30 человек).

Осведомленность в рассматриваемом вопросе привлеченной группы людей обосновывается тем, что эти люди:

- в связи с характером их деятельности живут в интегрированном пространстве (частые деловые поездки по стране и за ее пределы с размещением в гостиницах);

- отдыхают, как правило, несколько раз в год, преимущественно в курортной местности;

- накопили многолетний опыт поездок и выработали систему критериев к организации предоставления услуг размещения, питания, отдыха и сопутствующего сервиса.

На основании вышеуказанных фактов выбранный сегмент людей может выступать в качестве независимых экспертов.

Также к изучению ожиданий и предпочтений потребителей была привлечена Интернет-аудитория. Для опроса использовался сайт Ответы@mail.ru (<http://otvet.mail.ru>), спецификой которого является подразделение на тематические рубрики, предполагающие ответы на вопросы инициатора. Мы задавали интересующие нас вопросы в рубриках «Путешествия, туризм, отдых» и «Отдых, досуг, развлечения».

Респондентам была изложена идея проектируемой гостиницы, ее специфика. В соответствии с этим было предложено указать спектр услуг, актуальный для данного типа предприятия размещения. Было предложено из перечня услуг, составленного на основании изученных данных по курортным предприятиям размещения и мини-гостиницам, выбрать актуальные/неактуальные. Также были заданы открытые вопросы относительно организации прилегающей территории и оснащения номеров.

Практически все согласились с тем, что составленный спектр услуг отвечает современным требованиям отдыхающего человека.

В таблице 10 представлен анализ результатов ответов. Практически все респонденты акцентируют внимание на организации парковой зоны на прилегающей территории. При этом просматривается потребность в организации зоны отдыха, сочетающей в себе многофункциональность:

- территория для прогулок;
- организованная зона барбекю;
- беседки для отдыха;
- возможность питания на открытом воздухе.

Таблица 12 - Ранжирование услуг по востребованности

93-100%	80-90%	62-75%	43-60%	30-40%
Организация питания		Организация банкетов		
	Дискотеки Шоу	Живая музыка		Услуги аниматоров Караоке
Спортивная площадка	Прокат велосипедов	Открытый бассейн	Детский бассейн	Мини-гольф
Бильярд	Экскурсии	Фитнес-зал	Верховая езда	
		Настольный теннис		
		Боулинг		
Сауна, баня	Центр красоты	Солярий	СПА-салон	
		Гладильная комната	Прачечная	Химчистка
Услуги такси, аренда автомобиля	Трансфер			
Автостоянка	Бронирование билетов на транспорт			
Интернет		Бизнес-центр	Конференц-зал	
Свежая пресса		Теле-зал		Библиотека
	Детская площадка		Услуги няни	
Прокат спортивного, игрового инвентаря	Врач по вызову	Обмен валюты	Закрепленный пляжный участок	Хранение багажа

Что касается оснащения номеров, то здесь предпочтения практически аналогичны, конкретный стиль интерьера не озвучен, но очерчен ряд необходимых для комфортного проживания предметов мебели, техники, гигиенических принадлежностей. С результатами ответов на этот вопрос можно ознакомиться в картах ответов

респондентов. Данный аспект требует проработки специалистами дизайна окружающей среды.

На основании данных исследования на первом этапе развития гостиничного комплекса выбран сегмент рынка с рыночной специализацией, то есть - сделан акцент на удовлетворении различных потребностей нескольких групп потребителей. Сегментация потребителей гостиничного комплекса по целевым группам следующая:

- гости с целью отдыха и рекреации;
- гости с целью оздоровления, приобретающие курсовки в местных санаториях, и требующие размещения более высокого, чем в данных санаториях;
- охотники;
- представители шоу-бизнеса, прибывающие на курорт со своими программами;
- корпоративные клиенты при проведении различного рода корпоративных мероприятий;
- прочие.

Тема 4. Исследование конкурентной среды

1. Конкурентная среда туристского предприятия

В данном разделе необходимо оценку слабых и сильных сторон конкурирующих товаров и услуг, название и расположение предприятий-конкурентов.

Анализ конкурентов позволяет дать четкий ответ на следующие вопросы:

1. Сколько существует фирм, предлагающих аналогичную продукцию, какой вид конкуренции присутствует на рынке.

Виды рынка зависят от количества продавцов и покупателей: один продавец и много покупателей – это монополия; несколько продавцов, много покупателей – олигополия; много продавцов, много покупателей – полиполия. В зависимости от вида рынка и рыночное (то есть конкурентное) поведение будет различным.

2. Какая часть рынка контролируется ведущими конкурирующими фирмами.

3. Какова организационная структура конкурентов и их стабильность.

4. Что является основной областью конкуренции (цена, качество, сервис и т.д.).

5. Реалистическая оценка силы и слабости конкурирующих услуг и компаний. Указать на источники, используемые для оценки того, какие услуги составляют конкуренцию и в какой степени.

Необходимо выделить три-четыре фирмы и исследовать их работу по основным категориям рынка.

Таблица 13 - Сравнительная характеристика позиций фирмы и конкурентов (Сравнение по 5–10-балльной системе)

Область сравнения	Конкурент 1	Конкурент 2	Фирма “Название”
Реклама	балл	-	-
Размещение	балл	-	-
Питание	балл	-	-
Дополнительные услуги	балл	-	-
Имидж	-	-	-
Транспорт	-	-	-
Привлекательность тура	-	-	-
Цена	-	-	-

При исследовании рыночной конкуренции учитываются также формы предпринимательского поведения (по Шумпеттеру). Предприниматели условно делятся на инициативных (пионеров и спонтанно имитирующих) и консервативных (реагирующих под давлением и немобильных).

Предпринимательское поведение нужно в обязательном порядке учитывать, поскольку необходимо знать реакцию конкурента на появление нового товара (услуги, гостиницы, базы отдыха, нового маршрута).

Конкуренты реагируют с большой степенью вероятности на изменения цен тогда, когда их число невелико, речь идет об одном и том же продукте, потребители хорошо информированы о предложении всех конкурентов.

Конкуренты могут реагировать по-разному на каждое следующее изменение цен в зависимости от своих интересов. Если целью конкурента является увеличение или поддержание определенной доли рынка, то вероятнее всего он последует за ценовыми изменениями фирмы-инициатора. Если же его целью является максимизация

прибыли, то он будет реагировать в стратегическом плане с помощью иных средств, например, усиления рекламы или улучшения качества.

Основываясь на предыдущих сведениях, необходимо определить сферу сбыта фирмы:

1. Объемы продаж в натуральном и стоимостном выражении.

2. Где услуги сосредоточены и как обеспечены: а) продажа новых услуг традиционным покупателям, либо б) реализация на новых рынках.

3. Вытеснение конкурентов (изменение доли рынка) и каким образом достигается.

Необходимую информацию можно представить в таблице

Таблица 14 - Прогноз реализации товара

Показатели	1 год	2 год	3 год
1. Предполагаемый объем производства продукции			
2. Предполагаемая доля на рынке %			
3. Предполагаемая продажа			

Рост продаж и предполагаемая доля рынка должны быть соотнесены с развитием ассортимента услуг и увеличением числа покупателей, а также достоинствами и недостатками конкурентов. Данные желательно представить в виде таблицы.

Таблица 15 - Данные о продаже и доле в рынке

Название фирм	Адрес	Доля рынка	Количество потребителей
		%	
		%	

Заканчивая этот раздел, необходимо объяснить, почему клиенты покупают у трех или четырех главных конкурентов. Затем на основании вышеприведенных данных об их операциях объяснить, каким образом можно увеличить долю рынка и объем продаж.

Задание к теме 4

Проведите анализ конкурентной среды туристского предприятия. Определите основных конкурентов по сегментам деятельности, определите их сильные и слабые стороны (достоинства и недостатки), представьте сравнительный анализ по основным факторам конкуренции.

Пример выполнения задания

Рынок услуг размещения в Приморском крае представлен широким кругом конкурентов. В то же время данному гостиничному комплексу присущи определенные особенности, которые связаны, прежде всего, с мотивацией пребывания в нем – это отдых и рекреация в курортной зоне.

В этой связи конкурентную среду РГК можно рассматривать исходя из нескольких позиций:

1) средства размещения круглогодичного характера, предоставляющие относительно широкий спектр услуг и расположенные в рекреационных зонах Приморского края, рассматриваются с позиции их выбора жителями как других регионов Дальнего Востока и России, так и жителей Приморского края и преимущественно – г.Владивостока;

2) средства размещения, предоставляемые в курортной зоне «Шмаковка», рассматриваются с позиции преимущественного выбора целевым рынком именно этого курорта в силу природно-климатических и бальнеологических факторов.

1. Средства размещения круглогодичного действия в рекреационных зонах края

В целом в Приморском крае насчитывается более 200 баз отдыха. По данным Примкрайстата наибольший удельный вес баз отдыха располагается в г.Владивостоке и его пригородах: острова Попова, Русский, Рикорда, Елена, Рейнеке – 27,6%, бухты Лазурная и Шамора – 20,7%, бухта Муравьиная – 17,2%, станция «Садгород» - 15,5%, остальные – 19%. Данные базы отдыха предлагают отдых типа «Sea and Sun» (море и солнце) в сочетании с такими дополнительными услугами, как бильярд, дискотека, караоке, баня и сауна, спортивные площадки, катание на лошадях. Необходимо сказать, что в целом данный тип специализированных средств размещения носит ярко выраженный сезонный характер.

Лишь около 20% специализированных средств размещения предлагают для проживания капитальные жилые здания. Для целей исследования были выделены круглогодичные базы отдыха, предлагающие наиболее широкий из имеющихся спектр услуг.

Следует отметить, что большинство из исследуемых баз отдыха находятся на юге Приморского края вблизи г.Владивосток, Находка, в Хасанском и Партизанском районах, что связано с одной стороны, с привязкой к целевым рынкам сбыта, а, с другой, с более развитой индустрией туризма, связанной с летними видами отдыха.

В центральных и северных районах Приморского края расположено значительно меньше специализированных предприятий отдыха. В таблице 6 приводится выборка баз отдыха, которые расположены в относительной близости к проектируемому ТРК.

Таблица 16 - Характеристика баз отдыха, расположенных в относительной близости от ТРК

Наименование базы отдыха	Место расположения	Категории номеров	Дополнительные услуги
Всесезонная турбаза Бодрость	г. Арсеньев	Двухместные, 1 человек Трёхместные Четырёхместные	Сауна, кафе, прокат спортивного инвентаря
Всесезонная база Дубравушка	пригород Арсеньева	Одноместные Двухместные Трёхместные	Кафе, беговая трасса, конференц-зал, бильярд
База отдыха Заимка	г. Арсеньев	2-х этажный деревянный дом 10 основных мест 5 дополнительных	Сауна, баня, кафе, бильярд, банкетный зал
Туристский комплекс Лаванда	г. Арсеньев	Одноместные Двухместные	Сауна, питание, караоке, прокат лыж и коньков
Всесезонная база отдыха Зеркальная	Кавалеровский р-н	Номер-люкс Номер-полулюкс Двухместный Трёхместный Летний домик Большой кемпинг Маленький кемпинг	Сауна, тренажер, бар, бильярд, банкетный зал, настольный теннис, прокат лыж, коньков, стоянка
База отдыха «Алмазный берег»	П. Черниговка	Отдельные домики без санузла, 1 человек Сауна	Рыбалка, баня, банкетный зал

Как видно из таблицы, из всех исследуемых баз отдыха лишь 7 находятся в соседних к Кировскому району местностях, из них 4 – в г.Арсеньеве или его пригороде и только одна база «Лесная заимка» заслуживает внимания по уровню комфортности проживания. Но ее отличают ограниченный объем предложения: коттедж на 6 мест и ограниченность услуг.

Часть баз отдыха специализируется на зимних видах отдыха и спорта: «Кучелиново», «Орлиное» и «Грибановка» (Шкотовский р-н), «Юность» (Анучинский р-н), «Восток» (г.Арсеньев), «Птичий ключ» (г.Партизанск), «Комета» (г.Владивосток) и другие, всего 11 баз отдыха. Отличает эти базы узкая специализация, исключительно зимняя сезонность, низкий уровень услуг размещения, поэтому данные предприятия не вошли в перечень баз отдыха, представленных в приложении.

В итоге среди всех исследованных предложений были выделены всего два предприятия отдыха, качество услуг которых и цены отдаленно приближены к проектируемому комплексу. Это гостиница «Ренессанс» (о.Русский, р-н г.Владивостока) и база отдыха «Усадьба» (г.Находка). Средняя цена размещения в двухместном номере составляет 4000 и 3300 руб. соответственно. Тем не менее. дополнительные услуги ограничиваются баней или сауной, кафе-рестораном, бильярдом, возможностью организации банкетов и экскурсий.

Таким образом, рекреационные услуги в Приморском крае представлены весьма ограниченным спектром услуг, низким уровнем комфортности и при круглогодичной рекреации ориентированы, в основном, на зимние виды отдыха.

2) Санаторно-курортные предприятия Приморского края и курорта «Шмаковка»

В настоящее время в санаторно-курортную отрасль Приморского края входит 12 санаториев и 15 санаториев-профилакториев, коечный фонд в них составляет 5979 мест. В таблице 17 представлен выборочный ряд санаториев Приморского края с указанием количества мест размещения.

Общий анализ показывает, что если основной целью пребывания отдыхающих в санаториях Приморского края является лечение, то с целью отдыха и развлечения в этих специализированных средствах размещаются порядка 30% человек, поэтому санатории помимо пакетных услуг (санаторная путевка) предоставляют услуги размещения.

Таблица 17 - Категории отдельных санаторно-курортных учреждений Приморского края

Категория	Санаторий / Санаторий-профилакторий	Мощность (количество мест)
I категория	«Приморье»	365
	«Океан»	200
	«Моряк»	250
	«Тихоокеанский»	500
	«Амурский залив»	300
	«Садгород»	200
	«Седанка»	210
	«Строитель»	350
	«50 лет ВЛКСМ»	267
	«Изумрудный»	500
II категория	«Военный»	500
	«Лазурный»	150
III категория	«Сахарный ключ»	150
	«Чайка»	100
IV категория	«Волна»	75
	«Дальзавод»	100

В таблице 18 приведены цены размещения с питанием и лечением в санаториях курорта «Шмаковка» на 1 человека.

Таблица 18 - Цены размещения в санаториях курорта «Шмаковка» в зависимости от категории номеров

Категории номеров	Цены размещения в санаториях на 1-го человека, руб.		
	Жемчужина	Изумрудный	Шмаковский военный санаторий ДВО
Эконом двухместный	1100	1150	-
Эконом одноместный	1620	-	-
Стандарт двухместный	1560	1350-1470	1900
Стандарт одноместный	1780	1674	-
Комфорт одноместный	2030-2320	2105	-
Полулюкс одноместный	2730	-	2300-2600
Полулюкс двухместный	1830	-	1900-1950
Люкс двухместный	3100	2300	2100
Люкс одноместный	5020	3765	2500

Согласно данным таблицы средняя цена на одного человека в двухместном стандартном номере составляет 2570 руб.

Как видно из таблицы, вместе с тем, наиболее качественно организованной и предоставленной услугой большинство отдыхающих указывают лишь услуги лечения. Таким образом, к факторам, ограничивающим деятельность санаторно-курортного продукта Приморского края, необходимо отнести:

- отсутствие необходимой инфраструктуры и разнообразия услуг;
- отсутствие профессионально подготовленного персонала, не считая медицинских работников;
- отсутствие эффективной сбытовой системы.

Как уже отмечалось, проектируемый гостиничный комплекс расположен в курортной зоне и тесно связан с санаторно-курортным обслуживанием. Поэтому для комплексного анализа исследовалась загрузка санаториев в районе строительства гостиничного комплекса, согласно которому средний уровень загрузки санаториев составляет 70,8%, что значительно отличается от среднего уровня заполняемости гостиниц края. Основными причинами этому являются: устойчивый круглогодичный спрос на санаторно-курортные услуги, относительно высокие комфортные климатические условия района, более широкая мотивация пребывания в зоне курорта.

Несмотря на высокий уровень спроса на услуги санаториев, в зоне курорта «Шмаковка» наблюдается не удовлетворенный спрос на услуги размещения повышенной комфортности. На курорте в настоящее время отсутствуют гостиницы, способные предоставить широкий спектр услуг такого уровня.

Оценив полученные данные, можно сделать вывод, что проектируемый гостиничный комплекс имеет высокие конкурентные преимущества как на рынке рекреационных услуг в целом по Приморскому краю, так и непосредственно при предоставлении услуг размещения и отдыха в курортной зоне «Шмаковка».

Тема 5. Разработка туристских товаров и услуг

1. Специфика туристской услуги как товара

К основным характеристикам туристских услуг относятся:

- неосязаемость;
- неспособность к хранению;
- изменчивость качества;
- неразрывность производства и потребления;

– разрыв во времени между фактом купли-продажи и фактом потребления туристских услуг;

– сезонные колебания спроса;

– территориальная разобщенность производителя и потребителя.

Неосвязаемость или нематериальный характер услуг означает, что их невозможно продемонстрировать, увидеть, попробовать или изучить до получения. Покупателю трудно разобраться и оценить, что продается, как до, так иногда и после получения услуги. Он вынужден верить продавцу услуг на слово. Вследствие этого со стороны потребителей обязательно присутствует элемент надежды и доверия к продавцу услуги.

Особенности производства услуг заключаются в том, что услуги нельзя произвести впрок и хранить. Производство и потребление услуг тесно взаимосвязаны.

Последствием одновременного производства и потребления услуг является изменчивость исполнения услуги. Качество услуги зависит от квалификации работника, наличия конкуренции, состояния коммуникаций и информации. Для уменьшения изменчивости услуг фирмы разрабатывают и стараются соблюдать стандарты обслуживания.

Туристский продукт – это любая услуга, удовлетворяющая те или иные потребности туристов и подлежащая оплате с их стороны. Основным туристским продуктом является комплексное обслуживание.

Туристскому продукту наряду с общими специфическими характеристиками услуг присущи свои отличительные особенности.

Во-первых, спрос на туристские услуги чрезвычайно эластичен по отношению к уровню дохода и ценам, но во многом зависит также от политических и социальных условий.

Во-вторых, в связи с сезонными колебаниями спроса присутствует так называемый феномен насыщения. Вследствие этого могут быть выделены достаточно четко выраженные туристские зоны.

В-третьих, предложение туристских услуг отличается негибким производством. Они могут потребляться только непосредственно на месте.

В-четвертых, туристский продукт создается усилиями многих предприятий, каждое из которых имеет собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели.

В-пятых, не может быть достигнуто высокое качество туристских услуг при наличии незначительных недостатков, поскольку самообслуживание туристов состоит из этих самых мелочей и деталей.

Эти специфические особенности туристского продукта оказывают существенное влияние на специфику туристского бизнеса, его планирования.

2. *Жизненный цикл туристского товара, услуги, основные этапы*

Разрабатывая новый турпродукт, любая фирма должна знать, что его отличительной чертой является цикличность. Это свойство турпродукта влияет на спрос. Продукты и услуги имеют свой жизненный цикл, который включает 5 стадий (рисунок 4):

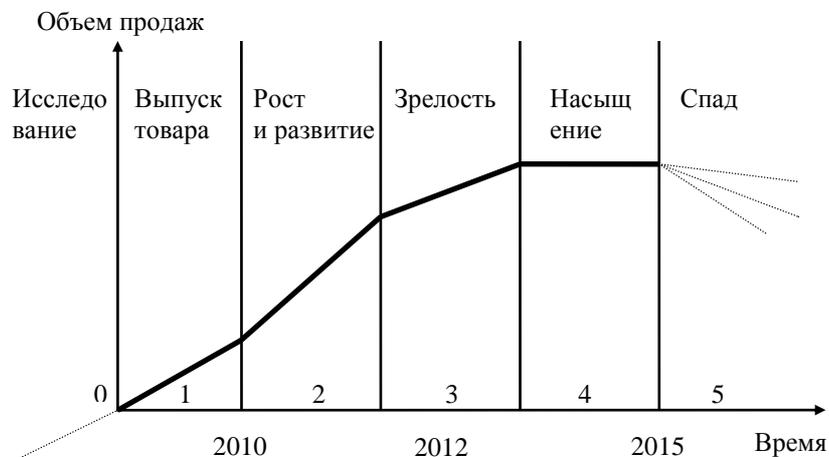


Рис. 4. Жизненный цикл туристского продукта

1. *Нулевая стадия* – изучение, апробирование нового продукта.

2. *Первая стадия* – выпуск продукта на рынок и внедрение (прибыль еще не высока). Для предпринимателя важно вызвать к жизни новый спрос, преодолеть недоверие и скепсис, на этой стадии нельзя говорить о снижении предельных издержек (большие расходы используются на рекламу).

3. *Вторая стадия* – рост и развитие (требует продвижения и поддержки). Это мобилизация потенциального спроса. На этом периоде значительно снижаются цены, снижаются расходы на рекламу, что увеличивает рентабельность, либо наоборот несколько увеличиваются, если позволяет сделать конкуренция. Выбирается направление развития: для спроса – рост, для продукта – улучшение качества.

4. *Третья стадия* – зрелость (продукт имеет свой рынок и пользуется популярностью. Проявляется “феномен верности” (одна и та же страна, курорт). Сначала рост продаж замедляется, затем начинает снижаться. Это период попыток удержаться на рынке путем изменений,

модификаций, усовершенствования дополнительных услуг, а также увеличением затрат на рекламу. Попытки удержаться за счет снижения цены очень опасны и нередко ведут к краху, понижение цены вызывает подозрение о снижении качества услуги и сокращении программы. Поэтому с самого начала цикла цена должна быть установлена оптимально, так чтобы в третьем периоде она не препятствовала продаже, не катализировала этот процесс ни своей завышенностью, ни своей заниженностью.

5. Насыщение и спад – уменьшается объем продаж. Объясняется возникновением новых производств, оказанием новых услуг, строительством новых объектов. Необходимо сохранение и поддержание оптимального уровня продажи и ориентирование на определенный сегмент рынка.

На представленном ниже примере можно рассмотреть, какой жизненный цикл может претерпеть туристский продукт (детская путевка на английскую смену), разработанный летом 1999 г. и предложенный на рынок на базе Детского оздоровительного центра.

Анализируя полученный график, видно, что если не придавать товару (услуге) новые свойства и функции, не приспособлять его к новым сегментам рынка, то к 2002 г. происходит спад объема продаж и новый продукт, не имеющий аналогов на Дальневосточном рынке, умирает. Чтобы избежать этого необходимо внедрять современные технологии, способствующие сокращению издержек, уменьшению себестоимости продукта. Может быть, необходимо изменить качественные характеристики продукта, включить механизмы продвижения и рекламы.

3. Формирование товарной политики на туристском предприятии. Порядок представления турпродукта в бизнес-плане

Потенциальный инвестор в наибольшей степени заинтересован в том, чтобы знать, что предлагается к производству либо реализации. Необходимо детально рассмотреть товары, их отличительные особенности, позволяющие получить полезный эффект. Отмечаются новые или даже уникальные свойства товара, услуги, причины интереса к нему покупателей. Важно обратить внимание как на главное использование товара, так и на побочные применения. Следует раскрыть отличительные особенности товара и разницу между тем, что уже имеется на рынке и тем, что предлагаете вы.

Используются общие технологические характеристики, характеристики жизненного цикла продукции, анализ ее конкурентоспособности.

Следует подтвердить право собственности: патентом, торговой маркой, указать право на производство и реализацию (лицензии, сертификаты).

Схема описания товара:

1. Сущность товара (продукции, услуги).
2. Основные черты товара:
 - удовлетворение каких потребностей он осуществляет,
 - реализация
 - изменение спроса на товар (продукцию, услугу),
 - какая группа покупателей имеет к нему доступ,
 - основные издержки производства продукции, услуги.
3. Анализ товара (продукции, услуги):
 - цена приобретения,
 - преимущества и отличия от аналогичных товаров (продукции, услуг),
 - предполагаемый срок жизненного цикла,
 - возможность и необходимость модернизации,
 - направления сбыта товара (продукции, услуг),
 - перспективы смены товара другим.

Обычно завершается сведением всех характеристик в таблицу 19.

Таблица 19 – Шаблон для заполнения информации о продукте

Показатели	Ед. изм.	Товар нашей фирмы	Товары конкурентов		
			А	В	С
1. Цена					
2. Срок жизни					
3. Преимущества и недостатки					
4. Необходимость модернизации и инвестиций на внедрение					
5. Расходы на продвижение и рекламу					
6. Объем продаж					

4. С введением нового товара (продукции, услуг) возможные изменения в фирме:

- требования к квалификации работников,
- переобучение и специальная подготовка,
- изменение материалов и их поставщиков,
- обновление технологии и потребность в новом оборудовании.

Задание к теме 5.

Сделайте описание продукции и услуг, предлагаемых в Вашем проекте. Определите сущность товара (продукции, услуги), его основные черты, какие потребности он удовлетворяет, примерные объемы реализации. Проанализируйте Ваш товар с позиции цены, преимуществ, предполагаемого срока жизни, необходимости модернизации.

Пример выполнения задания

Проектируемый комплекс располагается на территории общей площадью 40 тыс. кв.м. в непосредственной близости от санаториев курорта «Шмаковка». Структура объектов с распределением в зависимости от их функционального назначения представлена в таблице 20.

Таблица 20 - Перечень объектов комплекса

Наименование группы помещений (объектов)	Состав группы помещений (объектов)
1. Главный корпус	
Жилые	Блок размещения на 41 номер
Общественные	Коридор, лестницы, холл, тамбуры, лифтовой холл
Торговые	Ресторан, кафе
	Тренажерный зал, конференц-зал, бизнес-центр, музыкальный салон, детская комната
	Камера хранения
	Санузлы гостевые
Подсобные	Комнаты горничных, складские, помещения для отдыха персонала
Производственные	Производственные цеха ресторана
Офисные	Кабинеты: директора, отдела кадров, бухгалтерии, архив, фронт-офис, охрана, серверная
2. Спортивная зона	Баскетбольно-волейбольная площадка
	Навес для настольного тенниса
	Теннисные корты (2)
	Площадка для мини-футбола
	Площадка для тренажеров
	Бассейн (для взрослых и детей)
3. Хозяйственная зона	Хозкорпус
	Склад спортивного инвентаря

	Гараж
	Автостоянка на 30 а/м
4. Зона главного въезда	Ограждение территории
	Дорога
	Беседки
	Зона для барбекю
	Купальная зона
	Навес-эстрада
	Пешеходные дорожки
	Фонтан
	Газоны
Парковая зона	

Общая площадь помещений главного корпуса составляет 4309,7 кв.м. В гостинично-рекреационном комплексе предоставляются услуги размещения на 41 номер, ресторан, кафе, бизнес-центр, спортивно-оздоровительные, дополнительные услуги, что соответствует стандарту малой гостиницы согласно приказу Ростуризма от 21 июля 2005 г. № 86 «Об утверждении системы классификации гостиниц и других средств размещения» (зарегистрировано в Минюсте РФ 09.09.2005 г. № 6991).

Таблица 21 - Структура номерного фонда проектируемой гостиницы

Категория	Category	Кол-во номеров	Площадь комнаты, м ²		S санузла м ²	Итого площадь номера м ²
			Нормативная	Реальная		
Одноместный	Standart Single	9	9-12	15,7	2,3	18,0
Двухместный	Standart Twin	8	12-15	17,8	2,7	20,5
Студия	Studio	18	25	32,4	3,6	36,0
Люкс	Suite	6	35	36,3	6,0	42,3
Итого		41		1084,7	143,1	

С учетом двухместного размещения количество мест в гостинице – 73 места.

На рисунке 5 представлена структура распределения номеров различных категорий.

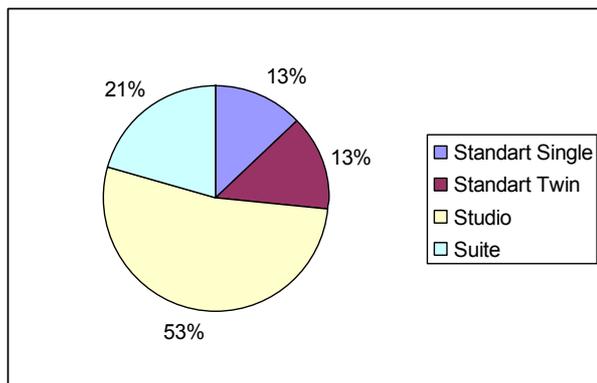


Рис.5. Доля номеров различных категорий ГПК

Характеристика гостиничных номеров определяется в соответствии с требованиями к гостинице категории 3 звезды, основные требования к которой систематизированы в приложении А.

Выбор гостиницы категорией 3* определен следующими факторами:

- высокий уровень загрузки санаториев обуславливает соответственно высокий спрос на рекреационные услуги в курортной зоне;

- в тоже время санатории предоставляют более низкий уровень размещения относительно проектируемой гостиницы;

- в курортной зоне отсутствуют категорийные гостиницы;

- из 128 гостиниц всего Приморского края только одна гостиница «Хендэ» имеет категорию 4 звезды и пять гостиниц – 3 звезды;

- сертификация гостиниц добровольная и носит больше имиджевый характер, а, соответственно, при отсутствии ближайших конкурентов сертификация проектируемой гостиницы на 3 звезды будет соответствовать достаточно высокому имиджу;

- проектирование гостиницы категории 4 звезды потребует значительных дополнительных затрат в соответствии с требованиями, которые не обеспечены потребительскими мотивациями;

- и, наконец, в проекте можно предусмотреть отдельные повышенные требования, соответствующие категории 4 звезды.

В проекте предлагаются следующие основные и дополнительные услуги (таблица 22).

Таблица 22 - Продукты и услуги проектируемого гостиничного комплекса

Функциональные блоки	Услуги	Включены в общую стоимость
Гостиница	Бронирование мест в проектируемой гостинице	+
	Услуги размещения	+
	Утренняя побудка	+
	Вручение корреспонденции гостям	+
	Поднос багажа (из машины в номер и из номера в машину) круглосуточно	+
	Уборка номера горничной, смена постельного белья, полотенца	+
	Стирка, глажение, прием вещей для химчистки	Доп.
	Вызов такси	+
	Хранение багажа	Доп.
	Почтовые и телеграфные услуги	Доп.
	Прием платежей по кредитным картам	+
	Медицинские услуги: вызов скорой помощи, врача, пользование аптечкой	+
Туристские услуги: информация об экскурсиях	+	
Питание и развлечения	Услуги питания: шведский стол	+
	Услуги питания: полупансион, пансион	Доп.
	Проведение праздников, шоу-программ, банкетов	+ Доп.
	Кейтеринг	Доп.
	Услуги музыкального салона	+
	Обслуживание в номерах (room-service)	Доп.
	Конференц-услуги (бизнес-ланч, кофе-брейк)	Доп.
Услуги мини-бара	Доп.	
Спортивно-оздоровительный блок	Услуги бани, парение, банный массаж	Доп.
	Тренажерный зал: услуги инструктора	+
	Пользование бассейном с подогревом	+
	Теннисный корт: услуги инструктора	+
Бизнес-центр	Солярий	Доп.
	Аренда конференц-зала, специального оборудования	Доп.
	Пользование Интернет	Доп.
	Отправление и прием корреспонденции: услуги факса, почты	Доп.
Прочие услуги	Услуги няни	Доп.
	Предоставление места для барбекю	+
	Трансфер	+ Доп.
	Услуги автостоянки	+

В числе дополнительных услуг предлагается широкий спектр услуг питания; корпоративное обслуживание; спортивные и развлекательные услуги; получение необходимой информации; транспортные услуги; бытовые прачечные услуги.

Общая характеристика услуг гостиницы с учетом среднегодового объема обслуживания и принципа его определения приведена в таблице 23.

Таблица 23 - Характеристика платных услуг гостиницы при уровне загрузки 60%

Услуги	Ед.изм.	Мощность	Ср. годовой объем обл.	Средняя цена единицы руб.
Размещение	номер/дн.	14965	8979	6298
2. Ресторан				
Шведский стол	чел/дн	26645	15987	-
Корпоративное обслуживание	Меропр.	365	48	80000,0
Питание в ресторане по меню (обед и ужин)	Чел/посещ	53290	25754	550,0
Room service	заказ	5037	3022	600,0
Мини-бары в номерах	номер/дн	8395	5037	70,0
Услуги бара	Чел/дн	26645	15987	200,0
3. Бизнес-центр				
Интернет	МГБ	-	2010	2,0
Услуги телефона	1разговор	-	400	300,0
Аренда ноутбука	суток	365	110	150,0
Аренда компьютера	час	5840	1460	30,0
Пр. услуги бизнес-центра	дн.	-	365	50,0
4. Прочие услуги				
Трансфер микроавтобуса	поездка	365	150	1700,0
Трансфер автобуса при корпоративном обслуживании	поездка	48	24	2700,0
Обслуживание гостей	чел.	3806	685	500,0
Обслуживание номеров	кг	29340	29340	
Солярий	мин.	87600	10950	20,0
Баня	Час.	2920	1460	700
Услуги няни	Час.	2993	1095	300
Услуги аниматора	Меропр.	48	48	10000

На основании данных характеристик формируется план сбыта в натуральном и стоимостном выражении. Основной принцип формирования объемных показателей гостиницы базируется на загрузке гостиницы в первый год реализации проекта в размере 45%, к третьему году и далее уровень загрузки составляет 60%. Относительно высокий показатель загрузки обусловлен следующими причинами: специфическим рынком санаторно-курортных услуг, круглогодичной мотивацией посещения курорта, отсутствием аналогичных услуг в курортной зоне. Для более полного представления о состоянии и тенденциях развития гостиничного рынка в г.Владивостоке был проведен анализ рынка.

Тема 6. Ценовая политика в системе бизнес-планирования

1. Этапы формирования ценовой политики

Процедура ценовой политики и определение на ее основе конкретных уровней цен построена на сведениях воедино различных факторов, способных повлиять на условия сбыта и прибыльность операций фирмы, при тех или иных вариантах цен и ее продукции.

На рис. 6 можно проследить, как формируется политика цен туристского предприятия.

Стратегические цели – основа определения деятельности фирмы на протяжении длительного времени. Это может быть, к примеру, проникновение на рынок и закрепление на нем с помощью предложения товаров стандартного качества по ценам, доступным для наименее обеспеченных групп покупателей.

При установлении цены определяются цели ценовой политики:

- максимизация продаж,
- максимизация прибыли,
- увеличение доли рынка и оборота,
- быстрое получение денежного дохода,
- учет существующего положения.

1. Максимизация продаж – это цели, основанные на сбыте.

Предприятие выбирает такие цели по одной из трех причин:

- нужен контроль над рынком и стабильные доходы;
- выбирает максимизацию объема сбыта и готова пойти на снижение дохода с единицы продукции для получения большей совокупности прибыли;

– предполагается, что больший объем реализации экономит относительные издержки. При этом зачастую используется стратегия проникновения.

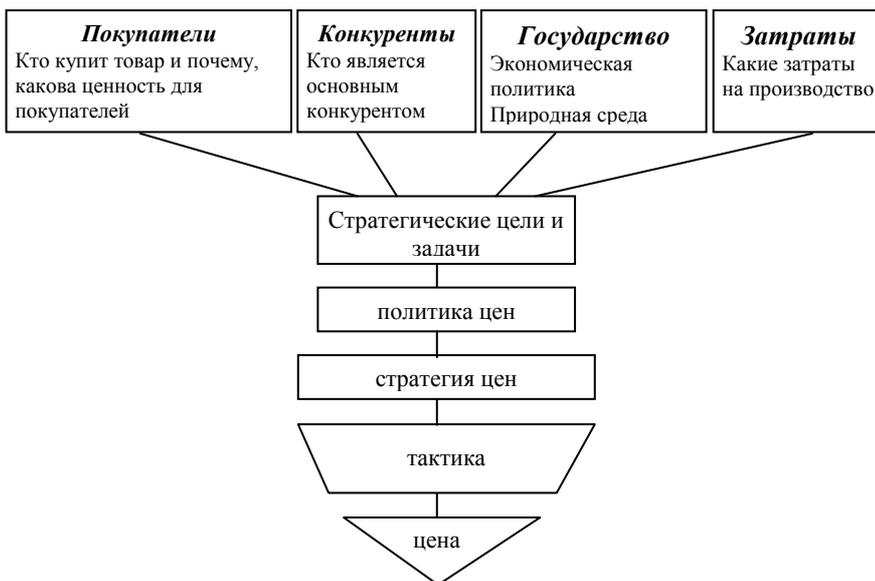


Рис. 5. Процесс ценообразования предприятия туризма

2. Максимизация прибыли престижной ценой (статусом, качеством). Целью стратегии максимизации является стабильный размер прибыли на целый ряд лет либо стремление к быстрому получению первоначальной прибыли.

Например, в гостиничной цепи “Шератон” постоянно держатся высокие цены, поскольку снижение их вызвало бы сомнение в уровне сервиса. Это возможно при минимальной конкуренции. Иногда компании применяют тактику сочетания престижных цен и цен проникновения.

3. Учет существующего положения – стратегия ценообразования, ориентированная на избежание спада в сбыте и снижение воздействия внешних факторов. Инструментами данной стратегии могут быть:

- агентское вознаграждение, предоставляемое туроператорами в пользу сбытовых фирм-турагентов;
- установление низкой цены и цены проникновения;
- дифференцирование цен в зависимости от сегментов рынка, сезонности, видов и форм оплаты и др.

2. Стратегии и методы ценообразования

В практике маркетинга обычно применяют пять типов ценовой политики:

1. *“Ценовой лидер”* – характерна для мощных фирм, являющихся монополистами, которые устанавливают высокие монопольные цены и отражают попытки ценовой войны. Например, корпорация “Холидей ИНН” является лидером на рынке гостиничных услуг, имеет 320 тыс. номеров и цены размещения соответственно лидирующие.

2. *“Следование в форватере”* – малые компании и крупные (не лидеры), ведут себя сдержаннее.

3. *“Атака”* – используется, если компания хочет занять лидирующее место на рынке.

Условия применения:

- если фирма может снизить себестоимость,
- весь рынок занят конкурентами,
- мелких конкурентов можно разорить или купить, увеличение доли рынка даст фирме ощутимый результат, фирма может предоставить новые виды товара (продукции, услуг).

4. *“Снятие сливок”* – при введении нового товара на рынок, когда покупатель может дать любые деньги. Политика снятия сливок особенно выгодна фирме лидеру, однако продолжаться она может лишь разумно ограниченный период времени.

5. *“Внедрение”* – вводится на рынок по очень низкой цене. По мере завоевания рынка его цена возвращается к нормальному уровню. Условия применения: если можно сразу выбросить большое количество товара, прежде чем конкуренты успеют опомниться. До тех пор, пока цена стабилизируется, многие конкуренты будут вынуждены уйти с рынка.

Далее выбирается ценовая стратегия. Ценовая стратегия подразумевает определение поведения предприятия на рынке в расчете на длительную перспективу и ценовой тактики на более короткий период применительно к каждому туристскому продукту, а также конкретному сегменту рынка:

1. Соответствия.

2. Проникновения (заниженные цены). Таким образом достигается вытеснение конкурентов. Пример ценовой стратегии: номера в гостиничной сети “Эконолодж” на 20% дешевле, чем в гостиницах “Рамада” и “Холидей ИНН” и на 60%, чем в “Хилтоне”, хотя уровень сервиса достаточно высокий, бизнес построен на более высоком уровне загрузки гостиниц.

3. Стратегия престижных цен.

Устанавливаются для привлечения рыночного сегмента, который более обеспокоен качеством товара, его уникальностью, статусом, чем ценой. Например, при строительстве новой гостиницы “Шератон”

снижение цены может вызвать подозрение в пониженном качестве услуг. Стратегия престижной цены правильна, если можно минимизировать конкуренцию.

Чаще всего при разработке инвестиционного проекта используются следующие методы ценообразования:

- Метод надбавок, когда устанавливается средняя надбавка к затратам в виде относительной или абсолютной величины.
- Сравнительный метод с ценами конкурентов и установление цен, выше аналогичных или ниже цен конкурентов.
- Метод потребительской оценки.

На практике могут использоваться данные опроса потребителей и результаты потребительской панели о реакции спроса на изменение цены. Ошибка отдельных исследователей заключается в том, что они при анализе эластичности спроса по цене не учитывают субъективные психологические факторы, влияющие на ответы респондентов о возможности приобретения товара при заданном уровне цен. Например, если в вопросах анкеты используется ценовая градация, ответы будут получены наверняка с наименьшими показателями цены. Возможно, при определенных условиях более точно позволяет определить размер реального спроса и реакцию потребителей на изменение цены следующий вопрос: “Какую сумму Вы можете себе позволить истратить, отдыхая на турбазе, включая размещение, питание и др.?”; в случае если будет известна фактическая частота посещения исследуемого или аналогичного объекта.

– Метод ценообразования на основе использования маржинального анализа и определения целевой прибыли. Данный метод основан на распределении затрат на постоянные и переменные. В основе метода лежат показатели целевой прибыли по предприятию или подразделению (турбазе в целом, объекту размещения, точке питания и т.д.) на планируемый период, переменные затраты на единицу услуги или товара, постоянные затраты по предприятию (подразделению), планируемый объем продаж.

3. Ценовая дифференциация

Дифференциация цен занимает важное место в ценовой политике, в частности сезонные скидки способствуют быстрой распродаже товаров, услуг:

1. от времени (сезон/не сезон, конец/начало недели, дни проведения выставок, ярмарок, праздники, каникулы),
2. сегментов рынка (молодежь, пенсионеры, бизнес),
3. формы оплаты (наличными, кредитными карточками, безналичными),

4. заблаговременной оплатой или в последний момент. Характерны скидки на уплату наличными cash discount,

5. оптовые (туроператорам, оптовым агентам),

6. розничная комиссия – турагентам, которые перепродают программы или сами бронируют гостиницы.

Кроме того, при построении политики цен следует учитывать закон жизненного цикла товара.

Общие правила, распространяющиеся на всякие виды товаров и услуг:

– Стратегия неокругленных или успокаивающих цен.

– Стандартные или меняющиеся цены, даже при увеличении предельных издержек фирма старается сохранить цену, уменьшая упаковку в торговле, или изменяя состав и продолжительность экскурсии (тура).

– Оговорки о росте цен или наценки.

– При оговорках фирма имеет право повышать цену на момент поставки (продажи) без изменения в прейскуранте. Наценки представляют собой общее увеличение цен, которое дополняет прейскурант (специальный вкладьш).

– Компенсация наличными, либо при проведении кампаний “Тысячный покупатель”, “Юбилейный тур” и т.п.

4. Представление политики ценообразования в бизнес-плане

В данном разделе должны быть представлены:

1. Расчет затрат

2. Оптимальная цена на услуги

3. Рыночная цена, к которой привыкли покупатели.

Как уже отмечалось, при ценовой конкуренции продавцы следуют за изменениями спроса, повышая или понижая цену, либо, используя рекламу, улучшая качество.

4. Законодательное и налоговое регулирование в туризме и их влияние на установление цены на услуги.

5. Тенденция ценообразования в установленный период (6 месяцев, 12 месяцев).

6. Применяемая система скидок.

7. Чего фирма добивается ценовой политикой:

– сделать товар доступным;

– завоевать и расширить сферу сбыта;

– обеспечить прибыль.

Обосновать: если цена выше, его присутствие на рынке обеспечивается высокими возможностями товара; если дешевле –

достигается эффективность производства, низкие издержки, накладные расходы, дешевле материалы.

Задание к теме 6.

Разработайте стратегию ценообразования предлагаемой в проекте продукции и услуг, выберите методы определения цены, используйте принципы дифференцирования цены.

Пример выполнения задания

Для расчета оптимальных цен были выбраны следующие методы ценообразования:

1. Метод расчета на основе текущих цен при заданной себестоимости. Метод ориентируется в основном на цены конкурентов.

2. Метод потребительской оценки, имеет косвенный характер, поскольку на начальном этапе не позволяет установить степень эластичности спроса по цене.

3. Дифференциация цен – один из методов ценовой политики, который необходим для установления различных цен корпоративным и постоянным группам потребителей.

Основой формирования цен в ТРК является установление тарифов на размещение. При этом используется метод сравнения с ценами конкурентов с учетом поправочных коэффициентов и коэффициента привлекательности тарифа. Для этого, прежде всего, были оценены действующие тарифы гостиниц-конкурентов (табл.11).

Таблица 24 - Анализ тарифов гостиниц аналогичного уровня комфортности

Гостиница	Категория номера	Кол-во номеров	2013 год		
			Низкий сезон	Средний сезон	Высокий сезон
«Приморье»	Стандарт Single	42	2350	2350	2550
	Double	36	2550	2550	2750
	Улучш. Single	27	3350	3350	3350
	Люкс Double	15	4650	4650	4950
«Экватор»	Эконом Single	24	1700	2000	2100
	Double	18	2100	2400	2400
	Стандарт Single	24	2200	2500	2500
	Double	20	2500	2800	2800
	Люкс	15	3400	3800	3800
	Студио	9	4700	5100	5100

«Славянская»	Стандарт				
	Single	19	1900	1900	1900
	Double	10	2200	2200	2200
	Улучшенный	14	2500	2500	2500
	Люкс	1	4800	4800	4800
«Ренессанс»	Стандарт				
	Single	18	2500	2500	3000
	Single улучш	2	3000	3000	3500
	Double	2	3500	3500	4000
	Double 2	2	3500	3500	4000
	Люкс - эксклюзив	3	6000	6000	7000
«Гавань»	Эконом	14	2200	2700	3200
	Стандарт	26	3600	3700	4500
	Коннектин	1	5000	5500	6400
	Супериор	12	4100	4600	5400
	Люкс - эксклюзив	2	7900	9000	9000
	Бизнес-люкс	3	6900	8000	8000
«Островок»	Люкс-2	51			3000
	Полулюкс				2500
	Одноместный				1600
	Двухместный				2200
	Люкс				5000
База отдыха «Усадьба»	Люкс				6800
	Полулюкс				4800
	2-х местный				3300
	люкс				5800
База отдыха «Радуга»	Люкс				5100
	Стандарт				2000

На основе данных был проведен сравнительный анализ, способствующий выбору наиболее близких для сравнения гостиниц и установлению поправочных коэффициентов для определения благоприятной тарифной политики гостиничного комплекса.

Таблица 25 – Сравнение гостиниц-конкурентов и анализируемой гостиницы

Название гостиницы	Категория	Спектр доп. услуг	Имидж	Итого коэф.ср.
Гавань	+1	0	-1	0
Приморье	0	0	-1	-1
Экватор	+2	0	-1	+1
Радуга	+2	+2	+1	+5
Славянская	+1	+1	+1	+3
Ренессанс	0	+1	-1	0
Островок	+1	+2	+1	+4
Усадьба	+1	+2	0	+3
Итого				+15

В таблице применена следующая оценочная шкала:

+2 – характеристика ГРК существенно лучше, чем у конкурента;

+1 – характеристика ГРК чуть лучше, чем у отеля-конкурента;

0 – характеристики отеля-конкурента и гостиничного комплекса практически совпадают;

-1 – характеристика ГРК чуть хуже, чем у отеля-конкурента;

-2 – характеристика ГРК. существенно хуже, чем у отеля-конкурента

Далее рассчитывается коэффициент привлекательности тарифа по следующей формуле:

$$T_p = \frac{0 - 1 + 1 + 5 + 3 + 0 + 4 + 3}{8 \times 3} = +0.62 \quad (1)$$

Таким образом, расчет тарифа для каждого типа номера с учетом сезонности будет выглядеть следующим образом:

$$t_r = 0.62 \left(t_{\max} - t_{\min} \right) + t_{\text{mid}}, \text{ где} \quad (2)$$

0,62 – коэффициент привлекательности тарифа;

t_{\max} - максимальная стоимость номера определенной категории;

t_{\min} – минимальная стоимость номера определенной категории;

t_{mid} – средняя стоимость номера определенной категории.

Учитывая структуру номерного фонда, далее рассчитываются тарифы для каждой категории номеров (табл. 26).

Таблица 26 – Расчетные тарифы ГРК на основании рыночного анализа

Категория номера	Количество номеров	Площадь, кв.м.	Расчет	Цена с учетом коэф. (Тр) руб.
Стандарт одноместный	9	18,0	0,62 x (3200-1600) + 2483	3475
Стандарт двухместный	8	20,5	0,62 x (4000-2000) + 2950	4190
Студия	18	36,0	0,62 x (6000-4700) + 5350	6156
Люкс	6	42,3	0,62 x (9000-3800) + 5862	9086
Итого	41	1227,8		230119

Итоговые тарифы на номера с учетом округления для упрощения тарифной сетки и сезонным распределением цен представлены в таблице 27.

Таблица 27 - Цены на размещение в гостинично-рекреационном комплексе

Категория номера	Количество номеров	Низкий сезон	Высокий сезон	Средняя цена
Стандарт одноместный	9	3300	3500	3400
Стандарт двухместный	8	4300	4600	4450
Студия	18	7500	7500	7500
Люкс	6	9500	9500	9500
Средневзвешенная цена	41			6298

Согласно расчетным данным, цена стандартного двухместного номера в средний и высокий сезоны составляет 4300 руб. и 4600 руб. соответственно, средняя стоимость размещения – 6298 руб.

Помимо установления базовой цены в гостинице необходимо предусмотреть систему скидок. Анализ предприятий-конкурентов показал, что использование ценовой политики как эффективного метода стимулирования сбыта учитывается в основном крупными гостиничными предприятиями. Так, гостиница «Приморье» предоставляет скидку в низкий сезон (сентябрь-апрель) – 10%;

гостиница «Версаль» использует 5 сезонов, при этом разница цены размещения в самый низкий и самый высокий сезоны составляет 25% в двухместном номере и 23% - в одноместном. Но величина заявленной и договорной скидки может значительно отличаться и достигать 50% в низкий сезон. На условия договора в первую очередь оказывает влияние длительность партнерских отношений с туристскими фирмами и количество направляемых туристов.

Групповые скидки гостиницами предоставляются в основном от численности группы 20 чел. и составляют в среднем 10%. При работе с индивидуальными клиентами большинство гостиниц края предоставляет бесплатную возможность размещения ребенка до 7 лет без места. Кроме того, большинство гостиниц предоставляют пакеты размещения с завтраком.

Для определения цен для корпоративных клиентов ГРК предлагается следующий порядок.:

- индивидуальные постоянные клиенты – более 10 ночей – скидка 5%;
- индивидуальные постоянные клиенты – более 20 ночей – скидка 10%;
- групповые скидки (от 5 до 10 человек) – 5%;
- групповые скидки (от 11 и более человек) – 10%;

Цены на дополнительные услуги, в том числе услуги кафе, ресторана, бизнес-центра представлены в Приложении Д. Согласно данным приложения при аренде конференц-зала предлагается дополнительная аренда специального оборудования от 500 руб до 1000 руб. за единицу, услуги питания, в том числе кофе-брейк от 50 до 180 руб. на выбор, а также услуги обеда как участникам мероприятия, так и в формате обслуживания ресторана. Цена обеда дифференцированная и составляет 200-300 руб.

Тема 7. Система распределения и сбыта. Маркетинговые коммуникации, продвижение и реклама

1. Каналы распространения туристских товаров и услуг

Важно учесть, что индустрия туризма основана на малых и средних размеров фирмах, особенно в области предприятий размещения, кафе и ресторанов, предприятий транспорта и местного экскурсионного обслуживания.

С точки зрения маркетинга туризма, сильная позиция в продаже имеет большое значение.

Целью распространения как функции маркетинга является создание соответствия между спросом и предложением, между производителем и потребителем.

Создание ассортимента сопутствующих товаров – одна из главных задач дистрибуторов в туризме.

В бизнес-плане нужно показать, кто является дистрибутерным посредником фирмы (между производителем туруслуг и потребителем): турагенты, туроператоры, турклубы, ассоциации, торговые представители и брокеры и почему вы выбрали именно их:

- имеют более точную информацию о спросе, характере путешествий, мотивациях и предпочтениях потребителей,
- способны определить как меняется спрос в зависимости от сегментации рынка,
- их существование позволяет сосредоточиться непосредственно на производстве,
- формируют привлекательный для потенциального клиента единый пакет услуг,
- предоставляют всестороннюю информацию о маршрутах, типах услуг, их преимуществах.

Деятельность по линии сбыта туристского продукта может происходить в двух направлениях: с привлечением посредников или через собственную агентурную сеть.

В большинстве стран Европы около 80–90 % гостиниц обязательно прибегают к услугам турагентов при реализации продукта.

2. Формы и методы реализации турпродукта

Сбытовая стратегия включает определение каналов, форм и методов доведения туристского продукта до потребителя.

Важнейшим условием сбыта продукции и услуг является выбор каналов сбыта. В системе маркетинга существует несколько методов сбыта:

- Селективный – выборочный сбыт продукции производственно-технического назначения, который требует организации сервисного и послепродажного обслуживания.

- Косвенный – достаточно приемлем для малых предприятий, другими словами это сбыт через посредников. В туризме косвенным каналом реализации является служба турагентов. Роль их работы заключается в том, чтобы сообщать информацию о тарифах на услуги и условиях тура, продавать турпродукты и услуги (по согласованной с производителем цене) на условиях агентского соглашения.

- Прямой – когда производитель самостоятельно перепродает товар потребителям.

При прямом методе одновременно осуществляется устная рекламная деятельность, когда клиент узнает все условия и может задать вопросы по интересующим его темам, подробно расспросить и оговорить условия, заключить договор.

- Телемаркетинг – продажи по телефону, через Интернет, программные сетевые технологии “туроператор-турагент”.

3. Методика разработки плана сбыта в бизнес-плане

В ходе разработки раздела, в котором определяется план сбыта, необходимо определить следующие позиции:

- товарный ассортимент продаж;
- объем продаж в натуральных показателях (туры, ночевки, посещения, часы, туристы и т.д.);
- объем продаж в стоимостном выражении на основе установленных цен на выбранный товарный ассортимент (в руб., тыс.руб., млн.руб.).

В табл. 28 представлена схема разработки плана сбыта.

Таблица 28 – процесс разработки плана сбыта

Этапы	Характеристика	
Определение товарных позиций	Выделяются рынки сбыта (А,В,С)	Выделяются типы товаров (услуг)
Расчет цены сбыта	Стратегия сбыта в зависимости от типа рынка и товарной позиции	Цена единицы продукции (услуги)
Расчет объема продаж в натуральном выражении	Суммарно по каждой продуктовой группе	В разрезе продуктовых групп
Расчет объема продаж в стоимостном выражении	Суммарно по каждой продуктовой группе, ранкам сбыта, предприятию	В разрезе продуктовых групп
Расчет объема продаж по периодам планирования	Суммарно по каждой продуктовой группе, ранкам сбыта, предприятию	В разрезе продуктовых групп

4. Виды продвижения в туризме

Коммуникационная стратегия определяет целенаправленную деятельность предприятия по распространению положительных сведений о самой компании и ее продуктах. К этой деятельности относится реклама, стимулирование сбыта, личные продажи, общественные связи, в том числе участие в выставочных мероприятиях и формирование фирменного стиля. Другим аспектом продвижения являются прямые (персональные) продажи. Характерной чертой индустрии гостеприимства является то, что часть договоров заключается непосредственно с клиентами. Гостиничные номера и питание в гостиницах оформляются во время прямых контактов с гостями. Каждый из этих контактов дает для администрации возможность проведения прямых продаж.

В целом система маркетинговой коммуникации представляется в следующем виде (рис.6).

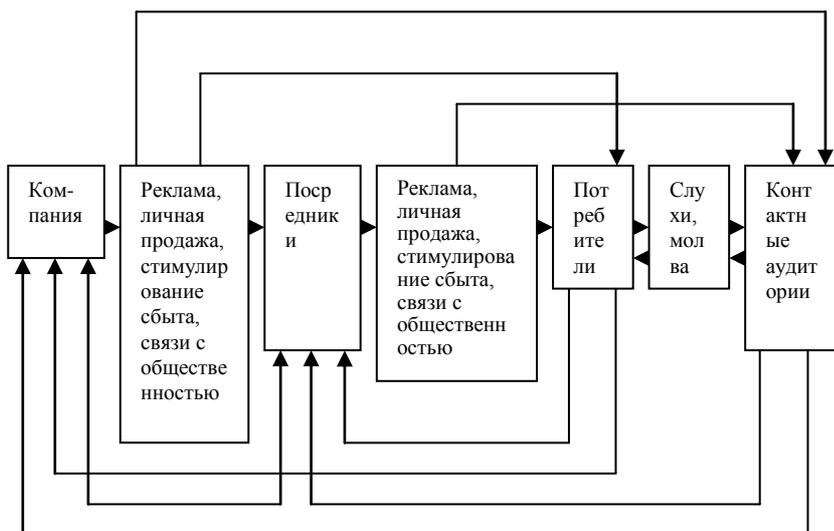


Рис.6 – Система маркетинговой коммуникации

Виды продвижения в туризме: реклама, личная продажа, PR (общественные связи), стимулирование сбыта.

I. Реклама – это форма массовой связи, предназначенная для большого числа целевых групп. Реклама одновременно использует стандартную информацию и не может принимать во внимание

особенности каждого воспринимать данную информацию. Её цель: привлечь внимание, возбудить интерес, передать информацию и заставить потребителя действовать должным образом. Её задачи: стимулирование покупки, увеличение числа потенциальных потребителей, поддержание и расширение уровня продаж, создание имиджа. Успех рекламы зависит от её систематичности и целенаправленности, от тесной связи с процессами планирования производства и сбыта товара.

Классификация рекламы в зависимости от различных признаков:

1. Целевой аудитории (взрослая аудитория, престижные туристы, детская аудитория и т.д.).

2. Охвата аудитории (международная, общенациональная, региональная, местная).

3. Средств передачи: СМИ (газеты, журналы, телевидение, радио), почтовая (традиционная и интернет), банерная (щитовая, световая, интrent-банер), мобильная (на транспорте, сэндвич-реклама на человеке), сувенирная, печатная (каталоги, брошюры, проспекты, календари, буклеты с вкладышами) и др..

4. Функций и целей (целевая и корпоративная).

Целевая реклама направлена на продвижение отдельных товаров и услуг. Корпоративная реклама – на создание имидж, отражение в сознании потребителя характеристик фирмы и нацелена на улучшение образа.

5. Вида товара: индивидуального потребления и производственного назначения.

6. Срока жизни и сложившейся позиции товара:

– для нового товара: внедрение в создание информации о его наличии;

– в начале, в конце: специфические свойства, отличие от аналогов;

– практическое использование и получаемый эффект;

– доказательство высокого качества.

Необходимо подчеркнуть, что особое место в продвижении продукта занимают связи с общественностью (Public relation). Цель PR: создание репутации фирмы и положительного имиджа через людей, способных повлиять на общественное мнение (журналисты, издатели). Главными методами являются разработка информации для прессы, участие в пресс-конференциях и ярмарках.

Также дополнительным видом маркетинговых коммуникаций является стимулирование сбыта, которое направлено на привлечение потребителей продуктов и услуг посредством проведения

кратковременным мероприятиям: конкурсов, бесплатных образцов, предложения купонов и скидок, торговых кредитов и т.д.

II. Личная продажа является самым распространенным и одним из самых значимых видов продвижения в туризме. И поскольку в процессе личной продажи с целью ее совершения дается устное представление о туристском продукте и его характеристиках, основным условием ее успешного совершения является высокий уровень квалификации специалистов, совершающих продажу продукта.

Отличие от рекламы – купля-продажа достигается путем совместного решения покупателя и продавца.

Практическая деятельность туристской фирмы в системе личной продажи осуществляется по следующей схеме:

- предложение туристу или группе туристов определенного набора туристско-экскурсионных услуг;
- получение от клиентов денежных средств за путевку (тур);
- перечисление денежных средств соответствующим организациям за размещение, питание, экскурсионное обслуживание и т.д. отдельно или в целом за так называемый “пакет” услуг.

Совокупность указанных действий можно квалифицировать по-разному в зависимости от предмета (содержания) договора между туристской фирмой и туристом, туристской фирмой и другими контактирующими с ней организациями.

Информация для клиентов на все туристские маршруты представляется в следующих основных документах: описание маршрута по дням, характеристика условий тура, информация о стране пребывания, правила обеспечения безопасности.

Естественно, что информационный листок может состоять из нескольких отдельных документов. В частности, каждый раздел может быть оформлен как самостоятельный документ.

При подготовке персонала важное значение имеет подбор агентов (личные качества), обучение искусству продаж.

III. Особое место в продвижении продукта занимают связи с общественностью (Public relation).

Связи с общественностью – продуманные, спланированные и постоянные усилия по установлению и укреплению взаимопонимания между компанией и общественностью, нацелены на формирование и поддержание безусловно положительного имиджа.

К PR относятся: информация для прессы, интервью, пресс-коммуникация, иллюстративные рассказы, ознакомительные визиты, ярмарки, конкурсы в прессе, торговые мероприятия, дни открытых дверей, спонсорство, клубное членство, ассоциации.

Цель PR: создание репутации фирмы и положительного имиджа через людей, способных повлиять на общественное мнение (журналисты, издатели).

Нередко работу по связям с общественностью называют бесплатной рекламой, но на самом деле это требует немало затрат. Это тот элемент продвижения, цели которого рассчитаны на долгосрочный период. Результат – особая атмосфера, способствующая в дальнейшем укреплению благожелательности к компании.

IV. Дополнительным видом маркетинговых коммуникаций является стимулирование сбыта, которое направлено на подкрепление продаж, привлечение потребителей продуктов и услуг посредством проведения кратковременных мероприятий: конкурсов, бесплатных образцов, предложения купонов и скидок, торговых кредитов, подарков к товарам и т.д.

Например, для стимулирования сбыта – так называемого подталкивания колеблющегося, предоставления ему гарантий и выгод, предусматривается стимулирование продаж ценовыми методами, гарантируется возврат денежных средств при расторжении договора купли-продажи, кроме этого предусматривается система скидок.

Искусство маркетологов и сбытовиков состоит в том, чтобы добиться от покупателей большей готовности заплатить за товар ту цену, которая лучше отражает его ценность. Главной задачей стимулирования сбыта в таком случае является: превращение в прибыль как можно большей части разницы между ценностью товара для покупателя и затратами фирмы на производство. Необходимо помнить, что решение этой задачи зависит от влияния других фирм, конкурирующих на рынке.

При формировании поддержки продаж применяются следующие методы:

1. Эффект масштаба – наиболее часто применяемый метод. Когда сохраняются затраты на товар при росте объема продаж, при этом можно снизить цены на 2–3%. Этот метод часто применялся в предыдущие годы, когда организацией туризма занималось меньшее количество фирм. Предприятие получало прибыль при небольших скидках определенным покупателям, например, социально не защищенным (малообеспеченным семьям, матерям одиночкам).

2. Метод скидок часто используется предприятиями туризма для постоянных клиентов: например, 5% – скидка за предоплату, 3% – скидка за оплату сразу и наличными.

3. Дифференциация цен – один из методов ценовой политики, который необходим для установление цен в праздничные дни, в

мертвый сезон и на определенные услуги. Такая ценовая стратегия предприятия средств размещения, например туристской базы, может сыграть положительную роль в ее ценовой политике и привлечь дополнительных клиентов.

4. Особенности планирования плана продвижения при разработке бизнес-плана

Процесс разработки плана продвижения представлен на рис.7.



Рис.7 – Процесс разработки плана продвижения

Согласно рисунку планирование продвижения состоит из следующих этапов:

1. Постановка задачи определяется на основе общей цели коммуникации.

2. Определение бюджета.

Методы установления бюджета:

Остаточный (метод исчисления от наличных средств) – самый слабый, используется небольшими фирмами.

Экстраполяции – новый бюджет на основе предыдущего, есть точка отсчета, нет связи с целями.

Паритет с конкурентами – ориентирован на рынок, но запаздывает, метод догоняющего.

Доля от продаж (метод исчисления «в процентах к сумме продаж») – увязка продаж и продвижения, но при плохом сбыте необходимо увеличение расходов на продвижение.

Решение стратегических задач (метод исчисления «исходя из целей и задач») – трудность установить четкие цели.

3. Решение о форме обращения, в том числе разработка рекламной идеи, включающей в том числе рекламный слоган (“Бизнес-туризм в лучших традициях” и т.д.), рекламный образ (“Земной шар”, “Парус”, “Компас” и т.д.),

4. Решение о средствах формирования спроса: график мероприятий, сроки, исполнители. Выбор средства: СМИ, наружная реклама, объявления, листовки, престижная реклама. Рекламное обращение: макет текста, графического исполнения, ролика и т.д.

5. Оценка эффективности продвижения:

– тесты на узнавание и запоминание;

– опрос мнений и отношений;

– тестинг качества и эффективности рекламного объявления

(способ привлечения внимания, информативность, сила воздействия, убедительность, аргументированность, следование советам).

Задание 1 к теме 7

Разработайте план сбыта продукции и услуг по выбранному Вами проекту, определите методы сбыта, рассчитайте мощность производственно-сбытовой базы.

Пример выполнения задания

Для эффективной работы гостиничного комплекса необходимо разработать план сбыта, который является одной из важнейших частей общей маркетинговой стратегии предприятия. Разработка и реализация сбытовой стратегии предполагает решение следующих принципиальных вопросов:

- выбор каналов сбыта;

- выбор посредников и формы работы с ними.

При реализации своих услуг гостиничный комплекс, в основном, будет использовать прямой метод маркетинга, т.е. реализацию без посредников. План сбыта услуг ГРК в натуральных единицах представлен в таблице 29.

Таблица 29 - План сбыта на год продуктов и услуг в разрезе ассортимента (в натуральных единицах) по месяцам при средней загрузке ГРК 60%

Продукция и услуги	I	II	III	IV	...	XII	год
Загрузка, %	70,5	50,3	53,7	36,1		54,6	60,0
1. Размещение (номер/дней)	891	576	681	443		694	8979
Корпоративное обслуживание (меропр.)	10	2	4	2		8	48
Услуги аниматора	10	2	4	2		8	48
Питание по меню (чел.)	2566	1652	1955	127	1	1988	25754
Room service (заказ)	298	194	230	150		234	3022
Мини-бары (номер/дн)	500	323	382	249		389	5037
Услуги бара (чел/дн)	1584	1027	1213	788		1241	15987
Интернет (МГБ)	200	129	152	99		156	2010
Телефон (разг.)	40	26	30	20		31	400
Аренда ноутбука (сут.)	11	7	8	6		8	110
Аренда компьютера (час)	145	94	110	72		113	1460
Прочие (дн.)	31	28	31	30		31	365
Трансфер микроавтобуса (поездка)	15	10	11	8		12	150
Трансфер автобуса (поездка)	5	1	2	1		4	24
Услуги прачечной (чел.)	68	44	52	31		53	685
Солярий (мин)	1100	700	800	900		900	10950
Баня	145	94	110	72		113	1460
Услуги няни	109	70	83	54		85	1095

Согласно данным таблицы план сбыта услуг размещения за год составляет 8979 номер/дней в соответствии с уровнем загрузки 60%,

имеющий сезонный характер. Жестко привязаны к уровню загрузки гостиницы следующие услуги:

- услуги питания по меню, Room Service, обслуживания мини-баров;
- услуги международной и междугородной телефонной связи, аренда ноутбука, услуги Интернет;
- трансфер микроавтобуса и автобуса;
- услуги прачечной для гостей.

В таблице 30 представлен план сбыта услуг ГРК в стоимостном выражении, рассчитанный на основе результатов расчета таблицы 27 и установленных цен на услуги.

Таблица 30 - План сбыта в стоимостном выражении при загрузке ГРК 60%

Услуги	Ед. изм.	Ср. годовой объем продаж	Ср.цена ед., руб.	Ср.годовая выручка, тыс.руб.
1. Размещение	номер/дн	8979	6298	56549,7
2. Услуги питания				23367,9
корпоративное обслуживание	Меропр.	48	80000,0	3840,0
питание в ресторане по меню	чел.	25754	550,0	14164,7
room service	заказ	3022	600,0	1813,2
мини-бары в номерах	чел/дней	5037	70,0	352,6
услуги бара	Чел/дней	15987	200,0	3197,4
3. Бизнес-центр				202,6
интернет	МГБ	2010	2,0	4,0
услуги телефона	разговор	400	300,0	120,0
аренда ноутбука	суток	110	150,0	16,5
аренда компьютера	час	1460	30,0	43,8
прочие услуги	дн.	365	50,0	18,3
4. Транспортные услуги				319,8
трансфер микроавтобуса	поездка	150	1700,0	255,0
трансфер автобуса	поездка	24	2700,0	64,8
5. Прочие услуги				1912,0
услуги прачечной	чел.	685	500,0	342,5
солярий	мин	10950	20,0	219,0
баня	час	1460	700,0	1022,0
услуги няни	час	1095	300,0	328,5
Итого				82352,0

В первый год реализации планируется обеспечить уровень загрузки 45%, согласно расчетным данным, в ГРК планируется реализовать в

первый год услуг на сумму 63023,7 тыс. руб. В последующие годы с ростом известности ГРК, формированием круга постоянных клиентов уровень загрузки увеличится до 60%.

Объемы продаж ГРК с учетом среднегодового уровня загрузки номеров приведены в таблице 31.

Таблица 31 – Объемы продаж ГРК с учетом среднегодового уровня загрузки номеров

Годы	Уровень загрузки номеров, %	Объем продаж, тыс.руб.
1 год	45	63025,7
2 год	50	69467,5
3 год и далее	60	82352,0

Структура продаж ГРК представлена на рис.8.

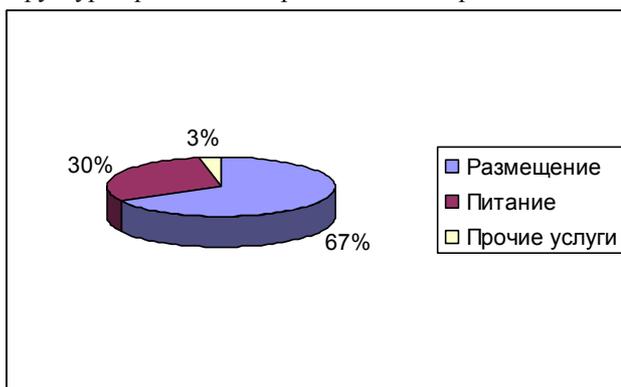


Рис.8 – Структура продаж ГРК

Для достижения целей сбытовой политики одним из важнейших средств является эффективное продвижение. Прежде всего, необходимо создание единого бренда гостиницы: название, фирменный стиль, который включает фирменный знак, логотип, разработку бланка приема и размещения, бланка службы горничной, карту гостя, папку информации для гостя, конверты, одежду для персонала и т. д.

Задание 2 к теме 7

Какие виды продвижения будут использованы для стимулирования сбыта, опишите средства распространения рекламы, какие дополнительные виды продвижения будут использованы, рассчитайте бюджет продвижения, календарный план рекламных мероприятий.

Пример выполнения задания

Так же важным составным элементом фирменного стиля, создающего имидж гостиничного предприятия, является вывеска, которая в нашем случае, одновременно будет служить и наружной рекламой. Помимо этого эффективным является размещение динамических дисплеев в терминалах аэропорта и наружного щита на привокзальной площади аэропорта.

Интернет-реклама предполагает создание и поддержание сайта гостиницы, размещение на рекламных гостиничных порталах. В качестве имиджевой рекламы необходимо опубликование статей в бизнес-прессе.

Стимулирование сбыта является одним из ключевых факторов привлечения постоянных клиентов. Помимо предоставления скидок при повторных и групповых заказах, элементом стимулирования является специальная скидка в размере 10% для гостей со сроком пребывания более 20 дней.

План продвижения на первый год реализации проекта представлено в таблице 31.

Таблица 31 - План продвижения ГРК на первый год реализации проекта

Виды продвижения	Стоимость единицы, руб.	Требуется	Затраты всего, руб.	Частота выходов
Реклама				
Персональная рассылка	12	200 писем	2400	в течение года
Печатная реклама (ООО «Нью-тон»)			54301	в течение года
Создание сайта	10000	1 выход	14500	Единовр. ежемесячно
Поддержание сайта	500	9 выходов		
Реклама в системе ГСБ	регистрация – 16 000	1 выход	114112	1 год
	5% от стоимости номера, 5% продаж	292 руб. x 336 номеров		1-12 кварталы
Поисковая система www.all-hotels.ru	5% от стоимости номера, 2% продаж	292 руб. x 135 номеров	39420	В течение года
Реклама в журналах «Город развлечений», «Конкурент»	106 кв.см – 10000-15000 руб.	3	37500	В течение года
Общественные связи				

Имиджевые статьи в туристской прессе «Турбизнес»	18000	3 выхода	54 000	В течение первого года
Фирменный стиль (униформа персонала)	4524,5	53 чел.	239800	1 раз в два года
Стимулирование сбыта				
Предоставление скидок при повторных и групповых заказах	585 руб. 5-15% от стоимости номера, 5% продаж	336 номер/дн	196560	По мере формирования постоянных клиентов
Специальная скидка при пребывании в гостинице более 20 дней	585 руб. 10% от стоимости номеров, 5% продаж	336 номер/дн	196560	5% от объема обслуживания

План продвижения по годам реализации проекта представлено в таблице 32.

Таблица 32 - План продвижения ГРК по годам реализации проекта

В руб.

Виды продвижения	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
Персональная рассылка	2400	2400	2400	2400	2400
Печатная реклама	54301	54301	54301	54301	54301
Создание сайта	14500	4500	4500	4500	4500
Поддержание сайта					
Системы бронирования	114112	98112	116753	128428	128428
Поисковые системы	39420	42967	51130	51130	51130
Реклама в глянцевых журналах	37500	37500	37500	37500	37500
Имиджевые статьи в туристской прессе	54 000				54000
Форма персонала	13427	12860	25630	50000	50000
Групповые и повторные скидки		193120	217026	292251	349601
Итого	329660	445760	509240	620510	731 860

Тема 8. Производственный и организационный планы предприятия

План производственной деятельности представляет собой подробное описание необходимых для работы компании производственных ресурсов. Основная цель этого раздела – описание обеспеченности проекта с производственной и технологической стороны.

В сфере туристических услуг особое внимание уделяется на определение приемлемого месторасположения, стремление уменьшить накладные расходы, получение требуемого оборудования и повышение конкурентоспособности путем подбора и обучения персонала.

Обычно структура этого раздела включает в себя следующие пункты:

1. Производственный цикл (графическая характеристика производственного цикла).

2. Производственные мощности и их развитие (описание производственных мощностей, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на фирме).

Необходимо указать, как и когда будут приобретены дополнительные мощности, просчитать амортизацию.

3. Организационная структура компании (указание основных управленческих должностей в фирме, назвать людей, которые их займут).

4. План персонала (состав постоянных сотрудников компании с указанием должности, количества человек и оплаты труда). Практически в каждой туристической фирме есть категория работников с временным наймом в связи с сезонностью и другими особенностями, их необходимо указать в специальной картотеке, где используется оперативный наём на работу по контракту и предварительной договоренности с нанимаемым сотрудником, где указываются должность, количество человек, оплата труда.

1. Краткая характеристика технологии

Факторы, характеризующие технологические особенности туристских объектов, имеют общие черты:

- сезонный характер туристских и гостинично-ресторанных услуг (варьирование цен в зависимости от сезона);

- «звездность» гостиницы (влияет на масштабы маркетинговой деятельности);

- класс обслуживания и объем предоставляемых услуг (гостиница может позиционироваться только на предоставлении услуг размещения, а может комплекс услуг (размещение, питание, развлечение) в зависимости от этого будут меняться масштабы маркетинговой деятельности и финансовые отчисления на развитие маркетинга).

Строительство и организация проектируемого предприятия, к примеру, основаны на следующих технологических решениях туристского бизнеса:

- размещение в экзотическом и экологически чистом районе;
- в основную стоимость путевок входит проживание в номерах и трехразовое питание, остальные услуги предоставляются желающим за дополнительную плату;
- с целью разнообразия досуга отдыхающих передовые методы организации экскурсий и развлечений;
- развитие спортивных видов туризма: теннис, волейбол, баскетбол; дайвинг;
- для снятия стрессовых напряжений планируется комплекс сауны;
- в жаркие летние дни имеется возможность пользоваться благоустроенным морским пляжем;
- для организации вечернего досуга планируется организация дискотеки, бара, коллективных игр и развлечений;
- оснащение бытовых помещений и общественных мест с высокохудожественным и эстетическим вкусом.

Дается подробная технология обслуживания: прибытие, размещение, регистрация, питание, досуг, дополнительные услуги, предполагаемое развитие.

2. Капитальные затраты

В разделе представляются описание зданий и сооружений, способы использования, объем капитальных затрат при новом строительстве или реконструкции собственных основных средств, затраты на использование помещений при их аренде.

1. Наличие сооружений (площадь, тип здания)
2. Примерный календарный план строительных работ.
3. Объем капитальных вложений (определяется на основе рабочей и проектно-сметной документации или по аналогам и укрупненным показателям, а также прогнозным и экспертным оценкам).
4. Инженерное оборудование, сети и системы.
5. Благоустройство территории
6. Общая сметная стоимость строительства

7. Характеристика оборудования

3. Необходимые сырье и материалы

1. Поставщики продуктов.

2. Потребность в закупке в разрезе основных товарных групп (представляется в таблице: наименование товара, количество, средняя цена, сумма по каждому наименованию).

3. План формирования товарных запасов рассчитывается согласно таблице 33.

Таблица 33 – План формирования товарных запасов

Показатели	Размер
Количество разновидностей товара, шт.	400
Пополнение ассортимента за одну поставку, шт.	350
Коэффициент комплектности (п. 1 / п. 2)	0,88
Промежуток между поставками, дней	5
Частота поставки (п. 4 / 2 × п. 3), дней	3
Время нахождения товара в пути, дней	1
Запас пополнения (п. 5 + п. 6), дней	4
Средняя цена товара, руб.	18,0
Выставочный товарный запас, руб. (п. 1 × п. 8 × 3 шт.)	21.600
Однодневный товароборот, руб.	20.000
Пополнение товарных запасов (п. 7 × п. 10), руб.	80.000
Средний совокупный товарный запас (п.9 + п.10 + п.11), руб.	127.500

4. Организационный план

1. Перечень мероприятий по этапам проекта

2. Уровень необходимой квалификации.

3. Штатное расписание.

4. Условия труда.

5. Обучение персонала.

6. Лицензии и разрешения, необходимые для реализации проекта.

В таблице 34 представлен пример перечня мероприятий по этапам проекта.

Таблица 34 - Организационный план: перечень мероприятий по проекту

Название	Стоимость этапа	Дата начала	Дата окончания
Приобретение существующих объектов туристической базы	49 950	1.10.2001	1.11.2001
Создание паспорта стационара	700	1.11.2001	15.11.2001
Реконструкция жилых помещений	15 450	1.03.2002	15.07.2002

План персонала представляет собой информацию о структуре управления предприятием (тип организационной структуры, преимущества); квалификационной структуре персонала и основных функциональных требованиях к персоналу; штатном расписании работников с определением количества работников по каждому структурному подразделению, уровне оплаты труда, сезонности работ и других условиях, позволяющих достичь поставленных в бизнес-плане целей.

Информация о необходимых нормативно-правовых условиях реализации бизнес-плана, лицензиях и разрешениях включает :

1. Согласование со службами санэпиднадзора, охраны труда и т.д. по соответствию условий труда необходимым требованиям.

2. Согласование с органами пожарного надзора, водоканалуправления и т.д. по соответствию объекта предъявляемым требованиям.

3. Лицензия на право розничной торговли отдельными продовольственными товарами.

Задание 1 к теме 8.

Охарактеризуйте технологию производства продукции и услуг. Рассчитайте необходимые объекты и помещения по проекту.

Пример выполнения задания

План производственной деятельности представляет собой подробное описание основных технологических решений, групп помещений, необходимых для работы ГРК производственных ресурсов. Планируемый комплекс расположен на территории общей площадью 40 тыс. кв.м., из которых главный корпус площадью под застройку 1486 кв.м.

Расчет площади под застройку ГРК приведен в таблице 34.

Таблица 34 – Расчет площади под застройку ГРК

Наименование объектов	Площадь, кв.м.
Главный корпус	1486
Баня-сауна с бассейном	430
Итого по жилой зоне	1916
Баскетбольно-волейбольная площадка	448
Навес для настольного тенниса	130
Теннисный корт (2 шт)	1600
Площадка для мини-футбола	2112
Площадка для тренажеров	670
Бассейн (для взрослых и детей)	400
Итого по спортивной зоне	5360
Хозкорпус	420
Склад спортивного инвентаря	170
Гараж	120
Автостоянка на 30 а/м	1280
Итого по хоз.зоне	2000
Дорога	1200
Беседки	90
Зона для барбекю	1825
Купальная зона	1000
Навес-эстрада	200
Пешеходные дорожки	3350
Фонтан	180
Газоны	17500
Парковая зона	5350
Итого по зоне главного въезда	13200
Всего	40 000

Общая площадь помещений главного корпуса составляет 4225,7 кв.м. В таблице 35 приводится состав помещений главного корпуса.

Таблица 35 – Состав помещений главного корпуса ГРК

Наименование группы помещений	Состав группы помещений	Площадь
Жилые	Комнаты	1084,7
	Санузел	143,1
	Лоджии	113,8
	Итого	1341,6
Общественные	Коридоры, лестницы, холлы	858
	Лифт, лоджии	162,6
	Итого	1021,2
Торговые	Зал ресторана	455,8
	Фойе ресторана	39,2

	Санузел для гостей ресторана	24,0
	Курительная	15,0
	Тренажерный зал	36,0
	Кинозал Муз салон	77,0
	Бизнес-центр	21,0
	Камера хранения	12,0
	Детская	24,0
	Гардеробы для гостей	48,0
	Итого	727,9
Производственные ресторана	Цеха (горячий, холодный, мучной, мясо-рыбный, овощной)	111,0
	Склады (вина, белья)	20,4
	Моечная (кухонной, столовой посуды)	24,0
	Раздаточная	33,0
	Охл. Камера (овощей, мяса, рыбы)	27,0
	Кладовые (сухих, молочных продуктов, тары)	32,0
	Загрузочная	10,2
	Итого	257,6
Офисные	офис ресторана	10,0
	приемная	16,6
	Дирекция, бухгалтерия	64,0
	офис консьержа, портье	26,0
	Служба безопасности	15,0
	Итого	131,6
Помещения для персонала	Пищеблок персонала	24,0
	Гардероб для персонала	20,0
	Санузел для персонала в ресторане	12,0
	Комнаты отдыха	359,2
	Итого	415,2
Подсобные помещения	Тренерская	6,0
	Аппаратная, инвентарная, серверная	25,0
	Итого	31,0
Прачечная		90,0
Технические помещения		293,6
Всего		4309,7

В таблице 36 представлены основные характеристика и технологические решения проектируемого гостинично-рекреационного комплекса.

Таблица 36 – Основные характеристики проектируемой гостиницы

Показатели	Конструкции технологии	Характеристики
Тип здания		административное здание
Площадь гостиницы		4225,7 м ²
Потребность в строительстве		новое строительство
Характер эксплуатации		коммерческая деятельность
Метод строительства	каркасное домостроение	
Фундамент	монолит	железо-бетон
Перекрытия	монолитные	железо-бетон толщиной 250 мм
Стены	каркасно-монолитные с заполнением эко-блоками	толщина 400 мм
Кровля	скатная по металлическим стропилам	металлическая черепица по деревянной обрешетке
Полы	стяжка бетонная	керамогранит, ламинат, ковролин
Перегородки	кирпич, ГВЛ по металлическому каркасу	толщина 100-120 мм
Окна	пластиковые	стеклопакет
Двери	деревянные, металлические, пластиковые	внутренние Противопожарные Входные и тамбурные

Главный корпус ГРК включает различные группы помещений, которые отличаются назначением и технологией эксплуатации.

Конструктивные и объемно-планировочные решения приняты с учетом требований СНиП 21-01-97* "Пожарная безопасность зданий и сооружений", норм пожарной безопасности НПБ 88-2001 «Установки пожаротушения и сигнализации», НПБ 104-03 «Системы оповещения и управления эвакуацией людей при пожарах в зданиях и сооружениях» и направлены на предотвращение распространения опасных факторов пожара по помещениям и между помещениями, ограничение пожарной опасности строительных материалов.

В целях своевременного обнаружения и предотвращения распространения пожара здание оборудуется следующими системами и средствами:

- системой видеуправляемой автоматической пожарной сигнализации;
- системой оповещения о пожаре;
- первичными средствами пожаротушения;
- индивидуальными средствами защиты и эвакуации работников и гостей комплекса.

Комплексное оснащение помещений обеспечивается интегрированной системой безопасности, которая позволяет решить следующие задачи:

- 1) организацию охранной и пожарной сигнализации во всех строениях и помещениях;
- 2) видео-наблюдение за внешней территорией и внутренними помещениями;
- 3) контроль соблюдения охранниками графика и маршрута обхода помещений во время дежурства;
- 4) охранную и противопожарную защиту.

Общая стоимость приобретения с учетом монтажа и наладки системы пожарной сигнализации составляет 4,7 млн. руб.

Задание 2 к теме 8.

Дайте качественную и количественную оценку капитальным вложениям..

Пример выполнения задания

Укрупненный расчет строительно-монтажных работ всего здания представлен в таблице 37.

Таблица 37 – Общий объем строительно-монтажных работ ГРК

Наименование затрат, работ	Ед.изм.	Колич.	Стоимость ед, тыс.руб	Итого стоимость, тыс.руб
Главный корпус	Кв.м.	4309,7	41,0	176697,7
Пожарная сигнализация	компл	1	4742,0	4742,0
Баня-сауна с бассейном	Кв.м.	430	28,0	12040,0
<i>Итого по жилой зоне</i>	<i>Кв.м.</i>	<i>3945</i>	<i>28,0</i>	<i>193479,7</i>
Баскетбольно-волейбольная площадка	Кв.м.	448	3,2	1433,6
Навес для настольного тенниса	Кв.м.	130	2,7	351,0
Теннисный корт (2 шт)	Кв.м.	1600	3,2	5120,0
Площадка для мини-футбола	Кв.м.	2112	3,2	6758,4
Площадка для тренажеров	Кв.м.	670	3,2	2144,0

Бассейн (для взрослых и детей)	кв.м.	400	9,7	3880,0
Итого по спортивной зоне		5360		19687,0
Хозкорпус	Кв.м.	420	18,9	7938,0
Склад спортивного инвентаря		170	13,5	2295,0
Гараж	Кв. м.	120	13,5	1620,0
Автостоянка на 30 а/м	Кв.м.	1280	3,2	4096,0
Итого по хоз.зоне		2000		15949,0
Ограждение территории	Пог.м.	800	5,2	4160,0
Дорога	Кв.м.	1200	2,2	2640,0
Беседки	Кв.м.	90	8,3	747,0
Зона для барбекю	Кв.м.	1825	3,2	5840,0
Купальная зона	Кв.м.	1000	3,2	3200,0
Навес-эстрада	Кв.м.	200	7,5	1500,0
Пешеходные дорожки	Кв.м.	3350	1,5	5025,0
Фонтан	Кв.м.	180	9,7	1746,0
Газоны	Кв.м.	17500	1,2	21000,0
Парковая зона	Кв.м.	5350	1,5	8025,0
Итого по зоне главного въезда		13200		53883,0
		40 000		282998,7

Согласно данным таблицы, общий объем СМР гостиничного комплекса с учетом занимаемой площади составляет 282998,7 тыс. руб.

После определения расчета стоимости строительно-монтажных работ необходимо определить потребность в технологическом оборудовании на основе анализа специализированного оборудования для гостиничных предприятий, включая оборудование для оснащения номерного фонда, кафе, бани, бизнес-центра, спортивных объектов, офисных и производственных помещений. Перечень необходимого оборудования представлен в Приложении И.

В таблице 38 представлена комплектация гостиничных номеров комплекса по категориям.

Таблица 38 – Оборудование гостиничных номеров по категориям

Категория	Оборудование	Размеры	Кол-во ед. в номере	Всего Кол-во ед.
Одноместный	Кровать	1600x2000	1	9
	Прикроватная тумба	450x500x600	2	18
	Стол письменный	500x800	1	9
	Стул		2	18
	Чемоданница	450x800	1	9
	Шкаф	600x1800	1	9
Двухместный	Кровать	1200x2000	2	16
	Прикроватная тумба	450x500x600	2	16

	Стол письменный	500x800	1	8
	Стул		2	16
	Чемоданница	450x800	1	16
	Шкаф	600x1800	1	8
Студия	Кровать	2000x2000	1	18
	Прикроватная тумба	450x500x600	2	36
	Стол письменный	500x800	1	18
	Стул-кресло		2	36
	Чемоданница	450x800	1	18
	Шкаф	600x1800	1	18
	Стол журнальный	500x600	1	18
	Стол кухонный	500x1000	1	18
	Диван	800x1400	1	18
Люкс	Кровать	2000x2000	1	6
	Прикроватная тумба	450x500x600	2	12
	Стол письменный	500x800	1	6
	Стул-кресло		2	12
	Чемоданница	450x800	1	6
	Шкаф	600x1800	1	6
	Стол журнальный	500x600	1	6
	Диван	800x1400	1	6

Комплектация произведена с учетом гостиничных стандартов, площади номера по категории, размеров оборудования и количества номеров.

Таблица 39 – Оборудование для оснащения гостиницы

Наименование	Стоимость, руб.	Аморт., %	Доля затрат, %
1. 1. Мебель для оснащения номеров	3269025	6,7	
2. Сантехника	1270900	6,7	
3. Электроприборы	2452985	10,0	
Итого оборудование номерного фонда	6992910		34,0
4. Технологическое оборудование для ресторана и кафе	1392306	9,0	
5. Мебель для ресторана и кафе	1280860	12,5	
Итого оборудование ресторана и кафе	2673166		13,0
6. Мебель для общественных зон	491000	12,5	
7. Мебель для служебных помещений	87500	12,5	
8. Мебель для офисных помещений	411500	12,5	
9. Мебель помещений для персонала	435136	12,5	
Итого мебель общественных и служебных помещений	1425136		7,0
10. Программное обеспечение	1621582	11,0	
11.Электронные замки	747636	11,0	

Итого автоматизация гостиницы	2369218		12,0
12. Пассажирский микроавтобус (2 ед.)	1023600	20,0	
13. Грузовик	272960	20,0	
14. Рефрижератор	307080	20,0	
15. Внедорожник	614160	20,0	
Итого автотранспорт	2217800		11,0
16. Оборудование для бассейна	1078003	9,0	
17. Оборудование для бизнес-центра	551500	11,0	
18. Оборудование прачечной	2638768	9,0	
19. Оборудование фитнес-центра	229049	11,0	
20. Солярий	217620	11,0	
Итого прочее оборудование	4714940		23,0
Всего по гостинице	20 393 170		100,0

Согласно данным таблицы, стоимость оборудования для оснащения гостиницы составляет 20 393,2 тыс. руб. На рис.9 представлена структура распределения затрат на приобретение оборудования для оснащения гостиницы.



Рис.9 – Распределение затрат на приобретение оборудования
 В табл. 40 представлен объем всех затрат капитального характера, установленный на основе результатов расчетов табл. 37 и 39.

Таблица 40 – Первоначальный объем капитальных затрат по проекту

Наименование затрат	Сумма, тыс. руб.
Проектные работы и согласование	1 000,0
Аренда земли в предреализационный период (2012-2016 гг.)	2253,8
Итого СМР	282 998,7
Итого оборудования	20 393,2
Всего	306 645,7

Согласно данным таблицы, общий объем капитальных затрат на строительство и приобретение оборудования гостиницы составляет 303 391,9 тыс. руб.

Помимо приобретения оборудования для бесперебойной работы гостиницы необходимо приобретение материалов и комплектующих, текстильных принадлежностях для предприятий питания и гостиницы, а также разовых принадлежностях для гостей, в финансовом плане дается обоснование сметы затрат.

Задание 3 к теме 8.

Разработайте организационную структуру управления, план персонала.

Пример выполнения задания

При разработке организационной структуры и штатного расписания в первую очередь учитывалось круглосуточное предоставление услуг и обеспечение бесперебойной работы гостиницы.

Организационная структура определяет взаимосвязи в гостинице, порядок ответственности и подчиненности. Первым шагом по разработке организационной структуры является определение штатных единиц персонала на основании областей ответственности, которые отражены в таблице 41.

Учитывая положение оргструктуры гостиницы, составлено штатное расписание на первый год реализации проекта, которое отражает количество сотрудников по каждой вакансии и оплату труда (табл.412).

Таблица 41 – Распределение персонала и выполняемые функции

Подразделение	Должность	Функции
Административное 7 человек	Управляющий	Координация деятельности подразделений, маркетинг
	Главный бухгалтер	
	Менеджер по персоналу	
	Системный администратор	
Служба приема и номерного фонда 20 человек	Консьерж	Прием корпоративных заявок бронирования залов и номеров, администратор делового центра, прием доп. заказов
	Портье	Прием, размещение гостей, прием заявок бронирования номеров, ведение расчетов с гостями за основные и дополнительные услуги
	Супервайзер	Ведение отчетности по материальному оснащению номеров, контроль за состоянием номеров, контроль за мини-барами
	Горничная	Уборка номеров
	Уборщик общественных помещений	Уборка общественных, производственных, подсобных и служебных помещений.
	Сотрудник прачечной	Обработка текстильных изделий номеров и одежды гостей, подготовка униформы персонала.
	Финансово-экономическая служба 7 человек	Бухгалтер на рознице
Бухгалтер материалист		Учет материальных ценностей
Бухгалтер-калькулятор		Расчет калькуляции себестоимости и цены услуг ГРК
Менеджер по снабжению		Организация текущего снабжения
Водитель-экспедитор		Доставка сырья и материалов
Банный центр 2 человека	Банщик	Организация бронирования и обслуживания в бане
Служба развлечений 2 человека	Аниматор, няня	Организация банкетов, присмотр за детьми, организация детских праздников
Инженерно-	Инженер	Организация инженерно-технического

хозяйственная служба 6 человек		обслуживания
	Разнорабочий	Выполнение вспомогательных работ
	Озеленитель	Выполнение озеленительных работ
Служба питания и напитков 24 человека	Шеф - повар	Организация производства блюд в ресторане
	Повар горячего цеха	Производство горячих блюд в смену
	Повар холодного цеха	Производство холодных блюд в смену
	Повар кондитер	Производство кондитерских изделий
	Мойщик посуды	Уборка и мойка посуды в смену
	Администратор зала	Бронирование заказов в ресторане, контроль за организацией обслуживания, подготовка проведения мероприятий
	Бармен	Обслуживание в баре ресторана и кафе
	Официант	Обслуживание клиентов в зале 3 человека в смену
Служба безопасности 6 человек	Старший службы	Руководство службой
	Охранник	Выполнение охраны объекта в смену
	Парковщик	Парковка автомобилей гостей
Всего, чел.	71	

Таблица 42 - Формирование оплаты труда работников гостиницы

В руб.

Должность	Кол-во, чел.	Оклад	З/п на 1 чел. с учетом ДВК и надбавки	Итого з/п, тыс.руб
Управляющий	1	22436	35000	35000
Главный бухгалтер	1	19230	30000	30000
Менеджер по персоналу	1	11538	18000	18000
Системный администратор	1	11538	18000	18000
Инженер	1	15386	24000	24000
Консьерж	2	11538	18000	18000
Портье	4	10257	16000	64000
Супервайзер	2	9615	15000	45000
Горничная	6	7693	12000	72000
Уборщик общественных	4	5128	8000	32000

помещений				
Сотрудник прачечной	2	6410	10000	20000
Разнорабочий	3	6410	10000	30000
Озеленитель	2	7693	12000	48000
Старший смены службы безопасности	1	11538	20000	20000
Охранник службы безопасности	3	9615	15000	45000
Парковщик	2	6410	10000	20000
Бухгалтеры	3	9615	15000	45000
Менеджер по снабжению	1	11538	18000	18000
Водитель-экспедитор	3	9615	15000	45000
Банщик	2	7693	12000	24000
Аниматор	1	9615	15000	15000
Няня	1	6410	10000	10000
Шеф-повар	2	19231	30000	60000
Повар	6	11538	18000	108000
Администратор зала	2	9615	15000	30000
Бармен	2	8020	12000	24000
Официант	10	6410	10000	100000
Мойщик посуды	2	5128	8000	16000
Итого	71			1034000

Таким образом, расходы на заработную плату 71 работника в месяц составляют 1034,0 тыс. руб., следовательно, годовой фонд оплаты труда в первый год реализации проекта составит 12 408,0 тыс.руб.

Тема 9. Финансовый план. Оценка эффективности и управление рисками

Данный раздел бизнес-плана базируется на понятии эффективности проекта. В общем смысле эффективность предприятия определяют как отношение результатов его деятельности к расходам, направленным на их качественное достижение (использование). Таким образом, для определения эффективности проекта предприятия в первую очередь необходимо рассмотреть результаты деятельности.

1. Выручка от реализации туруслуг. Формирование себестоимости

Выручка рассчитывается на основании данных об объеме продаж в натуральном выражении, которые представлены в плане сбыта и запланированном уровне цен на товары и услуги.

В таблицах 43-45 приводится пример формирования выручки в структуре планируемой деятельности предприятия.

Таблица 43 - Планируемый объем сбыта на период

Продукт	Ед.изм.	6.2015	7.2015	8.2015	9.2015	10.2002
Реализация путевок	Чел.сут.	0,00	2250,0	2700,0	2400,0	450,0
Услуги инструкторов	Чел.час	0,00	90,0	120,0	110,0	0,0

Таблица 44 – Цены на услуги

Продукт	Цена (руб.)	Описание
Реализация путевок	1500,00	Летняя рекреация
	3000,00	Отапливаемые номера
Услуги инструкторов-тренеров	200,00	Волейбол, баскетбол и т.д.

Таблица 45 - Планируемая выручка (руб.)

Продукт	6.2015	7.2015	8.2015	9.2015	10.2002
Реализация путевок	0,00	3375000,0	4050000,0	3600000,0	135000,0
Услуги инструкторов	0,00	18000,0	24000,0	22000,0	0,0

Структура себестоимости складывается из производственных, административно-коммерческих и общих затрат.

Производственные затраты подразделяются на:

- постоянные: обслуживание оборудования, аренда зданий;
- переменные: заработная плата производственного персонала, энергоснабжение, водоснабжение, сырье и материалы.

Административно-коммерческие затраты состоят из следующих элементов:

- заработная плата непроизводственного персонала;
- расходы на содержание офиса;
- представительские расходы;
- расходы на маркетинг;
- транспортные расходы;
- расходы на охрану;
- складские расходы.

Общие затраты классифицируются как:

- капитальные затраты: здание, оборудование, земля, коммуникационные сети (полная стоимость, сроки получения, сроки оплаты, сроки введения в эксплуатацию, нормы амортизации);
- организационные затраты (регистрация и печать, лицензии, офисное оснащение, подбор персонала, консалтинг, проектные работы, открытие счета).

2. План прибылей и убытков

План прибылей и убытков является одним из основных документов финансового плана, устанавливает планируемые доходы предприятия от реализации проекта. В таблице 46 приведена структура плана.

Таблица 46 - План прибыли и убытков

Показатели		Срок реализации проекта			
		Периоды			
Выручка от продажи товара (услуги)					
Налоги с продаж					
Чистый объем продаж					
Затраты: производственные административно-коммерческие общие					
Валовая прибыль					
Налоги и отчисления					
Чистая прибыль					

3. Баланс. Расчет точки безубыточности

Еще одним документом финансового плана является баланс. Его особенность заключается в том, что он не отражает результатов деятельности фирмы за определенный период, а фиксирует её сильные и слабые стороны с точки зрения финансов на данный момент.

Любой отдельно взятый элемент баланса сам по себе значит немного, однако, когда все элементы рассматриваются в соотношении друг с другом, это позволяет судить о финансовом положении фирмы.

В целях финансового планирования в бизнес-плане необходимо составление исходного и проектного балансов. Исходный баланс фирмы составить легко. Он показывает, как будет получен стартовый капитал (источник долга + собственный капитал) и как предполагается его расходовать. В проектном балансе должен учитываться исходный баланс, а также особенности развития фирмы и результаты её финансовой деятельности. Структура баланса представлена в табл.47.

Таблица 47 - Баланс

Активы	Пассивы
Оборотные активы	Оборотные пассивы
Основные активы	Основные пассивы
Абсолютные активы	Абсолютные пассивы

Помимо отмеченных планово-отчетных документов, в финансовую часть бизнес-плана включается план движения денежных средств (кэш-фло).

Также целесообразно включить анализ безубыточности, который демонстрирует, каким должен быть объем продаж, чтобы фирма смогла без посторонней помощи выполнять свои обязательства. Анализ безубыточности помогает определить момент, когда средств, выручаемых от продаж, становится достаточно для выполнения всех денежных обязательств фирмы.

Общая методика расчета безубыточности выглядит следующим образом. Необходимо:

1. Разделить все затраты на постоянные и переменные

FC – постоянные,

VC – переменные.

2. Определить валовую выручку

$$B = P \times N, \text{ где} \quad (3)$$

В – валовая выручка;
 Р – цена продукции и услуг;
 N – объем продаж.

3. Установить условие безубыточности

$$FC + VC \times N = P \times N \quad (4)$$

4. Определить безубыточный объем продаж

$$N = FC / (P - VC) \quad (5)$$

Например, если FC = 10.000.

$$VC = 1.200$$

$$P = 1.800$$

Безубыточный объем продаж составит

$$N = 10.000 / (1.800 - 1.200) = 16 \text{ ед. товара}$$

4. *Инвестиционный план*

Основной задачей инвестиционного плана является определение объемов по различным объектам и источников финансирования. В разделе отражаются условия финансирования и сроки возврата. Таблицах 48 и 49 представлены примеры заполнения информации об инвестиционном планировании в рамках бизнес-проекта.

Таблица 48 - Сводная ведомость инвестиционных издержек

Статьи затрат	Тыс. руб.
1. Машины и оборудование,	513 445
В том числе:	
Торговое оборудование	
Транспортная техника	
Оборудование кафе быстрого питания	
Контрольно-кассовые аппараты и офисное оборудование	
2. Производственные здания и сооружения (строительно-монтажные работы)	1 958 805
3. Прочие затраты (приобретение сырья и продуктов)	177 750
Всего	2 650 000

Таблица 49 - Источники финансирования и состав инвесторов

Источники финансирования	Объем затрат, тыс. руб.	Дата	Срок окупаемости
Собственные финансовые средства и внутрихозяйственные резервы предприятия всего, в том числе:	2 000,0		
На первом этапе	500,0	1.11.2015	9 м
На втором этапе	500,0	1.02.2016	16 м
На третьем этапе	1000,0	1.04.2016	15 м
Бюджетные субсидии (средства господдержки)	650,0	15.12.2015	12 м
Общая сумма финансовых средств	2 650,0		

5. Оценка эффективности проекта

Расчет показателя окупаемости проекта с точки зрения эффективности инвестиций производится на основе данных таблицы “План прибылей и убытков” и расчета денежных потоков – *Cash Flow* (CF).

Показатели эффективности инвестиций:

1. Расчетный уровень дохода на инвестицию (*Accounting Rate of Return – ARR*)

В первую очередь необходимо рассчитать норму амортизации инвестиций.

$$Depreciation = Cost - \frac{SV}{Life}, \text{ где} \quad (6)$$

Cost – первоначальная стоимость инвестиций;

SV – остаточная стоимость;

Life – срок проекта.

$$ARR = \frac{CIPY - Depreciation}{I} \times 100\%, \text{ где} \quad (7)$$

CIPY – (*Cash inflows per year*) – ежегодные денежные поступления;

I (*Initial Investment*) – инвестиционные затраты

При условии, если: срок проекта составляет 5 лет, размер инвестиций = 1000 тыс.руб.

$$Depreciation = 1000 - \frac{0}{5} = 200.$$

$$ARR \text{ первого года} = \frac{820 - 200}{1000} \times 100 = 62\%.$$

К преимуществам данного показателя следует отнести следующее:

- простоту понимания и расчета;
- отражение прибыльности проекта;
- количественную связь с финансовым положением;
- отражение всего срока жизни проекта.

В качестве недостатков расчетного уровня дохода можно отметить:

- не учитывается ценность будущих поступлений по отношению к текущему периоду времени.

2. Внутренняя норма рентабельности (*Internal Rate of Return – IRR*).

Рассчитывается путем определения ставки дисконтирования, при которой приведенная стоимость суммы будущих поступлений равняется приведенной стоимости затрат. При этом используются специальные дисконтные таблицы, устанавливающие коэффициенты пересчета для разных величин коэффициентов дисконтирования.

Значение внутреннего коэффициента рентабельности, при котором проект можно считать привлекательным, должно превышать условную стоимость капитала инвестора, например ставку по долгосрочным банковским кредитам. Допустим, при коэффициенте дисконтирования $F=28\%$ коэффициент пересчета для каждого года будет снижать приведенные поступления (таблица 50).

Таблица 50 – Расчет приведенных поступлений с учетом дисконтирования

Год	CF	F (28%)	Приведенные поступления
1	820	0,7813	641
2	1250	0,6104	763
3	1280	0,4768	610
4	1249	0,3725	465
5	1283	0,2910	373
Inv			-1000
NPV			1855

3. Чистая приведенная стоимость (*Net Present Value – NPV*) представляет собой оценку сегодняшней стоимости потока будущего дохода; чистая приведенная стоимость равна приведенной стоимости

будущих поступлений, дисконтируемых с помощью соответствующей ставки, за вычетом приведенной стоимости затрат.

В таблице 50 дана чистая приведенная стоимость для выбранной ставки дисконтирования 28%, которая должна иметь положительное значение.

4. Срок окупаемости проекта (*Payback Period – PP*)

Периодом окупаемости проекта называется время, за которое сумма поступлений от реализации проекта покрывает сумму затрат. Срок окупаемости обычно измеряется в годах или месяцах. Обычно используют дисконтируемый период окупаемости.

$$PP = t + \frac{\text{непокрытый остаток инвестиций } N\text{-го года}}{CF \text{ } n\text{-го года}}, \text{ где (8)}$$

T – период полного покрытия инвестиций, лет

Таблица 51 – Расчет срока окупаемости

Период времени		1 год	2 год
Кэш-фло		820	1250
Инвестиции	1000		
Срок окупаемости		1,14	

$$PP = 1 + \frac{180}{1250} = 1,14 \text{ года.}$$

Достоинством показателя “ период окупаемости проекта” можно считать то, что он достаточно хорошо характеризует риск проекта. В качестве недостатков можно отметить то, что период окупаемости не отражает эффективность проекта после его окупаемости и не может быть использован для определения прибыльности проекта.

5. Индекс прибыльности (*Profitability Index – PI*).

Индекс прибыльности – критерий оценки инвестиционного проекта, определяемый как частное от деления суммы поступлений на стоимость инвестиционных затрат:

$$PI = \frac{NPV}{I} \quad (9)$$

Используя исходные данные в приведенном выше примере, рассчитаем индекс прибыльности:

$$PI = \frac{1850}{1000} = 1,85 > 1.$$

При оценке инвестиционных проектов учитывается, что индекс прибыльности не должен быть менее единицы.

6. Анализ рисков

Данный раздел включает перечень профилактических и прогнозных мероприятий по предотвращению форс-мажорных и прочих негативных факторов, к которым относятся:

- угроза банкротства;
- санкции налоговых органов;
- пени, штрафы, неустойки по гражданско-правовым договорам, контрактам, соглашениям;
- санкции санэпиднадзора, пожарной службы, службы охраны окружающей среды, энергонadzора, госавтоинспекции;
- санкции Центробанка РФ, комиссии по валютному контролю;
- санкции Федеральной таможенной службы, Роспотребнадзора, арбитражного суда и других федеральных, региональных и местных органов.

Основная задача в рамках управления рисками - предугадать заранее все типы рисков, с которыми может столкнуться предприятие при реализации бизнес-проекта, выявить источники этих рисков и момент их возникновения. По итогам необходима разработка мер по сокращению всех видов рисков и минимизации потерь, которые они могут вызвать.

Управление рисками включает:

- 1) наличие высококвалифицированных специалистов (юридические, финансовые, маркетинговые службы);
- 2) наличие комплексного банка правовой и финансовой информации и оперативного источника его пополнения;
- 3) наличие системы налогового планирования;
- 4) аудиторская экспертиза заключаемых контрактов;
- 5) разработка матрицы потенциально-возможных рисков в режиме реального времени.

Экономической формой управления рисками является анализ чувствительности проекта на изменения различных показателей, в том числе объема сбыта, цены, производственных, маркетинговых и иных затрат, инфляции, объема инвестиций и других исходных данных для расчета показателей эффективности. В табл.52 приводится пример расчета анализа чувствительности проекта на изменение объема инвестиций.

Таблица 52 - Показатели эффективности проекта при изменении объема первоначальных инвестиций

Изменение объема инвестиций, %	Объем инвестиций, Тys.руб.	С дисконтом	
		Срок окупаемости, мес.	NPV , тыс.руб
+30%	316575,85	189	-26046
+20%	243519,88	182	-8217
+15%	202933,24	170	697
+10%	176463,68	158	9612
+5%	168442,61	146	18527
0	160421,53	134	27441
-5 %	152400,45	123	36354

Задание 1 к теме 9

Разработайте сводную ведомость инвестиционных издержек, определите схему финансирования

Пример выполнения задания

Разработка инвестиционного проекта ГРК влечет за собой вложение инвестиций, величина потребности в которых представлена в табл. 52 на основе результатов расчета объема капитальных затрат по проекту и оборотных средств на первоначальный период (табл. 40).

Таблица 52 – Потребность в инвестициях

Этапы	Год	Наименование затрат	Стоимость прямая, тыс. руб.	Стоимость с учетом инфляции, тыс.руб.
1 этап	Дореализац период	Первоначальные затраты	306 645,7	306 645,7
2 этап	9 год	Модернизация гостиницы	12832,1	39 253,7
	10 год	Модернизация гостиницы	12832,1	45 141,7
		Итого 2 этап	25664,2	84 395,4
		Всего	332 309,9	391 041,1

Согласно таблице общая потребность в инвестициях на первом этапе составит 306645,7 тыс. руб. Потребность в финансировании

второго этапа определялась на основании срока износа помещений и оборудования и составила 25664,2 тыс.руб.

Расчет схемы финансирования проводится на основе данных прогноза движения денежных средств (табл. 53 и 54).

Таблица 53 - Схема финансирования при прямом расчете (без инфляции)

Виды финансирования	Сумма поступлений тыс. руб.	Дата поступлений	Сумма возврата тыс. руб.	Срок возврата (год реализации)
Привлеченные средства	306 645,7	Дореализационный период	24 000	1 год
			24 000	2 год
			31 000	3 год
			28 000	4 год
		
	10645,7	12 год		
Прибыль	12832,1	9 год	12 832,1	9 год
	12832,1	10 год	12832,1	10 год
Итого	332 309,9		332 309,9	12 лет

Таблица 54 - Схема финансирования с учетом инфляции

Виды финансирования	Сумма поступлений, тыс. руб.	Дата поступлений	Сумма возврата тыс. руб.	Срок возврата (год реализации)
Привлеченные средства	306 645,7	Дореализационный период	25 000	1 год
			28 000	2 год
			39 000	3 год
		
			18645	8 год
Прибыль	39 253,69	9 год	39253	9 год
	45 141,74	10 год	45141	10 год
Итого	391 041,1		391041	10 лет

Таким образом, общий период окупаемости составляет 10 лет с начала осуществления продаж, при этом первый этап окупается за 8 лет. График возврата средств представлен на рисунке 8.

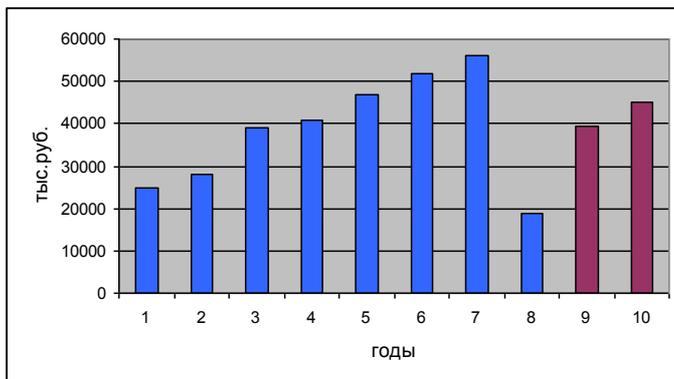


Рис.10 - График возврата инвестиций

Задание 2 к теме 9

Рассчитайте текущие затраты по проекту: прямые, производственные расходы; административные расходы; расходы на персонал; коммерческие расходы. Сведите все расходы в общую группу.

Пример выполнения задания

Общий объем прямых расходов ГРК на планируемый период представлен в табл. 55 на основании данных приложений М, Н и П..

Таблица 55 – Прямые расходы (в тыс. руб.)

Наименование затрат	1 год	2 год	...	16 год
1. Материалы и комплектующие	1054,4	42,6		596,4
2. Расходы на текстиль для гостиницы и кафе	3588,5	179,4		3229,7
3. Разовые принадлежности	283,5	528,5		634,1
4. Расходные средства	50,0	83,5		83,5
5. Расходы на сырье и продукты питания	6162,0	6704,5		7789,3
Итого	11138,4	7538,5		12333,0

Согласно данным таблицы общий объем прямых расходов для подготовки первого года реализации проекта составил 4885,0 тыс. руб. При этом формирование затрат на комплектующие и текстиль осуществляется в зависимости от срока эксплуатации отдельных материалов от 2-х до 7-ми лет.

Величина производственных расходов включает в себя коммунальные платежи, обслуживание лифтов, дезинфекцию и дезинсекцию, уборку мусора, отчисления по загрязнению окружающей среды, текущий ремонт.

В табл. 56 представлен расчет производственных затрат на первые 8 лет реализации проекта, поскольку данные затраты являются постоянными.

Таблица 56 – Производственные расходы (в тыс. руб.)

Наименование затрат	1 год	2 год	3 год	...	8 год
1. Электроэнергия	540,6	540,6	540,6		540,6
2. Теплоэнергия	907,0	907,0	907,0		907,0
3. Холодное водоснабжение	185,8	195,8	214,8		214,8
4. Горячее водоснабжение	479,4	522,0	595,9		595,9
5. Обслуживание лифтов	64,0	64,0	64,0		64,0
6. Вывоз мусора	47,5	47,5	47,5		47,5
7. Текущий ремонт	0	861,8	861,8		861,8
8. Дезинфекция и дезинсекция	20,0	50,0	50,0		50,0
9. Отчисления по загрязнению окружающей среды	17,3	17,3	17,3		17,3
Итого	2261,6	3206	3298,9		3298,9

Административные затраты включают канцелярские расходы, телефонную связь, обслуживание оргтехники и программного обеспечения, страхование, финансовые расходы (табл.57).

Таблица 57 – Административные расходы (в тыс. руб.)

Наименование затрат	1 год	2 год	3 год	...	8 год
1. Телефонная связь	102,0	102,0	102,0		102,0
2. Интернет связь	110,9	110,9	133,9		156,8
3. Сопровождение программного обеспечения	121,5	121,5	121,5		121,5
4. Страхование	606,8	606,8	606,8		606,8
5. Банковские услуги по обслуживанию счета	8,4	6,6	6,6		6,6

6. Эквиринг	114,1	122,5	136,1		136,1
7. Инкассация и пересчет торговой выручки в банке	84,0	92,5	109,7		109,7
8. Канцтовары	110,0	110,0	110,0		110,0
9. Униформа	239,8	0	239,8		0
10. Медицинский осмотр персонала	18,5	18,5	18,5		18,5
11. Лицензии и согласования	200,0	0	50,0		50,0
12. Аренда земли	677,9	677,9	677,9		677,9
Итого	2393,9	1969,2	2311,9		2095,9

Расходы на медицинский осмотр осуществляются 2 раза в год для персонала контактной зоны.

Расходы на персонал включают заработную плату административного и производственного персонала представлено в табл. 58.

Таблица 58 – Заработная плата персонала (в тыс. руб.)

Наименование затрат	1 год	2 год	3 год	...	8 год
Заработная плата персонала	12408	12408	12408		12408
Страховые взносы 30,2%	3260	3260	3260		3260
Итого	15668	15668	15668		15668

Коммерческие расходы включают затраты на продвижение: рекламу, общественные связи, стимулирование сбыта и формируются на основе плана продвижения, представленного в табл. 32. Расчеты табл.59 приводятся с учетом инфляции.

Таблица 59– Коммерческие расходы (в тыс.руб.)

Средства продвижения	1 год	2 год	3 год	...	8 год
Персональная рассылка	2,4	2,4	2,4		2,4
Печатная реклама	54,3	54,3	54,3		54,3
Создание сайта и поддержание сайта	8,5	6,0	6,0		6,0
Реклама в системе ГСБ	114,1	109,2	131,4		131,4
Поисковая система	39,4	43,8	52,6		52,6

www. all-hotels.ru					
Имиджевая реклама в региональных журналах и туристской прессе	91,5	91,5	91,5		91,5
Предоставление скидок, клубные карты	78,8	218,8	262,7		525,4
Итого	389,0	526,0	600,9		863,6

В плане движения денежных средств производственные, административные и коммерческие расходы объединены в общие расходы (табл.60).

Таблица 60 – Общие расходы (в тыс.руб.)

Наименование затрат	1 год	2 год	3 год	...	16 год
Сырье и материалы	11138	7538	9007		12333
Производственные расходы	2261	3206	3298		3298
Административные расходы	2393	1969	2311		2095
Коммерческие расходы	389	526	600		863
Итого	16182	13239	15219		18591

Задание 3 к теме 9

Рассчитайте план прибылей и убытков и план движения денежных средств (кэш-фло)

Пример выполнения задания

Для представления о финансовом положении предприятия составляют следующие документы бухгалтерской отчетности:

- план прибылей и убытков;
- план движения денежных средств.

Расчет финансового плана произведен с помощью имитационной модели «Project Expert». Прогноз прибылей и убытков гостиницы с учетом инфляции представлен в табл.61.

Согласно данным таблицы гостиница в первый год реализации проекта прибыль составит всего 213 тыс.руб. за счет затрат первоначального периода и относительно низкого уровня загрузки. Но уже во втором году прибыль достигнет 12924 тыс.руб., на третий год 25725 тыс.руб. Среднегодовой размер прибыли с учетом всего срока проекта составляет 29116,9 тыс.руб.

Таблица 61 – Прогноз прибылей и убытков ГРК

В тыс. руб.

Строка	Дореал. период	1 год	2 год	3 год	...	11 год
Валовый объем продаж		55341	65879	84346		156118
Налог на имущество	556	6492	6168	5862		5654
Административные издержки		2028	1668	1959		1979
Производственные издержки		11355	9105	10429		10427
Маркетинговые издержки		329	445	509		731
Зарплата персонала		16374	18012	19813		42471
Суммарные постоянные издержки		30088	29232	32710		55610
Амортизация		15179	14322	13528		12896
Другие издержки	2 757					
Убытки предыдущих периодов		3313				
Прибыль до выплаты налога	-3 313	266	16156	32244		81958
Налогооблагаемая прибыль	-3 313	266	16156	32244		81958
Налог на прибыль		53	3231	6448		16391
Чистая прибыль	-3 313	213	12924	25795		65566
Рентабельность, %		0,4	19,6	30,6		41,9

На рис.11 представлена динамика доходов и чистой прибыли гостиницы. Согласно рисунку за 11 лет выручка ГРК с учетом среднегодовой инфляции 8% выросла с 49,7 млн руб. до 208,2 млн руб., т.е в 4 раза. Средняя рентабельность по проекту составила 28,9%.

Но данный показатель не позволяет рассчитать показатели эффективности проекта, поскольку не рассматривает показатель чистого денежного потока.

Для этого необходим расчет план движения денежных средств, который определяется на основании плана прибылей и убытков и инвестиционного плана.

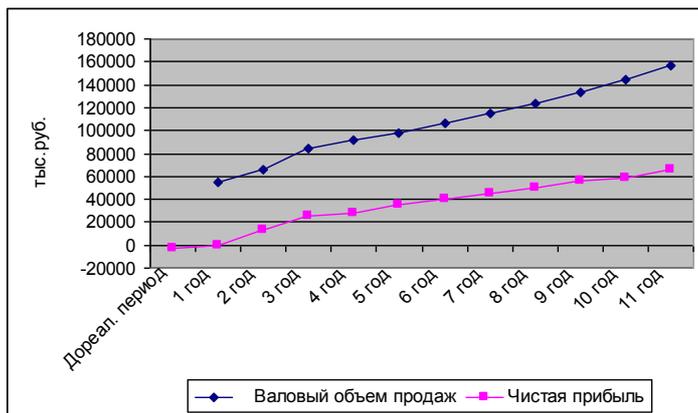


Рис.11 – Динамика доходов и чистой прибыли по годам (с учетом инфляции)

Таблица 62 – Прогноз движения денежных потоков (в тыс. руб.)

Строка	До реал. период	1 год	2 год	3 год		11 год
Поступления от продаж		65302	77737	99528		184220
Общие издержки		16182	13239	15219		15503
Затраты на персонал		12966	14263	15689		33632
Суммарные постоянные издержки		29149	27503	30909		49136
Налоги	-456	10762	22858	29062		56581
Кэш-фло от операционной деятельности	456	25390	27375	39556		78502
Затраты на приобретение активов	303391					
Другие издержки подготовит. периода	3 253					
Кэш-фло от инвестиционной деятельности	-306645					
Займы	306645					
Выплаты в погашение займов		25000	28000	39000		
Кэш-фло от финансовой деятельности	306645	-25000	-28000	-39000		
Баланс наличности на начало периода		456	846	221		97929
Баланс наличности на конец периода	456	846	221	778		176432

Таким образом, на конец 11 года сумма накопленного дохода (PV) будет составлять 176.4 млн.руб., то есть это сумма денежных потоков от операционной деятельности за весь период.

Задание 4 к теме 9

Рассчитайте основные показатели эффективности проекта, используя приведенную ранее методику.

Пример выполнения задания

Полученные в ходе расчета показатели финансового плана позволяют провести оценку эффективности проекта и анализ его чувствительности на изменение основных показателей.

Специфика оценки проекта заключается в использовании двух вариантов оценки: метода упрощенного расчета и дисконтированного метода.

1 Упрощенный расчет эффективности инвестиций

Как уже отмечалось, простейший способ расчета эффективности инвестиций включает в себя определение прибылей от инвестиционного проекта и их суммирование за весь период существования проекта и определения трех основных показателей:

1. Общая прибыль за весь срок проекта 11 лет:

$$П = 349402.8 \text{ тыс.руб}$$

2. Доходность инвестиций определяется как отношение накопленной прибыли к сумме инвестиций и составляет:

$$D = \frac{349402.8}{306645.7} = 1.14$$

3. Срок окупаемости определяется как сумма лет полного покрытия инвестиций и отношения непокрытого остатка инвестиций последнего года к накопленной стоимости данного года. С учетом инфляции срок окупаемости составляет:

$$T_{\text{плат}} = \frac{18645.7}{41856.3} + 84 \text{ мес} = 89 \text{ мес}$$

Итого срок окупаемости составляет 89 месяцев или 7,4 года. Несмотря на то, что данный метод не имеет исследовательской ценности в стратегическом периоде, его расчет приведен ввиду достаточно частого использования в предпринимательской среде и в качестве сравнения с методом, использующим дисконтированные показатели.

2 Метод дисконтированных показателей

Данный метод предполагает расчет основных прогнозируемых показателей эффективности проекта:

А) Внутренняя норма рентабельности (Internal Rate of Return – IRR) рассчитывается путем определения ставки дисконтирования, при которой приведенная стоимость суммы будущих поступлений равняется

приведенной стоимости затрат. Значение внутреннего коэффициента рентабельности, при котором проект можно считать привлекательным, должно превышать условную стоимость капитала инвестора, например ставку по долгосрочным банковским кредитам.

В данном проекте внутренняя норма рентабельности равна 15,17% и превышает коэффициент дисконтирования 14%.

Б) Чистая приведенная стоимость (Net Present Value – NPV) представляет собой оценку сегодняшней стоимости потока будущего дохода и показывает превышение интегральных результатов над интегральными затратами - определяется как сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу. Таким образом, чистая приведенная стоимость равна 26807 тыс.руб, на которую доходы превышают приведенную стоимость будущих поступлений, дисконтируемых с помощью соответствующей ставки, за вычетом приведенной стоимости затрат.

В проекте принимается коэффициент дисконтирования $F = 14\%$, при котором коэффициент пересчета для каждого года будет снижать приведенные поступления.

В) Срок окупаемости проекта (Discount Payback Period - DPV) рассчитывается аналогично расчету простого срока окупаемости, при этом рассматриваются приведенные поступления, уменьшенные с учетом коэффициента дисконтирования.

В данном проекте простой срок окупаемости без учета инфляции и дисконта составляет 137 мес. При увеличении потока с учетом инфляции срок окупаемости составляет 89 мес., с учетом пересчета не только инфляции по доходу, но и дисконта по инвестициям – 201 мес. Значительная разница между простым и дисконтируемым сроками окупаемости заключается в длительности проекта, когда на 11-м году учитывается только 24% дохода, а на 16 – 12%.

Г) Индекс рентабельности (PI) – критерий оценки инвестиционного проекта, определяемый как частное от деления суммы поступлений на стоимость инвестиционных затрат, равен 22,69%. Для данного проекта $PI > 0$, что свидетельствует, что проект окупается в течение установленного срока проекта.

Интегральные показатели эффективности проекта представлены в табл. 63.

Таблица 63 - Интегральные показатели эффективности проекта

Показатель	С инфляцией	
	С дисконтом	Без дисконта
Ставка дисконтирования	14,00 %	0,00 %
Дисконтированный период окупаемости	201 мес	89 мес
Средняя норма рентабельности	22,69 %	22,69 %
Чистый приведенный доход	26 807	1 083 409
Индекс прибыльности	1,09	1,54
Внутренняя норма рентабельности	15,17 %	15,17 %

Период расчета интегральных показателей - 228 мес.

Задание 5 к теме 9

Определите чувствительность проекта на изменение показателей: объем инвестиций, затрат, объема продаж, цены от (-30%) до (+30%) по каждому показателю с шагом 5%.

Пример выполнения задания

Помимо оценки основных показателей эффективности инвестиций, по которым выбирается тот или иной сценарий, при разработке инвестиционного проекта проводится анализ его чувствительности на изменение основных показателей. Так в таблицах 64-59 приводится анализ изменения срока окупаемости в зависимости от следующих показателей:

- уровень инфляции;
- общие издержки;
- заработная плата;
- объем сбыта и цена сбыта;
- объем инвестиций.

Одним из сценарных вариантов реализации проекта является увеличение объемов финансирования строительства и оснащения гостиничного комплекса. В таблице 46 представлены показатели эффективности проекта при изменении объема первоначальных инвестиций.

Таблица 64 - Показатели эффективности проекта при изменении объема первоначальных инвестиций

Изменение объема инвестиций	Объем инвестиций, Тыс.руб.	Без дисконта		С дисконтом	
		Срок окуп. мес.	NPV , тыс.руб	Срок окуп. мес.	NPV , тыс.руб
+30%	398639,4	125	1523572	Прев. срок проекта	-69688
+20%	367974,8	118	1363600		-37706
+15%	352642,6	115	1288797		-21572
+10%	337310,3	112	1217256		-5442
+5%	321978,0	100	1148838	218	10683
0	306645,7	89	1083409	201	26807
-5 %	291313,4	86	1020840	187	42927
-10%	275981,1	82	961008	173	59042
-15%	260648,9	79	903794	160	75156
-20%	245316,6	76	849081	158	91268
-30%	214652,0	72	746727	125	123489

При инфляции без учета дисконтирования увеличение объема инвестиций на 10% приведет к увеличению срока окупаемости всего на 2 года. С учетом дисконта каждые 5% роста инвестиций приводят к росту срока окупаемости в среднем на 1,5 года.

Поскольку анализ показал практически идентичное влияние изменения общих издержек и уровня заработной платы на показатели проекта и при этом сумма по этим видам затрат примерно одинаковая, в качестве примера приводится анализ затрат на оплату труда (табл. 65).

Таблица 65 - Показатели эффективности проекта при изменении затрат на оплату труда

Изменение уровня затрат	Уровень затрат, тыс.руб.	Без дисконта		С дисконтом		
		Срок окуп. мес.	NPV , тыс.руб	Срок окуп. мес.	NPV , тыс.руб	
+30%	16130	115	881883	Прев. срок проекта	-58604	
+20%	14890	111	949058		-30099	
+15%	14269	110	982646		224	5232
+10%	13649	100	1016233		216	11324
+5%	13028	98	1083409	209	19562	
0	12408	89	1104499	201	26807	
-5 %	11788	88	1125590	195	34435	
-10%	11167	86	1146681	189	42061	
-15%	10547	84	903794	184	49687	
-20%	9926	83	849081	178	57311	
-30%	8686	81	746727	169	72558	

И, наконец, анализ чувствительности проекта на изменение объемов сбыта и цены (табл. 66).

Таблица 66 - Показатели эффективности проекта при изменении объемов сбыта и цены

Изменение уровня сбыта и цены	Средняя цена номера, руб.	Ср.годовой уровень сбыта, тыс.руб.	С инфляцией			
			Без дисконта		С дисконтом	
			Срок окуп. мес.	NPV , Тыс.руб	Срок окуп. мес.	NPV , Тыс.руб
+30%	8187	107058	66	1798553	117	197292
+20%	7558	98822	71	1560172	136	140472
+15%	7243	94705	76	1440981	148	112061
+10%	6928	90587	79	1321790	162	83648
+5%	6613	86470	83	1202600	179	55232
0	6298	82352	89	1083409	201	26807
-5 %	5983	78234	111	964218	Прев. Срок проек та	-1635
-10%	5668	74117	118	845027		-30099
-15%	5353	69999	126	725837		-58604
-20%	5038	65882	136	606646		-87159
-30%	4409	57646	161	368264		-144587

Изменение объема сбыта и цены является наиболее чувствительным для окупаемости проекта: разница между крайними показателями составляет от 8 до 11 лет в зависимости от метода анализа. Согласно расчетным данным при простом сроке окупаемости с учетом инфляции и уровне загрузки гостиницы 70% срок окупаемости составляет 76 месяцев (6,3 года), если уровень загрузки будет приравнен к нормативному 60%, то срок окупаемости составит 89 месяцев (7,4 года), при уровне загрузки 50% срок окупаемости равен 126 месяца (10,5 года). Анализ показателей эффективности свидетельствует о том, что вложение инвестиций в проект строительства ГРК может быть целесообразным, так как основные показатели соответствуют условиям эффективности инвестиционных проектов для гостиничных предприятий. При этом следует особо обратить внимание на высокую чувствительность гостиничного бизнеса к изменению цены и объемов сбыта.

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА

3.1. Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по дисциплине

Текущий контроль по данной дисциплине предусматривает обязательное написание студентами очной и заочной форм обучения бизнес-плана проекта развития предприятия туризма и индустрии гостеприимства. В начале выполнения индивидуального задания по разработке бизнес-плана необходимо выбрать предприятие индустрии туризма из приведенного ниже перечня.

1. Средство размещения.
2. Предприятие общественного питания.
3. Туристская фирма: туроператор.
4. Туристская фирма: турагент.
5. Экскурсионное бюро.
6. Предприятие индустрии отдыха.
7. Транспортное предприятие.
8. Оператор выставочной деятельности.
9. Праздничное агентство.
10. Туристско-рекреационный кластер.

Для выполнения индивидуального задания по разработке бизнес-плана проекта развития предприятия сервиса и туризма используется методика разработки бизнес-плана. Самостоятельная работа студентов осуществляется при подготовке к семинарских занятиям:

3.2. Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины

1. Дайте определение понятия «бизнес-план».
2. Перечислите цели, задачи и функции бизнес-плана.
3. Опишите процесс подготовки к разработке и составлению бизнес-плана.
4. Каков порядок проведения предпроектных исследований?
5. Каково назначение маркетинговых исследований в системе бизнес-планирования?
6. Укажите структуру маркетинговой среды предприятия.
7. Перечислите факторы формирования макросреды при разработке бизнес-плана.

8. Обоснуйте необходимость нормативно-правового регулирования деятельности туризма на федеральном, региональном и местном уровнях.

9. Чем вызвана необходимость классификации предприятий сферы туризма и гостеприимства. Понятие «инфраструктура туризма».

10. В чем заключается сущность оценки конкурентной среды?

11. Каковы существенные особенности качественных и параметрических показателей конкурентной среды?

12. В чем заключается сущность оценки конкурентоспособности предприятия при разработке бизнес-плана предприятия туризма?

13. Каковы существенные особенности анализа потребителей продукции и услуг в бизнес-планировании?

14. Чем вызвана необходимость проведения анализа внутренней среды предприятия при разработке бизнес-плана?

15. Приведите пример SWOT-анализа гостиничного предприятия.

16. Укажите принципиальные различия организационно-правовых форм предпринимательства.

17. Каковы достоинства и недостатки использования различных организационно-правовых форм?

18. Каковы существенные особенности технологии регистрации и открытия туристской фирмы?

19. Выделите составные элементы оценки текущей деятельности туристской фирмы.

20. Каково назначение анализа финансового состояния предприятия?

21. Обоснуйте значение комплексного экономического анализа на предприятии.

22. Приведите перечень показателей комплексного экономического анализа на предприятии.

23. В чем заключается сущность раздела бизнес-плана «Характеристика продукции и услуг»?

24. Сравните жизненный цикл гостиничного и туристского продукта.

25. Укажите принципиальные различия методики разработки плана маркетинга в бизнес-плане и в маркетинговой стратегии.

26. Приведите пример расчета емкости рынка.

27. Дайте характеристику программе сбыта товаров и услуг предприятий туризма и гостеприимства при разработке бизнес-плана.

28. Опишите методы ценообразования предприятий туризма.

29. Выделите составные элементы классификации, состава и структуры затрат туристского предприятия.

30. От чего зависит использование метода «директ-костинг» в управлении себестоимостью и прибылью?

31. Дайте характеристику видов и форм продвижения с точки зрения проектного анализа.

32. Приведите пример методики формирования производственного и организационного плана при планировании деятельности предприятий туризма и гостеприимства.

33. Опишите метод планирования работы с персоналом предприятий туризма.

34. Приведите пример организационного плана управления проектом.

35. Укажите принципиальные различия видов и форм оплаты труда персонала на предприятиях туризма.

36. В чем заключаются особенности учетной политики туристского предприятия?

37. От чего зависит система налогообложения на предприятиях туризма?

38. Выделите составные элементы структуры и объема затрат при планировании прибылей и убытков.

39. Опишите процесс планирования прибыли и денежных потоков при разработке бизнес-плана предприятий туризма и гостеприимства.

40. Чем вызвана необходимость инвестиционного планирования?

41. Приведите пример потребностей и источников финансирования.

42. Опишите метод планирования движения денежных средств на основе инвестиционного плана и плана прибылей.

43. Дайте определение понятия «эффективность проекта».

44. Перечислите основные показатели эффективности проекта.

45. В чем заключается сущность анализа чувствительности проекта на изменение базовых показателей?

46. Составьте перечень рисков при разработке и представлении бизнес-планов предприятий туризма.

47. Укажите принципиальные различия мер управления и страхования рисков.

3.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

При изучении дисциплины необходимо, чтобы освоение студентами теории дополнялось приобретением личностных и профессиональных компетенций, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

В качестве выходного проекта предусмотрено написание бизнес-плана предприятия туризма и индустрии гостеприимства. Работа над бизнес-планом начинается с выбора темы. После выбора темы студент приступает к изучению информационного материала. Весь собранный материал обобщается и анализируется.

В бизнес-плане необходимо раскрыть следующие вопросы:

1. Резюме проекта.
2. Анализ внешней маркетинговой среды предприятия.
3. Маркетинговый план проекта.
4. Производственный план.
5. Организационный план.
6. Инвестиционное обоснование проекта.
7. Финансовый план и анализ рисков.

Объем бизнес-плана составляет 25–30 с. Время выполнения: 30 часов. Работа выполняется на листах формат А4, в программе Microsoft Word, шрифт Times New Roman, размер шрифта №12. Структура бизнес-плана: титульный лист, содержание, введение, основная часть, заключение, список использованных источников (не менее 10 источников). Защита бизнес-плана в виде публичного доклада на 5–7 минут.

Элементы оценивания проекта:

1. Объем работы.
2. Структура работы.
3. Соответствие содержания теме проекта.
4. Достоверность и аргументированность содержания.
5. Ссылки на источники (научность).
6. Понимание содержания работы.
7. Способность отвечать на поставленные вопросы.

Работа оформляется в соответствии с СТО 1.005-2007 Система вузовской учебной документации. Общие требования к оформлению текстовой части дипломных, курсовых работ, рефератов, контрольных работ, отчетов по практикам, лабораторным работам. Структура и правила оформления.

К бизнес-плану предлагается разработать презентацию не более 20–25 слайдов, подготовленных в программе Power Point.

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Основная литература

Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: учеб. пособие для студентов вузов / М.В. Виноградова, З.И. Панина, А.А. Ларионова, Л.А. Васильева. – 3-е изд., испр. – М.: Дашков и К*, 2012. – 280 с.

Горемыкин, В.А. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практ. пособие [для студентов вузов] / В.А. Горемыкин, Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 2-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2009. – 350 с

Романова, М.В. Управление проектами: учеб. пособие для студентов вузов / М.В. Романова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.

4.2. Дополнительная литература

Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: учеб. пособие для студентов вузов / М.В. Виноградова, З.И. Панина, А.А. Ларионова, Л.А. Васильева. – 3-е изд., испр. – М.: Дашков и К*, 2012. – 280 с.

Горемыкин, В.А. Бизнес-план: стратегии и тактика развития компании: практ. пособие [для студентов вузов] / В.А. Горемыкин, Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 2-е изд., испр. – М.: Омега-Л, 2009. – 350 с.

Романова, М.В. Управление проектами: учеб. пособие для студентов вузов / М.В. Романова. – М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2012. – 256 с.

Горемыкин, В.А. Бизнес-план. Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В.А. Горемыкин. – 5-е изд., стер. – М.: Ось-89, 2011. – 864 с.

Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): учеб. пособие для студентов вузов / В. С. о. Алиев, Д. В. Чистов. - М. : ИНФРА-М, 2013. - 352 с.

Адамеску, А.А. Современные подходы к организации агротуризма в странах Центральной и Восточной Европы / А.А. Адамеску, В.Ю. Воскресенский // Региональная экономика: теория и практика. – 2009. – № 33. – С. 67–71.

Бородин, В.В. Экономика туризма: учебное пособие для студентов вузов / В.В. Бородин. – М.: ФОРУМ, 2011. – 240 с.

Жидков, В.Е. Кластерный подход к управлению развитием туризма как фактор повышения конкурентоспособности региона / В.Е. Жидков, В.А. Лазарева, В.А. Фурсов // Вопросы туризоведения. – 2012. – № 1(1). – С. 104–112.

Зайцева, Н.А. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном бизнесе: учебное пособие для студентов вузов / Н.А. Зайцева, А.А. Ларионова. – М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2011. – 320 с.

Канаева, Н.А. О проекте создания диверсифицированного туркомплекса в сельской местности / Н.А. Канаева // Вестник Национальной академии туризма. – 2012. – № 2(22) апрель-июнь. – С. 29–32.

Орджоникидзе, М.М. Методологические основы стратегического планирования и прогнозирования развития туризма в регионе / М.М. Орджоникидзе // Вестник Национальной академии туризма. – 2011. – № 2(18) апрель-июнь. – С. 15–21.

Попов, Ю.И. Управление проектами: учебное пособие для студентов вузов / Ю.И. Попов, О.В. Яковенко; Ин-т экономики и финансов «Синергия». – М.: ИНФРА-М, 2010. – 208 с.

Правовые основы социально-культурного сервиса и туризма: [сборник нормативно-правовых актов] / сост. Г.М. Дехтярь. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2011. – 416 с.

Скобкин, С.С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма: учебное пособие для студентов вузов / С.С. Скобкин. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2011. – 431 с.

Стригунова, Д.П. Правовые основы гостиничного и туристского бизнеса: учеб. пособие [для студентов вузов] / Д.П. Стригунова. – М.: КНОРУС, 2012. – 200 с.

Темный, Ю.В. Экономика туризма: учебник [для студентов вузов] / Ю.В. Темный, Л.Р. Темная. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2010. – 448 с.

4.3. Список нормативных документов

Об основах туристской деятельности: федеральный закон «132-ФЗ от 4 октября 1996 года (в ред. Федеральных законов от 10.01.2003 № 15-ФЗ, от 22.08.2004 № 122-ФЗ, от 05.02.2007 № 12-ФЗ, от 30.12.2008 № 309-ФЗ, от 28.06.2009 № 123-ФЗ, от 27.12.2009 №N 365-ФЗ, от 30.07.2010 № 242-ФЗ, от 01.07.2011 № 169-ФЗ) [Электронный ресурс] / СПС «Консультант».

Концепция федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2011–2016 гг.)» от 8 декабря 2010 г. № 1004 [Электронный ресурс]. / Официальный сайт Федерального агентства по туризму РФ. – М., 2010. – Режим доступа: <http://www.russiatourizm.ru/files/section-6/section-262/pravo.nnm.ru/zakony>.

Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федеральный закон от 6.10.2003 № 131-ФЗ (в ред. от 25.12.2008 № 281-ФЗ, 07.05.2009 №90-ФЗ, 28.1.2009 №283-ФЗ) [Электронный ресурс] / Сайт КонсультантПлюс. – 2009. – Режим доступа:

<http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=94220>.

Приказ от 25 января 2011 г. № 35 «Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы, пляжи».

Правила оказания услуг по реализации туристского продукта, утвержденные Постановлением Правительства РФ от 18.07.2007 № 452.

Правила оказания услуг общественного питания, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 15 августа 1997 г. № 1036 (с изменениями и дополнениями).

Правила предоставления гостиничных услуг в РФ, утвержденные Постановлением Правительства Российской Федерации от 25 апреля 1997 г. № 490 (с изменениями и дополнениями).

ГОСТ Р 53522-2009 Туристские и экскурсионные услуги. Основные положения.

ГОСТ Р 53423-2009 Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения.

ГОСТ Р 53997-2010 Туристские услуги. Информация для потребителей. Общие требования.

ГОСТ Р 53998-2010 Туристские услуги. Услуги туризма для людей с ограниченными физическими возможностями. Общие требования.

ГОСТ Р 50644-2009 Туристские услуги. Требования по обеспечению безопасности туристов.

ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.

ГОСТ Р 50681-2010 Туристские услуги. Проектирование туристских услуг.

ГОСТ Р 50690-2000 Туристские услуги. Общие требования.

ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания.

ГОСТ Р 50764-2009 Услуги общественного питания. Общие требования.

ГОСТ Р 53995-2010 Услуги общественного питания. Общие требования к методам и формам обслуживания на предприятиях общественного питания.

ГОСТ Р 50763-2007 Услуги общественного питания. Продукция общественного питания, реализуемая населению. Общие технические условия.

ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения.

ГОСТ Р 50935-2007 Услуги общественного питания. Требования к персоналу.

4.4. Периодические издания

Журналы

Туристские фирмы

Туризм: практика, проблемы, перспективы

Туризм: право и экономика

Турбизнес

Туристический олимп

Отдых в России

Вояж и отдых

Газеты

Туринфо

Туристская деловая газета

4.5. Полнотекстовые базы данных

Электронная библиотека Издательского дома Гребенникон.

Университетская информационная система Россия (УИС РОССИЯ).

Полпред. Экономика и право 230 стран. Связи с Россией.

Информационно-аналитическое агентство ИНТЕГРУМ.

Информационно-издательский центр «СТАТИСТИКА РОССИИ».

Электронно-библиотечная система РУКОН.

4.6. Интернет-сайты

www.unwto.org – Всемирная туристская организация (UNWTO).

www.wttc.org – Всемирный совет по туризму и путешествиям (WTTC).

www.russiatourism.ru – Федеральное агентство по туризму Российской Федерации. Официальный сайт, содержит нормативно-правовые акты и статистические материалы по туризму в РФ.

www.ratanews.ru – ежедневная электронная газета «RATA news», выпускаемая Российским союзом туриндустрии.

grebennikon.ru – Управление проектами и программами, журнал. Включен в перечень ВАК, в базу РИНЦ, в базу Agris.

pat-moo.ru – Вестник национальной академии туризма, журнал. Включен в перечень ВАК, в базу РИНЦ, в базу Agris.

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Техническое и лабораторное обеспечение – аудитория с мультимедийным оборудованием. Для проведения практических и лекционных занятий требуется компьютерный класс или аудитория с мультимедийным оборудованием, компьютерной программы «Project Expert».

6. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ

Активы предприятия (Assets) – собственность предприятия, имеющая денежную стоимость и отражаемая в активе баланса. Активы предприятия – деньги, счета дебиторов, оборотные фонды, основной капитал и нематериальные активы.

Анализ затрат (Cost analysis; Expenses analysis) – анализ величины, структуры и динамики затрат с целью выявления их возможного снижения и более эффективного использования имеющихся ресурсов.

Анализ маркетинговой среды (Marketing Analysis) – метод, который анализирует внешнюю макро- и микросреду предприятия. Использует методы PEST и SWOT-анализа.

Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats Analysis или SWOT Analysis) – метод сбора информации, изучающий проект с точки зрения каждой из сильных и слабых сторон проекта, его благоприятных возможностей и угроз, чтобы увеличить охват рисков, рассматриваемых в рамках управления рисками.

Анализ резервов (Reserve Analysis) – методы анализа, служащие для определения существенных характеристик и взаимосвязей элементов в плане управления проектом с целью установления резерва для длительности расписания, бюджета, оценочной стоимости или средств проекта.

Анализ тенденций (Trend Analysis) – аналитический метод, использующий математические модели для прогнозирования результатов в будущем на основании исторических данных. С помощью

этого метода определяется отклонение от базового плана по затратам, срокам или содержанию с использованием данных из предыдущих периодов отчетности и прогнозирования величины отклонения данного параметра в определенный момент в будущем, если в исполнение проекта не будут вноситься изменения.

Анализ чувствительности (Sensitivity Analysis) – метод количественного анализа рисков и моделирования, используемый для определения рисков с наибольшим возможным воздействием на проект. В процессе анализа устанавливается, в какой степени неопределенность каждого элемента проекта отражается на исследуемой цели проекта, если остальные неопределенные элементы принимают базовые значения. Обычно отображение результатов представлено в виде диаграммы «торнадо».

Балансовый метод (Balance method) – способ обработки и анализа статистических данных на основе равенства целого сумме частей. Балансовый метод в статистике – метод обработки и анализа данных, позволяющий установить взаимосвязь между ресурсами и их использованием, выявить пропорции, складывающиеся в процессе воспроизводства.

Бизнес-план (bissnes-plan) – документ, определяющий перспективные направления создания или развития (реконструкции, модернизации) действующей компании, включающий основные направления предпринимательской деятельности: маркетинговой, производственной, организационной, финансовой.

Валовая прибыль (Gross margin; Gross margin from sales; Gross profit; Gross income; Contribution margin; Earnings before interest and taxes (EBIT); Profit before interest and taxes (PBIT) – сумма превышения чистой выручки от продаж над прямыми переменными затратами на производство продукции или оказание услуг: затратами на материалы, затратами труда и производственными накладными затратами.

Дебиторская задолженность, счета к получению (Accounts receivable) – сумма долгов, причитающихся предприятию, от юридических или физических лиц в итоге хозяйственных взаимоотношений с ними. Обычно долги образуются от продаж в кредит.

Жизненный цикл проекта (Project Life Cycle) – набор обычно последовательных фаз проекта, количество и состав которых определяется потребностями управления проектом организацией или организациями, участвующими в проекте. Жизненный цикл можно документировать с помощью методологии.

Инвестиция, капиталовложения (Investment) – долгосрочное вложение капитала в предприятия разных отраслей, предпринимательские проекты, социально-экономические программы или инновационные проекты. Инвестиции приносят прибыль через значительный срок после вложения.

Инвестиционная собственность (Investment property) – собственность, приобретенная для получения доходов или извлечения прибыли.

Капитальные вложения, капитальные затраты (Capital expenditures) – совокупность экономических ресурсов, направляемых на капитальное строительство и на воспроизводство основных средств.

Лизинг (Leasing) – аренда на срок от 6 месяцев до 15 лет технических средств и сооружений производственного назначения. Лизинг осуществляется на основе договора между лизинговой компанией (лизингодателем), приобретающей имущество за свой счет и сдающей его в аренду, и фирмой-арендатором (лизингополучателем), которая постепенно вносит арендную плату за использование лизингового имущества. В период действия договора право собственности на лизинговое имущество принадлежит лизингодателю, а право на пользование – лизингополучателю.

Ликвидность (Liquidity) – легкость реализации, продажи, превращения материальных или иных ценностей в денежные средства для покрытия текущих финансовых обязательств. Ликвидность – способность активов превращаться в деньги быстро и легко, сохраняя фиксированную свою номинальную стоимость.

Операционный анализ, анализ безубыточности (Break-even analysis; Cost-volume-profit analysis (C-V-P analysis) – анализ результатов деятельности предприятия на основе соотношения объемов производства, прибыли и затрат, позволяющий определить взаимосвязи между издержками и доходами при разных объемах производства.

Операционный рычаг, операционный леведредж, производственный рычаг (Operating leverage) – количественная оценка изменения прибыли в зависимости от изменения объемов реализации. Операционный рычаг – отношение вклада на покрытие постоянных затрат к величине прибыли.

Основные фонды (Capital assets; Fixed assets; Fixed capital) – произведенные активы, используемые неоднократно или постоянно в течение длительного периода, но не менее одного года, для производства товаров, оказания рыночных и нерыночных услуг.

Норма прибыли, ставка дохода (Rate of return; Rate of profit) – отношение прибыли, полученной предприятием, к стоимости имущества за вычетом его обязательств.

План движения денежных средств (CASH-FLO) – статистический метод, определяющий денежные потоки: денежные поступления, отчисления, отсаток денежных средств на начало и конец периода.

Рентабельность продаж (Sales margin; Sales profitability) – отношение прибыли от реализации продукции (операционной прибыли) к объему продаж за определенный период.

Собственный капитал (Equity; Ownership capital; Net worth) – капитал, вложенный владельцами предприятия. Собственный капитал АО – акционерный капитал. Собственный капитал рассчитывается как разница между совокупными активами предприятия и его обязательствами (пассивами) и представляет собой сумму превышения обоснованной рыночной стоимости собственности над непогашенной задолженностью.

Товарно-материальные запасы, материальные оборотные средства (Inventory) – товары, которые компания держит для производства и продажи: наличные запасы сырья, готовая продукция и товары на складе, незавершенное производство, товары, закупленные для перепродажи, животные на откорме.

Факторы производства, экономические ресурсы (Factors of production; Economic resources) – используемые в производстве ресурсы, от которых в определяющей степени зависят количество, объем выпускаемой продукции. Четыре основных фактора производства – земля, труд, капитал, а также предпринимательская способность.

Финансовый лизинг, финансовая аренда (Financial leasing; Financial lease) – операция по специальному приобретению имущества в собственность и последующей сдачей его во временное владение и пользование на срок, приближающийся по продолжительности к сроку эксплуатации и амортизации всей стоимости имущества. В течение срока договора лизингодатель за счет лизинговых платежей возвращает себе всю стоимость имущества и получает прибыль от финансовой сделки. Фактически финансовый лизинг представляет собой форму долгосрочного кредитования. Финансовый лизинг характеризуется трехсторонним характером взаимоотношений.

Фондовооруженность труда (Fixed capital per worker) – показатель, характеризующий оснащенность работников предприятий сферы материального производства основными производственными

средствами. Фондовооруженность определяется как отношение стоимости основных средств предприятия к средней годовой списочной численности работников.

Чистая прибыль, чистые поступления, чистый доход, (Net income; Net earnings; Net profit; Pure profit) – часть балансовой прибыли предприятия, остающаяся в его распоряжении после уплаты налогов, сборов, отчислений, обязательных платежей в бюджет. Из чистой прибыли выплачиваются дивиденды акционерам, производятся реинвестиции в производство и формирование фондов и резервов.

ADR (Average daily room rate) – средняя цена за номеро/день с учетом заполняемости.

GopPAR (Gross operating profit per available room) – валовая прибыль на один доступный номеро/день.

RevPAR (Revenue per available room per day) – доход с одного доступного места.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
1. СТРУКТУРА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	6
2. ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА В СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ	9
ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ. МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ.....	9
ТЕМА 2. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ	17
ТЕМА 3. АНАЛИЗ СТРУКТУРЫ РЫНКА И РАСЧЕТ ЕМКОСТИ РЫНКА. ВЫБОР ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ	26
ТЕМА 4. ИССЛЕДОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ	44
ТЕМА 5. РАЗРАБОТКА ТУРИСТСКИХ ТОВАРОВ И УСЛУГ	51
ТЕМА 6. ЦЕНОВАЯ ПОЛИТИКА В СИСТЕМЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ	61
ТЕМА 7. СИСТЕМА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ И СБЫТА. МАРКЕТИНГОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ, ПРОДВИЖЕНИЕ И РЕКЛАМА.....	70
ТЕМА 8. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ И ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ПЛАНЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.	84
ТЕМА 9. ФИНАНСОВЫЙ ПЛАН. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ	98
3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ КУРСА	920
3.1 Перечень и тематика самостоятельных работ студентов по дисциплине.....	120
3.2. Контрольные вопросы для самостоятельной оценки качества освоения учебной дисциплины	120
3.3. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов	122
4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ, ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ	124
4.1. ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	124
4.2. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	124
4.3. СПИСОК НОРМАТИВНЫХ ДОКУМЕНТОВ	125
4.4. ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ	127
4.5. ПОЛНОТЕКСТОВЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ	127
4.6. ИНТЕРНЕТ-САЙТЫ.....	127

5. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	128
6. СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ТЕРМИНОВ	128

Учебное издание

ГОМИЛЕВСКАЯ ГАЛИНА АЛЕКСАНДРОВНА
БИЗНЕС-ПЛАН В ТУРИЗМЕ
И ГОСТИНИЧНОМ ХОЗЯЙСТВЕ

Учебное пособие

Редактор Л.И. Александрова
Компьютерная верстка С.Ю. Заворотной

Лицензия на издательскую деятельность ИД № 03816 от 22.01.2001

Подписано в печать 1.03.2002. Формат 60×84/16.
Бумага типографская. Печать офсетная. Усл. печ. л. 4,82.
Уч.-изд. л. 4,6. Тираж экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса
690600, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано в лаборатории множительного участка ВГУЭС
690600, Владивосток, ул. Державина, 57