

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова  
Кафедра регионоведения и туризма

**И. Г. Мельникова**

**Н. В. Панина**

**ЭКОНОМИКА,  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИЗМЕ**

Учебно-методическое пособие

Ярославль  
ЯрГУ  
2024

УДК 338.48(075.8)  
ББК У9(2)43я73+Ч518.1я73  
М48

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2024 года*

Рецензент  
кафедра регионоведения и туризма  
ЯрГУ им. П. Г. Демидова

**Мельникова, Инна Геннадьевна.**

М48 Экономика, бизнес-планирование в туризме : учебно-методическое пособие / И. Г. Мельникова, Н. В. Панина ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. — Ярославль : ЯрГУ, 2024. — 60 с.

В пособии кратко изложено содержание основных разделов экономических дисциплин, знание которых требуется для выполнения обоснований при подготовке учебных проектов в ходе изучения различных туристских дисциплин и выполнения курсовых и дипломных работ по направлению «Туризм» (уровни 43.03.02 бакалавриат и 43.04.02 магистратура).

Предназначено для студентов, изучающих дисциплины: «Экономика туризма», «Экономика и предпринимательство в сфере туризма», «Бизнес-планирование в туризме».

УДК 338.48(075.8)  
ББК У9(2)43я73+Ч518.1я73

© ЯрГУ, 2024

## Введение

Современному специалисту туриндустрии необходимо владеть такими компетенциями, как способность принимать экономически обоснованные решения, обеспечивать экономическую эффективность деятельности туристических организаций. Поэтому образовательный процесс на направлении «Туризм» предполагает изучение следующих дисциплин: «Экономика туризма», «Экономика и предпринимательство в сфере туризма», «Бизнес-планирование в туризме».

Существует большое количество научной и учебной литературы по данной предметной области. Постоянно ведутся исследования отдельных экономических аспектов туриндустрии. Необходимо отметить, что обучающемуся представляется сложным сориентироваться в этом многообразии работ, поскольку отсутствует единая структура изложения материала.

Целью данного пособия является изложение основных разделов представленных курсов, знание которых требуется для выполнения экономических расчетов при подготовке учебных проектов и выполнения курсовых и дипломных работ. Пособие содержит два раздела. В первом рассматриваются экономические основы деятельности турпредприятия, второй посвящен вопросам бизнес-планирования в туриндустрии.

В пособии представлены практические примеры, выполненные студентами направления «Туризм» в процессе подготовки дипломных работ под руководством преподавателей кафедры регионоведения и туризма ЯрГУ им. П. Г. Демидова.

# Раздел 1. Экономика туризма

## 1. Оценка роли туризма в экономике

Оценка развития туризма проводится при помощи метода горизонтального анализа, который заключается в расчете динамики показателей по абсолютным и относительным отклонениям:

а) абсолютные изменения — разница между последним и предыдущим значениями показателя;

Пример: число турфирм в 2023 г. **6 500 ед.**, а в 2022 г. — **4 920 ед.**

**Абс. отклонение:  $6\,500 - 4\,920 = 1\,480$  турфирм, т. е. количество турфирм в 2023 г. по сравнению с 2022 г. выросло на 1 480 ед.;**

б) относительные отклонения определяются двумя показателями:

1) темп роста — отношение последнего значения показателя к предыдущему.

Пример:  $Tr = 6\,500 : 4\,920 = 1,32$ .

Этот показатель можно рассчитать в процентах:  $Tr = 1,32 * 100 = 132\%$ , т. е. темп роста количества турфирм в 2023 г. составил 1,32 (или 132 %);

2) темп прироста:  $Tпр = Tr - 1$  (100 %).

Пример:  $Tпр = Tr - 1$ .

$Tпр = 1,32 - 1 = 0,32$  (или  $Tпр = 132 - 100 = 32\%$ ), т. е. количество турфирм в 2023 г. выросло на 0,32 (или 32 %).

Также в ходе оценки развития туризма изучают состав туристических показателей. Для этого используют метод вертикального анализа, позволяющий рассчитать структуру показателя.

Пример: определить структуру гостиничного рынка региона:

Гостиниц «5 звезд» — 2 ед.; «4 звезды» — 3 ед., «3 звезды» — 10 ед.

Расчет:

«5 звезд»:  $(2 : (2 + 3 + 10)) * 100 = 13\%$ ;

«4 звезды»:  $(3 : (2 + 3 + 10)) * 100 = 20\%$ ;

«3 звезды»:  $(10 : (2 + 3 + 10)) * 100 = 67\%$ .

Итак, в структуре гостиничного рынка региона преобладают гостиницы «3 звезды», удельный вес которых составляет 67 %, затем идут гостиницы «4 звезды» (20 %) и наименьшую долю рынка занимают гостиницы «5 звезд» (13 %).

### Практическое задание 1

Рассчитайте динамику турпотока в г. Кострому. Сформулируйте вывод.

### ***Динамика турпотока в г. Кострому за 2021-2023 гг.***

Годы	Значение, чел.	Отклонение	
		Абс., чел.	Отн.
2021	583 670		
2022	802 670		
2023	1 032 670		

#### ***Практическое задание 2***

На основании данных Росстата рассчитайте динамику числа выездных турпоездов граждан РФ в зарубежные страны. Сформулируйте вывод.

#### ***Динамика числа выездных турпоездов граждан РФ в зарубежные страны за 2019–2022 гг.***

Годы	Значение, тыс. чел.	Отклонение	
		Абс. (тыс. чел.)	Отн.
2019	45 330		
2020	12 360,7		
2021	19 199,1		
2022	23 217,9		

#### ***Практическое задание 3***

На основании данных Росстата рассчитайте динамику структуры турфирм в РФ за 2021–2022 гг. Сформулируйте вывод.

#### ***Динамика структуры турфирм в РФ за 2021–2022 гг.***

Показатели	Значение, ед.		Удельный вес, %		
	2021 г.	2022 г.	2021 г.	2022 г.	Абс. откл.
Число турфирм (на конец года) — всего: в т. ч. занимались:			100	100	—
- туроператорской деятельностью	886	959			
- туроператорской деятельностью и турагентской деятельностью	1 778	1 827			
- турагентской деятельностью	10 412	10 822			

## ***2. Оценка конъюнктуры туристского рынка***

В основе функционирования механизма туррынка лежат законы стоимости (ценности), полезности, спроса и предложения, конкуренции, прибыли и др. Они реализуются через различные типы цен турпродуктов. Экономическое положение субъектов туррынка зависит от *рыночной конъюнктуры*, которая представляет собой совокупность складывающихся

ся на рынке турпродуктов в каждый данный момент экономических условий, при которых осуществляется процесс реализации. Она определяется экономическими показателями, отражающими состояние туррынка: соотношением спроса и предложения, уровнем цен, емкостью рынка, состоянием турпродуктов, платежеспособными возможностями туристов как потребителей и др.

Спрос показывает количество турпродукта, которое туристы готовы купить по некоторой цене из возможных в течение определенного периода цен. Виды спроса:

1. Реальный спрос — размер фактической реализации турпродуктов за определенный срок, выраженный в натуральных или стоимостных показателях.

2. Потенциальный спрос — численность потенциальных потребителей и размер потенциальных продаж (в натуральном и стоимостном выражении).

Основные методы прогнозирования спроса:

- экстраполяция (распространение) позволяет прогнозировать темпы роста продажи товаров (услуг) исходя из тенденций (трендов), сложившихся в прошедшем периоде;

- экспертные оценки — метод основан на получении объективных оценок как результате субъективных мнений специалистов.

Предложение — это совокупность турпродуктов с определенными ценами, которые находятся на туррынке и которые могут или намерены продать производители-продавцы. Оно увеличивается с ростом цен и уменьшается при их снижении.

### *Практическое задание 1*

На основании данных Росстата рассчитайте динамику российского рынка гостиничных услуг. Расчет оформите в таблице, укажите примененный метод, сформулируйте вывод. Число гостиниц: 2017 г. — 10 901 ед.; 2018 — 11 676; 2019 — 12 086; 2020 — 12 077.

### *Практическое задание 2*

1. Составьте прогноз спроса на услуги гостиницы на 2024 г. методом экстраполяции при наличии следующих данных:

Показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Объем реализованных услуг, млн. руб.	32,7	33,4	33,2	36,2	

2. Напишите обоснование прогнозируемой величины потенциального спроса на гостиничные услуги.

### *Практическое задание 3*

Проведите анализ предложения любого турпродукта (по вашему выбору). Оформите в виде сравнительной таблицы.

## **3. Основные фонды турпредприятия**

### **3.1. Состав, структура основных фондов**

Экономические ресурсы являются капиталом, который существует в 2 формах:

1) человеческий капитал (трудовые ресурсы);  
2) материально-вещественный капитал (имущество) — является базовым фактором производства, называется «средства производства» — это взаимодействие:

- предметов труда (из чего производят);
- средств труда (чем производят или при помощи чего).

Соответственно, средства труда на турпредприятиях образуют основные фонды. А предметы труда — оборотные фонды.

Итак, *основные фонды* (средства, капитал) турпредприятия (ОС) — это часть средств производства, а именно средства труда, которые используются неоднократно или в течение длительного периода (не менее 1 года), сохраняя при этом свою натуральную форму, обладают стоимостью и постепенно переносят свою стоимость на вновь создаваемый продукт по мере износа в виде амортизационных отчислений. ОС также называют внеоборотными.

Согласно российской системе налогового учета, к ОС относятся средства труда со сроком службы более 12 месяцев и стоимостью от 100 тыс. руб. Согласно российской системе бухгалтерского учета, ОС — это средства труда со сроком службы более 12 месяцев, лимит стоимости предприятие устанавливает самостоятельно (удобнее — 100 тыс. руб., как в налоговом учете).

Установлена классификация ОС:

1) по видам — недвижимость; машины и оборудование; транспортные средства; производственный и хозяйственный инвентарь;

2) по группам (группа — совокупность объектов ОС одного вида, объединенных исходя из сходного характера их использования). Например, здания, которые используются в производственной деятельности; сооружения, которые используются в производственной деятельности; инвестиционная недвижимость; информационное, компьютерное и телекоммуникаци-

онное оборудование; прочие машины и оборудование; транспортные средства; производственный и хозяйственный инвентарь; др.).

ОС делят на группы:

- в бухгалтерском учете — по функциональности объекта;
- в налоговом учете — по сроку его службы. Постановление Правительства РФ от 01.01.2002 № 1 (ред. от 18.11.2022) «О классификации основных средств, включаемых в амортизационные группы».

Существуют различные методы (виды) оценки ОС:

1) первоначальная стоимость включает сумму фактических затрат организации на приобретение, создание, улучшение и (или) восстановление объектов ОС;

2) переоцененная стоимость (текущая, восстановительная) — стоимость объекта ОС после переоценки. Переоценка имеет 2 варианта:

- по первоначальной стоимости;
- по «справедливой стоимости» (это цена, которая была бы получена при продаже ОС или уплачена при передаче обязательства в ходе обычной сделки между участниками рынка на дату оценки);

3) балансовая стоимость — это расчетная величина, определяемая как разность:  $B_c = P_c - A - C_o$ ,

где  $B_c$  — балансовая стоимость;  $P_c$  — первоначальная стоимость;  $A$  — амортизация;  $C_o$  — сумма обесценения (обесценение — состояние, при котором балансовая стоимость ОС превышает сумму, которая может быть получена при его использовании или в результате его продажи);

4) ликвидационная стоимость — это сумма, которую предприятие получит при ликвидации ОС. В нее входит стоимость деталей, узлов и прочих элементов, оставшихся после разбора объекта, за вычетом расходов на демонтаж.

### ***3.2. Износ, амортизация основных фондов турпредприятия***

Износ ОС отражает процесс старения фондов как в физическом, так и в экономическом отношении. Виды износа:

- физический представляет собой изменение механических, физических, химических и других свойств материальных объектов под воздействием процессов труда, сил природы и других факторов. В экономическом отношении физический износ — это утрата первоначальной потребительной стоимости вследствие снашивания, ветхости и устаревания;

- моральный проявляется в потере экономической эффективности и целесообразности использования ОС до истечения срока полного физического износа. Моральный износ бывает двух видов:

а) первого вида — уменьшение стоимости машин или оборудования вследствие удешевления их воспроизводства в современных условиях;

б) второго вида обусловлен созданием и внедрением в производство более производительных и экономичных видов машин и оборудования.

Амортизация — это перенос части стоимости ОС на изготавливаемый продукт для последующего воспроизводства основных фондов ко времени их полного износа.

Амортизационные отчисления входят как элемент в себестоимость продукции и переносятся на изготавливаемый продукт в виде ежемесячных отчислений. Методы расчета амортизации:

- 1) линейный,
- 2) способ уменьшаемого остатка,
- 3) способ списания стоимости пропорционально объему продукции (работ).

Способ амортизации выбирается для группы ОС (в налоговом учете такое требование отсутствует, т. е. объекты, отнесенные к одной группе, могут амортизироваться разными способами).

Норма амортизации (Н) :  $N = 1 / T$ , где Т — срок по полезного использования.

**Пример** расчета амортизации линейным способом: в январе 2024 г. турфирма приняла в эксплуатацию объект первоначальной стоимостью 102 000 руб. Зафиксирован срок полезного использования 3 года (36 месяцев).

Годовая сумма амортизации:  $72\ 000 * 1/3 = 24\ 000$  руб. Где  $1/3$  — это норма амортизации.

Ежемесячная сумма амортизационных отчислений равна частному от деления годовой суммы на количество месяцев в году:  $24\ 000 / 12 = 2\ 000$  руб.

### *Практическое задание 1*

Линейным способом рассчитайте норму амортизации, амортизационные отчисления за год и за месяц.

Амортизируемое имущество	Первоначальной стоимость, тыс. руб.	Срок службы, лет	Расчет	Аморт. отчисления в месяц, тыс. руб.
Кофемашина	124	3		
Здание отеля	4 100	30		
Итого:	—	—		

### 3.3. Оценка использования основных фондов

Применяют три основных показателя использования ОС: фондоотдача, фондоемкость продукции, фондовооруженность труда.

1. Главным показателем использования ОС предприятия является фондоотдача (ФО), определяемая отношением годового объема выпуска продукции в денежном выражении к среднегодовой стоимости основных средств:

$ФО = ВП / ОС$ , где ВП — годовой объем выпуска продукции (выручки), ОС — среднегодовая стоимость ОС.

Пример: среднегодовая стоимость ОС — 1 360 тыс. руб.; годовой объем выручки — 1 420 тыс. руб.

$$ФО = 1\,420 \text{ тыс. руб.} / 1\,360 \text{ тыс. руб.} = 1,04 \text{ руб./руб.}$$

2. Другой обобщающий показатель — фондоемкость продукции (ФЕ), величина, обратная фондоотдаче, показывает долю стоимости ОС, приходящихся на рубль выпускаемой продукции:

$$ФЕ = 1 / ФО, \quad ФЕ = ОС / ВП$$

Пример: среднегодовая стоимость ОС — 1 360 тыс. руб.; годовой объем выручки — 1 420 тыс. руб.

$$ФЕ = 1\,360 \text{ тыс. руб.} / 1\,420 \text{ тыс. руб.} = 0,96 \text{ руб./руб.}$$

$$ФЕ = 1 / 1,04 = 0,96.$$

3. Показатель фондовооруженность труда (ФВ) рассчитывается как отношение стоимости ОС к числу работников:

$$ФВ = ОС / Ч, \text{ где } Ч \text{ — численность работников.}$$

Пример: среднегодовая стоимость ОС — 1 360 тыс. руб.; численность работников — 189 чел.

$$ФВ = 1\,360 \text{ тыс. руб.} / 189 \text{ чел.} = 7\,196 \text{ руб.} / \text{чел.}$$

#### *Практическое задание 1*

Рассчитать показатели использования ОС турфирмы и их изменения в отчетном году по сравнению с базовым годом. Сделать вывод.

#### **Расчет динамики показателей использования ОС турфирмы**

Показатели	Значения		Изменения	
	Базовый год	Отчетный год	Абс.	Отн.
Годовой объем выручки, тыс. руб.	240	210		
Среднегодовая стоимость ОС, тыс. руб.	206	199		
Численность работников, чел.	7	7		
Фондоотдача				—
Фондоемкость				—
Фондовооруженность				—

#### **4. Оборотные фонды турпредприятия: состав, структура, оценка**

Оборотные фонды (оборотные средства, оборотный капитал) — часть средств производства, это средства труда, которые участвуют в одном производственном цикле, меняют свою натуральную форму и полностью переносят свою стоимость на производимую продукцию. Состав оборотных фондов:

- сырье;
- основные и вспомогательные материалы;
- комплектующие изделия;
- незавершенное производство (полуфабрикаты);
- топливо;
- тара и др. предметы труда.

Соотношение между отдельными элементами оборотных средств, выраженное в процентах, называется структурой оборотных средств. При расчете используется метод вертикального анализа.

Оборотные средства оцениваются по их фактической себестоимости, которая определяется исходя из затрат на их приобретение и изготовление, включая оплату процентов за приобретение в кредит, предоставленный их поставщиками, наценки (надбавки), комиссионные вознаграждения, уплаченные снабженческим, внешнеэкономическим организациям, стоимость услуг товарных бирж, таможенные пошлины, расходы на транспортировку, хранение и доставку, осуществляемую силами сторонних организаций (т. е. все затраты на приобретение и изготовление суммируются).

К важнейшим показателям эффективности использования оборотных фондов относятся следующие.

1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (КО) определяется отношением объема реализации продукции (РП) к среднему остатку оборотных средств (ОбС) :  $КО = РП / ОбС$ . Этот показатель характеризует отдачу оборотных средств, сколько приходится рублей продукции на каждый один рубль используемых фондов.

Пример: выручка (объем реализации продукции) — 18 360 руб.; остаток оборотных средств — 540 руб.

$$КО = 18\,360 \text{ руб.} / 540 \text{ руб.} = 34$$

2. Коэффициент загрузки оборотных фондов (КЗ) является обратным показателем коэффициента оборачиваемости и характеризует, сколько рублей фондов приходится на каждый один рубль продукции:  $КЗ = ОбС / РП$ .

Пример: выручка (объем реализации продукции) — 18 360 руб.; остаток оборотных средств — 540 руб.

$$КО = 540 \text{ руб.} / 18\,360 \text{ руб.} = 0,03.$$

3. Длительность оборота оборотных фондов (ДО) определяется отношением количества дней в плановом периоде (КД) к коэффициенту оборачиваемости (КО) :  $ДО = КД / КО$ .

Пример: коэффициент оборачиваемости оборотных средств в нашем примере — 34. Количество дней в плановом периоде принято для удобства расчетов — 360 дней.

$$ДО = 360 / 34 = 10,6 \text{ дня.}$$

### *Практическое задание 1*

Рассчитать показатели использования оборотных фондов турфирмы и их изменения в отчетном году по сравнению с базовым годом. Сделать вывод.

### ***Расчет динамики показателей использования оборотных фондов турфирмы***

Показатели	Значения		Изменения	
	Базовый год	Отчетный год	Абс.	Отн.
Годовой объем выручки, тыс. руб.	12 300	15 100		
Остаток оборотных средств, тыс. руб.	3 400	2 600		
Число дней в плановом периоде, дн.	360	360	—	—
Коэффициент оборачиваемости				—
Коэффициент загрузки				—
Длительность одного оборота, дн.				—

## ***5. Затраты и ценообразование в туризме***

Затраты — это стоимость ресурсов, используемых на определенные цели. Существуют различные классификации затрат.

1. По направлению деятельности — затраты по обычным видам деятельности (связаны с изготовлением и продажей продукта (работ, услуг)) и прочие.

2. По экономическому содержанию — элементы затрат и статьи калькуляции.

3. По периодичности возникновения — единовременные и текущие.

4. По отношению к объему производства — переменные и постоянные.

5. По отражению в бизнес-плане — планируемые и непланируемые.

Затраты на формирование, продвижение и продажу турпродукта, выраженные в денежной форме, называются себестоимостью турпродукта. Для определения себестоимости продукции составляют калькуляцию или смету. Калькуляция — это группировка затрат по статьям калькуляции. Установлена типовая группировка затрат по статьям калькуляции, она представлена в практическом задании 1. Итог первых 11 статей образует производственную себестоимость, итог всех 12 статей — полную себестоимость продукции.

В туроперейтинге при калькулировании турпродукта все затраты делят на постоянные (общие на всю группу туристов) и переменные (на одного туриста).

Пример. К постоянным затратам отнесем аренду автобуса, расходы на обслуживающий персонал (водителя, сопровождающего) и др. К переменным затратам: стоимость авиабилета, номера отеля, питание на человека и др.

На предприятиях общественного питания для расчета себестоимости и продажной цены готовых блюд составляют калькуляции, в которых указывают наименования продуктов, входящих в блюдо, нормы вложения продуктов, выход (массу) готовых компонентов и блюда в целом.

Смета — это группировка затрат в соответствии с их экономическим содержанием по следующим общепринятым элементам: материальные затраты (за вычетом стоимости возвратных отходов); затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация; прочие затраты.

Процесс установления цены на конкретный товар (услугу) называют ценообразованием. Цена — это денежное выражение стоимости товара. Существуют различные методы ценообразования. В современных условиях в большей степени применяют рыночные методы, при этом производители свои затраты рассматривают как ограничительный фактор, ниже которого продажа товара экономически невыгодна. Расчетные методы используют в ходе планирования деятельности, однако при установлении окончательной цены обязательно учитывают результаты конкурентного анализа.

Пример. Рассчитаем полную себестоимость и цену тура на одного человека с учетом наценки туроператора 15 %. Определим минимальное количество туристов в группе (точку безубыточности). Расчет производим, исходя из численности группы 20 чел. Затраты на разработку тура:

Мастер-классы — 6 мероприятий по 250 руб./день/чел.

Транспортное обслуживание — 20 000 руб.

Ж/д билеты — 6 700 руб./чел.

Проживание в отеле 7 суток (с 3-разовым питанием (входит страховка и палатки)) — 1 600 руб./чел./сутки.

Входной билет в краеведческий музей — 100 руб./чел.

Экскурсия — 250 руб./чел.

Ужин в кафе — 200 руб./чел.

### Решение

Таблица 1

#### *Постоянные затраты*

№ п/п	Затраты	Расчет	Сумма, руб.
1	Транспортное обслуживание	–	20 000
	Итого:	–	20 000

Таблица 2

#### *Переменные затраты*

№ п/п	Затраты	Расчет	Сумма, руб.
1	Мастер-классы	250 * 6 мероприятий	1 500
2	Ж/д билеты	–	6 700
3	Проживание в отеле	1 600 * 7 дней	11 200
4	Входной билет в краеведческий музей	–	100
5	Экскурсия	–	250
6	Ужин в кафе	–	200
	Итого:	1 500+6 700+11 200+100+250+200	19 950

1. Постоянные затраты на одного человека =

= Пост.затраты на группу / количество туристов в группе =

= 20 000 руб./20 чел.=1 000 руб.

2. Полная себестоимость тура на одного человека =

= Пост. затраты на одного человека + Переменные затраты на одного человека = 1 000 руб.+19 950 руб. = 20 950 руб.

3. Цена тура на одного человека (рассчитана по рентабельности) =

= Полная себестоимость тура на одного человека \* Рентабельность =

= 20 950 руб.\*1,15= 24 093 руб.

4. Цена тура на одного человека (рассчитана методом обратного счета) = [Полная себестоимость тура на одного человека / (100 – наценка туроператора)] \* 100 = [20 950 руб. / (100 – 15)]\*100 = 24 647 руб.

5. Минимальное количество туристов в группе =

= Пост. затраты на группу / ( цена 1 тура – перем. затраты на чел.) =

= 20 000 руб. / (24 647 руб. – 19 950 руб.) = 4,3 чел., т. е. 5 чел.

### *Практическое задание 1*

Рассчитать производственную и полную себестоимость продукции, если имеется следующая группировка затрат базы отдыха.

<b>Статьи</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>
Сырье (питание, постельное белье...)	420
Возвратные отходы (питание...)	84
Покупные изделия, услуги производственного характера сторонних предприятий	160
Топливо и энергия	43
Заработная плата производственных рабочих	860
Отчисления на социальные нужды	292
Расходы на подготовку производства (ремонт помещений, переподготовка кадров)	180
Общепроизводственные затраты (производство продуктов питания, оплата труда бригадиров, руководителей подсобной организации)	170
Общехозяйственные расходы (канцтовары, оплата труда руководителей)	79
Потери от брака (незаполняемость помещений)	92
Прочие производственные расходы (командировки, междугородние переговоры)	44
<b>Итого производственная себестоимость</b>	
Коммерческие расходы (затраты на турагентов)	42
<b>Всего полная себестоимость</b>	

### *Практическое задание 2*

Определить структуру затрат кафе за месяц:

<b>Затраты</b>	<b>Сумма, тыс. руб.</b>	<b>Удельный вес, %</b>
Продукты	480	
Зарплата	59	
Отчисление на социальные нужды	20	
Аренда	160	
Коммунальные платежи	5	
Реклама	32	
Итого:		100

### *Практическое задание 3*

Распределить затраты на открытие турфирмы на 2 вида: единовременные (разовые) и ежемесячные (текущие). Оформить в виде таблицы.

Перечень затрат: оплата госпошлины, подготовка пакета документов, аренда, коммунальные платежи, изготовление вывески, зарплата сотруд-

ников, открытие банковского счета, расходы на связь, покупка мебели и оргтехники, покупка комплектующих, канцтовары, затраты на ремонт.

Разовые затраты	Текущие затраты

#### *Практическое задание 4*

Определите отклонение фактических затрат кафе от плановых:

Наименование статьи	Сумма, руб.		Отклонение	
	план.	факт.	абс.	отн.
Транспортные расходы	6 808	7 100		
Расходы на оплату труда	70 000	70 000		
Отчисления на социальные нужды	23 800	23 800		
Расходы на аренду и содержание зданий, оборудования и инвентаря	43 000	46 000		
Расходы на рекламу	1 350	1 350		
Итого:				

#### *Практическое задание 5*

На основе калькуляционных карт рассчитайте цены на каждое блюдо в кафе и внесите в таблицу 1, выписав выход одного блюда в готовом виде в граммах и цену продажи одного блюда.

Таблица 1

#### *Перечень блюд для составления меню кафе*

Наименование блюда	Порядковый номер калькуляции	Выход одного блюда в готовом виде, г	Цена продажи 1 блюда, руб.

Составьте два варианта меню комплексного обеда (таблицы 2, 3).

Таблица 2

#### *Меню 1 комплексного обеда*

Наименование блюда	Выход одного блюда в готовом виде, г	Цена продажи 1 блюда, руб.
Итого:		

**Меню 2 комплексного обеда**

Наименование блюда	Выход одного блюда в готовом виде, г	Цена продажи 1 блюда, руб.
Итого:		

Рассчитать прогнозный доход кафе за месяц, учитывая, что основными потребителями будут туристские группы. Кафе будет обслуживать 2 туравтобуса в сутки. Численность одной группы в автобусе составляет 40 человек. Количество проданных обедов по двум видам меню будет составлять 50/50.

**Практическое задание 6**

Рассчитайте полную себестоимость и цену летней программы тура на одного человека с учетом наценки туроператора 15 %. Определите минимальное количество туристов в группе (точку безубыточности).

Вместимость транспортного средства — 12 чел. Затраты на разработку летнего варианта тура:

1. Транспортное обслуживание — 23 часов, цена 1 100 руб./час.
2. Аренда бани — 4 часа, 300 руб./час./чел.
3. Расходы на обслуживающий персонал (проживание и питание сопровождающего).
4. Экскурсионное обслуживание в Вельском краеведческом музее — 800 руб. с группы.
5. Проживание: 5 суток, 1 300 руб./сутки/чел.
6. Питание:  
3 завтрака в кафе СТК «Малиновка» 300 руб./чел.,  
1 обед в кафе СТК «Малиновка» 150 руб./чел.,  
1 обед в кафе «Уют» 150 руб., ужин в ресторане «Устьянское подворье» 200 руб./чел.
7. Экскурсионное обслуживание:  
экскурсионная программа «Нет милей на свете края» с обедом — 350 руб./чел.,  
посещение Хорошеского конезаводческого комплекса — 200 руб./чел.,  
посещение Устьянского центра культуры 160 руб./чел.,  
экскурсионная программа «Гостевание в Чудском краю» — 150 руб./чел.,

Устьянского краеведческого музея + обзорная экскурсия — 120 руб./чел.

8. Страхование 1 туриста от несчастного случая — 600 руб.

## **6. Эффективность деятельности турпредприятия**

Под эффективностью деятельности турфирмы понимается результативность использования ресурсов для достижения поставленных целей. Для ее определения используется система различных экономических показателей, которые делят на абсолютные и относительные. Абсолютные показатели устанавливаются в натуральных или денежных измерителях: прибыль, объем реализации услуг (доходы), количество мест, численность работников турфирмы и др. К основным относительным показателям деятельности турфирмы относятся: рентабельность, производительность труда, коэффициенты ритмичности и сезонности и др.

Основные показатели рентабельности:

Наименование показателя	Расчет	Значение
Рентабельность продаж	Отношение прибыли от реализации к выручке от реализации	Показывает, сколько прибыли приходится на единицу реализованной продукции
Рентабельность деятельности	Отношение прибыли от реализации к себестоимости услуг	Показывает уровень прибыли на рубль себестоимости

Ритмичность работы турфирмы рассчитывают по удельному весу объема услуг за отдельные периоды по отношению к общему объему услуг (расчет ведется в стоимостном выражении). Далее определяют коэффициент сезонности как отношение минимального удельного веса объема услуг к максимальному в течение рассматриваемого периода (как правило, за год).

### *Практическое задание 1*

Рассчитать ежемесячный доход новой гостиницы. Гостиница имеет в наличии девять номеров: 6-местных — 5 номеров по цене 4 900 руб./сутки; 4-местных — 4 номера по цене 3 700 руб./сутки. Коэффициент заполнения номеров — 0,75.

### *Расчет доходов гостиницы за месяц*

Наименование статьи	Расчет	Сумма, тыс. руб.
Доходы от размещения:		
Шестиместные номера		
Четырехместные номера		
Итого:		

#### *Практическое задание 2*

Определите основные финансово-экономические показатели деятельности турфирмы. Расчет оформите в таблице:

Показатели	Значение показателя		Отклонение	
	2009 г.	2010 г.	Абс.	Темп роста, %
Объём реализации услуг, руб.	3 128 170	5 005 072		
Себестоимость объёма услуг, руб.	2 626 731	4 204 264		
Прибыль от реализации, руб.				
Численность работников, чел.	4	6		
Фонд оплаты труда, руб.	372 817	860 508		
Среднегодовая выработка работника, руб.				
Среднемесячная заработная плата, руб.				
Рентабельность деятельности			–	–

#### *Практическое задание 3*

Определите коэффициенты ритмичности и сезонности работы турфирмы.

1. На основании данных об объемах продаж по отдельным направлениям, рассчитайте объемы продаж по месяцам.

Месяц	Египет	Восточная Азия	Турция	Европа	Россия	Всего
Январь	49,7					
Февраль	107,8			18,1		
Март	177,2		35,1	145,0		
Апрель	242,1		22,6	20,5	250,0	
Май	44,7		210,4		130,6	
Июнь	76,2		50,2	101,2	360,8	
Июль	65,2		250,4	317,6	187,9	

Месяц	Египет	Восточная Азия	Турция	Европа	Россия	Всего
Август	140,0		557,5	158,3	125,5	
Сентябрь	33,1		198,1	42,8	18,5	
Октябрь	26,2	17,36	225,2			
Ноябрь	38,7	31,6		96,7		
Декабрь	59,5	53,4			167,2	

2. Затем полученные общие объемы продаж по месяцам вставьте в следующую таблицу и рассчитайте ритмичность и сезонность работы турфирмы.

Месяц	Объем продаж, тыс. руб.	Удельный вес, %
Январь		
Февраль		
Март		
Апрель		
Май		
Июнь		
Июль		
Август		
Сентябрь		
Октябрь		
Ноябрь		
Декабрь		
Итого:		100
Коэффициент сезонности		

## ***7. Основы налогообложения турпредприятия***

Налоговая система — совокупность налогов и сборов, взимаемых с плательщиков в порядке и на условиях, определенных Налоговым кодексом. Налоги — обязательные, безвозмездные, невозвратные, собираемые на регулярной основе платежа, взимаемые уполномоченными государственными учреждениями с целью удовлетворения потребностей государства в финансовых ресурсах.

Субъекты:

- Налогоплательщики (юр. и физ. лица).
- Налоговые агенты (те, кто уплачивает налоги и сборы).

В РФ существуют 3 вида налогов (уровней):

1) федеральные (на добавленную стоимость, акцизы, на прибыль организаций, доходы физ. лиц, госпошлина);

2) региональные (налог на имущество организаций, на игорный бизнес, транспортный налог);

3) местные (земельный, на имущество физ. лиц, на недвижимость, торговый сбор).

В РФ в 2024 г. используется 6 режимов налогообложения (один общий, остальные специальные) и 5 специальных (УСН, АУСН, ЕСХН, ПСН, НПД).

1. Основная (общая, традиционная, ОСНО, ОСН) система налогообложения — самый сложный налоговый режим, назначается автоматически всем ИП и организациям после их создания (за исключением случаев, когда вместе с документами на регистрацию было подано заявление о переходе на один из специальных режимов).

2. Упрощенная система налогообложения (УСНО, УСН) — самый выгодный режим, платят только один налог в соответствии с заранее выбранной облагаемой базой (6 % от доходов или 15 % от доходов, уменьшенных на величину расходов).

3. Автоматизированная упрощенная система налогообложения (АУСН, АвтоУСН) — это экспериментальный налоговый режим, который с июля 2022 г. применяется только в четырех субъектах РФ: Москве, Татарстане, Московской и Калужской областях. От обычной УСН эта система отличается рядом особенностей: отмена налоговой отчетности; освобождение от уплаты страховых взносов; более низкие лимиты по доходу (не более 60 млн руб. в год) и численности работников (не более 5 человек). Налог взимается по более высоким ставкам: 8 % для объекта «Доходы» и 20 % для объекта «Доходы минус расходы».

4. Единый с/х налог — специальный налоговый режим, который предназначен для сельскохозяйственных товаропроизводителей. Применять ЕСХН имеют право только те ИП и организации, у которых доход от сельскохозяйственной деятельности составляет больше 70 %. ЕСХН позволяет единым налогом заменить следующие налоги общей системы налогообложения: на имущество, на прибыль организаций / НДФЛ предпринимателей. НДС платить необходимо, но при доходах до 60 млн руб. в год можно получить освобождение от его уплаты по статье 145 НК РФ.

5. Патентная система налогообложения (ПСН) — специальный налоговый режим, который могут применять только индивидуальные предприниматели, при этом средняя численность наемных работников у них не должна превышать 15 человек. Применяя ПСН, ИП получает право покупать патенты на определенные виды деятельности (по одному на каждый). В 2022 г. список деятельности, в отношении которой можно

купить патент, был расширен. При расчете стоимости патента размер реального полученного дохода не имеет значения. Налог на ПСН рассчитывается исходя от потенциально возможного к получению дохода, который устанавливается законами субъектов России.

6. Налог на профессиональный доход (НПД) действует с 2020 г. в качестве эксперимента. Применять его могут самозанятые лица и ИП. У плательщиков не должно быть наемных работников, они не могут заниматься торговлей. Лимит на годовой доход — 2,4 млн руб. Налогом облагается весь полученный доход, расходы не учитываются. Ставки налога: 4% — если он получен от физических лиц, 6% — от организаций и ИП. Учет операций ведется в личном кабинете, там же формируются чеки. Налог ежемесячно рассчитывает ИФНС, отчетности подавать не нужно.

Большинство ИП и организаций во время своей деятельности используют только один из перечисленных налоговых режимов, однако законом не запрещено совмещение некоторых систем налогообложения.

**Пример.** Выбор системы налогообложения при открытии турпредприятия.

### 1. Расчет по ОСНО

Наименование статьи	Расчет	Значение, руб.
Доход		
НДС	Доход/120*20	
Текущие затраты		
Прибыль	Доход – НДС – текущие затраты	
Налог на прибыль	Прибыль*20 %	
Прибыль после уплаты налогов	Прибыль – Налог на прибыль	
Разовые затраты		
Срок окупаемости, мес.	Раз. затраты/прибыль после уплаты налогов	

### 2. Расчет по УСНО (6 % от доходов)

Наименование статьи	Расчет	Значение
Доход в мес., тыс. руб.		
Текущие затраты		
Налог с дохода (6 %)	Доход×6 %	
Прибыль, тыс. руб.	Доход – тек. затраты – налог	
Срок окупаемости, мес.	Раз. затраты /прибыль	

**3. Расчет по УСНО (15 % от доходов, уменьшенных на величину расходов)**

Наименование статьи	Расчет	Значение
Доход в мес., тыс.руб.		
Текущие затраты		
Прибыль до уплаты налога		
Налог на прибыль (15 %)	Прибыль*15 %	
Прибыль после уплаты налога	Прибыль – налог на прибыль	
Разовые затраты		
Срок окупаемости, мес.	Раз. затраты/прибыль после уплаты налогов	

#### 4. Сравнительная таблица «Выбор варианты налогообложения»

Показатель	ОСНО	УСНО	
		6 %	15 %
Налог, руб.			
Чистая прибыль, руб.			
Срок окупаемости, мес.			

#### *Практическое задание 1*

Выбрать наиболее выгодную систему налогообложения турпредприятия. Провести расчет чистой прибыли по 3 вариантам налогообложения: ОСНО, УСНО (6 %) и УСНО (15 %). Расчеты оформить в таблицы и написать вывод. Данные: текущие затраты турпредприятия в месяц — 593 750 руб., доход в месяц — 975 300 руб. Разовые затраты — 7 300 тыс. руб.

## Раздел 2. Бизнес-планирование в туризме

### 1. Понятие и значение бизнес-планирования в управлении туристским предприятием

Управление деятельностью турпредприятия предполагает выполнение следующих основных функций:

- планирование и прогнозирование;
- организация;
- координация и регулирование;
- мотивация и стимулирование;
- учет, контроль и анализ.

Каждая из перечисленных функций характеризуется присущими ей технологическим процессом обработки информации и способами воздействия на управляемый объект. При этом все они направлены на достижение **целей управления**, главные из которых — **устойчивость, результативность и эффективность** деятельности туристской организации.

Планирование предполагает **формирования цели его развития на ближайшую и более отдаленную перспективу**.

В соответствии с концепцией немецкого профессора Д. Хана планирование — это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений. Тем самым назначение бизнес-планирования как функции управления состоит в необходимости заблаговременно учесть все внутренние и внешние факторы, обеспечивающие благоприятные условия для стабильного функционирования и развития турпредприятия. Бизнес-планирование следует рассматривать как особую форму организации плановой деятельности турпредприятия.

Планируя свою деятельность, туристская компания не только выбирает пути и средства достижения поставленных целей, но и определяет, насколько выбранное направление деятельности будет эффективно с точки зрения полученного результата и затраченных на его достижение ресурсов. Следует также учитывать не только **реальные возможности** хозяйствующего субъекта, но и **стратегию развития турбизнеса** не только в масштабе РФ, но и в мировой экономике в целом.

Процесс планирования проходит несколько этапов. В европейском бизнесе принято выделять четыре основных этапа планирования:

- разработка общих целей,
- определение конкретных задач,
- выбор основных путей и средств их достижения,
- контроль за их выполнением.

В российской системе управления планирование внутрифирменной деятельности предприятий включает такие элементы, как организация, учет, контроль, регулирование и стимулирование.

Бизнес-планирование деятельности любой организации, в том числе и туристской, — это непрерывный процесс, который включает в себя не только составление планов, но и анализ их исполнения с выявлением резервов дальнейшего развития. Современное представление о бизнес-планировании ориентировано на его индикативный характер и предполагает возможность своевременного внесения необходимых корректив при изменении факторов внешней и внутренней среды организации.

**Основная цель бизнес-планирования турпредприятия** — достижение устойчивого состояния на рынке туруслуг, обеспечивающее рост стоимости туркомпании как важнейшего элемента её конкурентоспособности.

**Задачи бизнес-планирования турпредприятия:**

- определить конкретные направления деятельности предприятия, целевые рынки и место предприятия на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику их достижения. Определить лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены предприятием потребителям. Оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие имеющихся кадров предприятия, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий предприятия по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение предприятия и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут мешать практическому выполнению бизнес-плана.

Таким образом, бизнес-планирование должно быть основано на стратегии развития предприятия, охватывать бизнес в целом или его отдельную часть, обеспечивать жизнеспособность компании как за счет собственных ресурсов, так и путем привлечения инвестиций.

## 2. Основные принципы бизнес-планирования

Для того чтобы бизнес-планирование стало эффективным инструментом управления, необходимо придерживаться следующих ключевых принципов.

1. Формирование единой структуры бизнес-плана; все расчёты, задачи, показатели, должны быть взаимосвязаны.

2. Обеспечение непрерывности действий, при которой все стадии бизнес-планирования связаны между собой. Это позволит легче отслеживать промежуточные результаты и планировать будущее.

3. Возможность корректировки бизнес-плана. Если в ходе планирования допущены ошибки, то необходимо их устранить, обновив данные и переработав весь документ.

4. Точное описание всех процессов, качественные метрики следует сопоставлять с количественными показателями. Каждому разделу плана должны соответствовать расчёты.



Рис. 1. Основные принципы бизнес-планирования

### *Практическое задание 1*

1. Изучите Стратегию развития туризма в РФ на период до 2035 года (с изменениями на 7 февраля 2022 г.) <http://government.ru/docs/37906/>, разделы «Современные тенденции и перспективы развития туризма в мире» и «Текущее состояние и потенциал развития туризма в Российской Федерации». Подготовьте аналитический анализ условий развития внутреннего туризма на территории РФ с указанием перспективных направлений и сдерживающих факторов.

2. Сегодня планирование бизнеса по-прежнему является одной из самых болевых точек российского менеджмента. Как вы думаете, с чем это связано? Каковы причины указанной проблемы?

### *Практическое задание 2*

Заполните таблицу. Сделайте вывод о требованиях (принципах), которые должны предъявляться к бизнес-планированию.

#### ***Принципы планирования***

<b>№ п/п</b>	<b>Принципы планирования</b>	<b>Содержание</b>
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

### ***3. Понятие и сущность бизнес-плана***

Понятие бизнес-плана используется в нескольких значениях.

***1. Результат сводного планирования деятельности компании, которое осуществляется систематически, на регулярной основе.***

В данной трактовке бизнес-план рассматривается как письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании.

## ***2. Результат единовременного планирования, осуществляемого в рамках проекта для решения конкретной стратегической задачи.***

В этом смысле бизнес-план — это основной документ инвестиционного проекта, предоставляемый инвестору, в котором в краткой форме и общепринятой последовательности излагаются суть, основные характеристики, финансовые результаты и экономическая эффективность проекта.

Главная отличительная особенность бизнес-плана заключается в том, что этот документ носит сводный, системный характер.

Преимущества использования бизнес-плана:

- обеспечивается ориентация на потребителя и гибкость в его обслуживании;
- повышается общая эффективность управления в силу стремления к достижению результата и эффективному использованию ресурсов;
- улучшается интеграция и координация взаимодействия между отдельными звеньями и работниками, т. к. обеспечивается перевод стратегических целей в тактические цели и мероприятия по их достижению;
- улучшается контроль, т. к. сравнение фактических результатов с плановыми позволяет оценить степень приближения к заданным целям;
- обеспечивается эффективность распределения и использования ресурсов и времени.

Бизнес-план составляется на несколько лет вперед (от 3 до 10 лет) и пересматривается по мере необходимости, но не реже одного раза в год.

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

При разработке бизнес-идеи рекомендуется использовать такие полезные источники:

- отзывы потребителей;
- рекомендации и пожелания друзей, родственников;
- продукция, выпускаемая конкурентами;
- мнения сотрудников отделов продаж, call-центров;
- публикации из газет и журналов, Интернет-источников;
- публикации федерального правительства, местной администрации города (района);
- результаты научных разработок.

Описание бизнес-идеи должно отвечать на вопросы:

1. Какую проблему решает бизнес-идея, какова выгода потребителя? (что?)
2. Каков рынок предлагаемого продукта? (кому?)
3. Каков механизм получения дохода? (как?)

### *Практическое задание 3*

1. На основе представленных данных определите суть предлагаемого проекта (профиль компании, продукты и услуги).
2. Разработайте бизнес-идею проекта.
3. Определите порядок проведения предпроектных исследований.

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, доп. 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 организаций 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 ГРК располагается в курортной зоне федерального значения «Шмаковка», находящейся в Кировском районе. Общая площадь занимаемой территории комплекса составляет 4 га, площадь помещений 3-этажного главного корпуса — 4 309,7 кв. м. В ГРК предоставляются услуги размещения, ресторан, кафе, бизнес-центр, бассейн, баня, спортивно-оздоровительные, доп. услуги. Структура номерного фонда гостиницы представлена 41 номером разных категорий, 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 неудовлетворенный 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 анализа рынка специализированного оборудования. Общий объем кап. затрат на строительство всего здания предположительно составит 300 млн руб. При разработке организационной структуры и штатного расписания необходимо учесть круглосуточное предоставление услуг и обеспечение бесперебойной работы гостиницы. Для эффективной работы ГРК предположительно необходим персонал порядка 70 человек. В финансовом плане оценка затрат производится 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. 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.

## **4. Структура бизнес-плана, основы его формирования**

Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной и должна быть представлена в форме, позволяющей заинтересованному лицу получить четкое представление о сути дела и перспективах участия в нем.

### **4.1. Рекомендованная структура бизнес-плана**

Титульный лист	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Название проекта и организации</li><li>2. Юридический адрес</li><li>3. Информация о владельцах компании</li><li>4. Краткая характеристика</li><li>5. Цена</li><li>6. Дата</li></ol>
Резюме	Сокращенное изложение сути бизнес-плана
Сущность проекта	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Исходные условия</li><li>2. Характеристика товара</li><li>3. Оценка потребительского рынка и спроса на товар</li><li>4. Оценка предприятий-конкурентов</li><li>5. Преимущества над конкурентами</li></ol>
Маркетинговый план	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Цели</li><li>2. Стратегия</li><li>3. Финансовое и материальное обеспечение маркетинга</li></ol>
Производственный план	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Производитель товара</li><li>2. Объемы производства</li><li>3. Материальное обеспечение</li><li>4. Описание процесса производства</li></ol>
Организационный план	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Форма собственности предприятия</li><li>2. Структура предприятия</li><li>3. Сотрудники и распределение обязанностей</li><li>4. Информация о партнерах</li></ol>
Финансовый план	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Соотношение доходов и расходов</li><li>2. Сведения об активах и пассивах</li><li>3. Стратегия финансирования</li><li>4. График самоокупаемости бизнеса</li></ol>
Оценка рисков	Оценка возможных рисков
Приложение	Перечень документов, подтверждающих и иллюстрирующих сведения

## **4.2. Титульный лист и резюме бизнес-плана**

Титульный лист бизнес-плана должен быть достаточно привлекательным и информативным, но при этом его не следует перегружать избыточной информацией.

Ознакомьтесь со структурой титульного листа. На нем указывается:

- название турорганизации;
- местонахождение;
- название бизнес-плана;
- данные адресата;
- меморандум о конфиденциальности (неразглашение информации о деятельности фирмы, её перспективной политике, содержащейся в бизнес-плане).

### ***Пример оформления титульного листа бизнес-плана***

#### **Титульный лист бизнес-плана**

Предприятие(организация) \_\_\_\_\_

Адрес \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Строго конфиденциально.

Просьба вернуть, если вас не заинтересовал проект:

Кому \_\_\_\_\_

Краткое название проекта (до 20–30 знаков) \_\_\_\_\_

Полное название проекта \_\_\_\_\_

Руководитель предприятия \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Проект подготовил \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_

Дата начала реализации проекта \_\_\_\_\_

Продолжительность проекта \_\_\_\_\_

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, до даты начала проекта \_\_\_\_\_ мес.

Дата составления \_\_\_\_\_

### ***Резюме бизнес-плана***

**Резюме — это краткое изложение сути делового предложения.** Оно выступает в роли уведомления о намерениях. Цель резюме — при-

влечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, и дать четкое предварительное представление о сути делового предложения.

Как правило, резюме включает в себя следующие сведения:

1. Наименование проекта (краткое и полное).
2. Краткие сведения об инициаторе проекта (организационно-правовая форма предприятия; юридический и фактический адрес; контактные линии — телефон, факс, e-mail и др.).
3. Местонахождение предприятия.
4. Организационно-правовая форма реализации проекта (создание нового предприятия, создание совместного предприятия, создание специальной организационной структуры в рамках действующего предприятия и т. д.).
5. Сущность проекта: цели и пути их достижения, описание бизнес-идеи, тип проекта.
6. Результаты проекта. Приводятся его основные показатели: объем производства, планируемая доля рынка сбыта, выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.
7. Общая сумма инвестиций.
8. Оценки эффективности проекта: период окупаемости, используемая ставка дисконтирования, чистый дисконтированный доход, NPV (чистая приведенная стоимость), IRR (внутренняя норма доходности проекта).
9. Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта (в том числе в % от совокупных инвестиций).
10. Необходимое финансирование: сумма инвестиционного кредита, процентная ставка, срок и график кредитования, срок возврата заемных средств, гарантии по возврату кредита, сроки осуществления проекта.

## **Пример**

### **Резюме**

Проект, разрабатываемый в бизнес-плане, представляет собой единственное гостиничное предприятие со «Smart» концепцией в городе Ярославль. Это четырехзвездочная городская гостиница «Smart Yar Hotel», расположенная недалеко от центра и имеющая все необходимое для комфортного проживания гостей. Главной особенностью отеля является система «Умного дома», которая не только повышает уровень сервиса, но и значительно снижает затраты на обслуживание здания. Помимо этого, гостиница предлагает широкий спектр доп. услуг, просторные номера и современное оснащение.

Главные цели проектируемого Smart-отеля:

- увеличить турпоток в г. Ярославль за счет появления нового средства размещения;
- увеличить номерной фонд города;
- сделать концепцию «Smart» в отеле как самостоятельную аттракцию, привлекающую туристов;
- сделать опыт клиента в гостинице более индивидуальным.

Главные задачи «Smart Yar Hotel» следующие:

- удовлетворить запросы и потребности гостей;
- сделать пребывание гостя в отеле индивидуальным;
- повысить общий уровень энергоэффективности отеля за счет экономии материальных средств на оплате коммунальных платежей;
- минимизировать воздействие на окружающую среду;
- повысить уровень безопасности гостей и сотрудников отеля;
- повысить уровень комфорта пребывания гостей;
- сэкономить материальные средства отеля на содержание персонала;
- и затрат других ресурсов;
- стать популярным и востребованным отелем.

Ключи к успеху:

- 1) комфортабельные и просторные номера;
- 2) высокое качество предоставляемых услуг;
- 3) удачное месторасположение;
- 4) приемлемые цены;
- 5) уникальная концепция «Smart»;
- 6) широкий спектр дополнительных услуг.

Организационно-правовая форма — Общество с ограниченной ответственностью, действующей от своего имени и на основании устава, ООО «Smart Yar Hotel».

Учредитель-директор — Матвеева Д. А.

Финансирование — привлечение инвестиций, гранты и субсидии государства.

Рабочий штат: 24 сотрудника.

Номерной фонд: 32 номера категорий «Standard», «Superior», «Non-еymoon», «Family room», «Deluxe», «Junior Suite», «Lux».

Типы размещений: DBL, TRPL, QDPL.

Общая сумма капиталовложений: 76 144 296 рублей.

Прогнозируемый объем чистой прибыли в месяц: 2 041 934 рубля.

Срок окупаемости проекта: 38 месяцев или 3 года и 2 месяца.

#### *Практическое задание 4*

Заполните соответствующие разделы бизнес-плана «Титульный лист» и «Резюме проекта» по выбранной туристской организации (проекту в сфере туризма).

#### **4.3. Формулировка миссии, целей и задач в бизнес-плане**

##### **Ключевые элементы раздела:**

- основные сведения о предприятии (полное и сокращенное наименование, дата и место регистрации, № регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адрес, банковские реквизиты, размер уставного капитала и его структура, учредители и пр.);

- тип бизнеса (виды деятельности, которыми фирма фактически занимается или планирует заняться);

- месторасположение (преимущества и недостатки месторасположения);

- характеристика отрасли (специфика отрасли, современное состояние и перспективы развития, технологическая изменчивость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденции роста отраслевого рынка);

- факторы, влияющие на деятельность предприятия (экономические, политические, демографические, природные, культурные и мировоззренческие);

- цели и миссия предприятия.

**Миссия** — руководящая философия бизнеса, придающая фирме смысл её существования, т. е. это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

**Цели** — параметры, достижение которых обусловлено миссией и на реализацию которых направлена деятельность.

Цели рекомендуется ранжировать по системе правил SMART:

S — конкретные,

M — поддающиеся оценке,

A — актуальные,

R — реалистичные,

T — контролируемые.

#### *Практическое задание 5*

Характеристика объекта бизнеса в бизнес-плане.

Оцените сильные и слабые стороны турорганизации (турпроекта). Для оценки используйте SWOT-анализ и заполните соответствующие столбцы таблицы.

Сделайте выводы на основе полученных результатов.

### *SWOT-анализ*

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>

### **Пример подготовки и оформления SWOT-анализа**

<b>Сильные стороны проекта</b>	<b>Слабые стороны проекта</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Одно из ключевых мест на ко-стромской части Лугового тракта.</li> <li>2. Историко-культурное наследие как основа для развития туризма на данной территории.</li> <li>3. Доступность для туристов разных категорий (семейные, организованные группы, самостоятельные туристы).</li> <li>4. Широкий ассортимент услуг (экскурсии, мастер-классы, продажа сувенирной продукции и пр.).</li> <li>5. Заинтересованность администрации Шунгенского сельского поселения в развитии туризма.</li> <li>6. Создание дополнительных рабочих мест для местного населения.</li> <li>7. Низкие издержки на производство ремесленной продукции.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большие затраты на возведение нового здания и подвод коммуникаций.</li> <li>2. Неизвестный объект туристского интереса, что потребует привлечения дополнительных финансовых ресурсов для проведения рекламной кампании.</li> <li>3. Недостаточная посещаемость объекта.</li> <li>4. Невысокая доходность от реализации проекта в связи с особенностями предоставляемых услуг.</li> <li>5. Недостаточное количество мастеров, вовлеченных в проект.</li> </ol>
<b>Возможности проекта</b>	<b>Угрозы проекта</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Активное развитие внутреннего туризма в РФ.</li> <li>2. Организация фестиваля ремесел как одного из флагманских мероприятий.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Повышение цен на ресурсы, используемые в проекте.</li> <li>2. Открытие на маршруте «Луговой тракт» похожего заведения с новой концепцией.</li> </ol>

<p>3. Проведение обучающих мероприятий по краеведению для различных аудиторий (в том числе молодежи).</p> <p>4. Получение финансовой поддержки со стороны государства.</p> <p>5. Привлечение партнеров, заинтересованных в развитии туризма, в том числе администрации Шунгенского сельского поселения Костромской области, местных мастеров.</p>	<p>3. Неквалифицированный персонал, демонстрирующий слабую клиенториентированность (не учитывающий особенности работы с различными категориями туристов).</p> <p>4. Отсутствие льгот, предоставляемых МСП.</p> <p>5. Чрезвычайные происшествия.</p>
---	---

#### **4.4. Маркетинговый план**

Данный раздел бизнес-плана состоит из следующих подразделов.

1. Анализ рынка: текущая ситуация, тенденции, основные игроки, прогноз динамики роста.

2. Анализ конкуренции.

3. Анализ клиентов: выбор целевого сегмента, потребности целевого рынка.

4. Товарная стратегия (виды/модификации продукта; целостный продукт).

5. Сбытовая стратегия.

6. Ценовая стратегия (определение уровня цен по каждой модификации товара на целевом рынке, в том числе и в зависимости от фаз жизненного цикла товара).

7. Стратегия продвижения (каналы маркетинговых коммуникаций, план проведения рекламных мероприятий, план участия в выставках и ярмарках, стимулирование сбыта, PR-акции и др.).

8. Бюджет реализации маркетинговой программы (объем и структура расходов на реализацию программы).

**Анализ рынка** включает обзор и прогноз развития целевого рынка с изучением таких факторов, как емкость и темпы роста рынка; уровень конкуренции; мотивы покупок данного товара; требования потребителя к качеству и техническому уровню товара; ожидаемое количество клиентов; принятые на рынке формы и методы продаж; основные тенденции развития данного сегмента рынка, барьеры для выхода на данный целевой рынок. Соответствующие данные можно получить различными методами, включая проведение маркетинговых исследований, анализ информации из открытых источников, изучение потенциальных клиентов и т. д.

При формировании данного раздела бизнес-плана следует приводить ссылки на использованные источники. Предварительно каждый источник должен быть проверен на достоверность. В связи с этим рекомендуется получать однотипную информацию из разного рода источников.

**Анализ конкуренции** включает результаты исследования конкурентной среды и может быть представлен в виде таблицы.

### ***Сравнительный анализ конкурентов***

Критерии оценки	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4
Основные виды услуг				
Дополнительные виды услуг				
Средняя стоимость услуг, руб.				
Основные преимущества				
Основные недостатки				
....				

#### *Практическое задание 6*

Заполните таблицу, используя конкретную информацию о конкурентах и избегая абстрактных описаний. Сделайте выводы на основе полученных данных. В качестве приложения к сравнительному анализу конкурентов рекомендуется подобрать визуальные примеры продуктов/услуг конкурентов.

#### **Пример представления результатов конкурентного анализа**

#### ***Конкурентный анализ заведений общественного питания г. Ярославля с использованием сыра в большинстве блюд***

Критерии	«Четыре сыра»	Osteria Lucia	«Ми-ли»	«Хинкали хаус»	«Сказка. Еда и Вино»	«Маму-ка»
Тип предприятия питания	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан	Ресторан
Количе-	До 90	–	До 310	До 130	–	До 350

Критерии	«Четыре сыра»	Osteria Lucia	«Ми-ли»	«Хинкали хаус»	«Сказка. Еда и Вино»	«Маму-ка»
ство мест	мест		мест	мест		мест
Кухня	Итальянская, русская	Итальянская	Итальянская, европейская, французская, японская, азиатская	Грузинская, кавказская	Европейская	Грузинская, кавказская
Меню	Широкий ассортимент	Широкий ассортимент	Широкий ассортимент. Действует специальное детское меню	Широкий ассортимент. Действует постное, сезонное и детское меню	Широкий ассортимент. Действует сезонное, гриль и детское меню	Широкий ассортимент. Действует детское меню
Обслуживание посетителей	Официанты	Официанты	Официанты	Официанты	Официанты	Официанты
Средний чек, руб.	800	1100	2000	1000	1000	1500
Дополнительные услуги	1) Wi-fi; 2) бизнес-ланчи; 3) бронирование столиков; 4) заказ	1) Wi-fi; 2) действуют подарочные сертификаты; 3) заказ столиков; 4) заказ на	1) Wi-fi; 2) бизнес-ланчи; 3) бронирование столи-	1) Wi-fi; 2) действуют подарочные сертификаты; 3) заказ столи-	1) Wi-fi; 2) действуют подарочные сертификаты; 3) заказ столи-	1) Wi-fi; 2) действуют подарочные сертификаты; 3) заказ столи-

Критерии	«Четыре сыра»	Osteria Lucia	«Ми-ли»	«Хинкали хаус»	«Сказка. Еда и Вино»	«Маму-ка»
	на вынос; 5) винная карта; 6) можно посещение с собаками до 35 см; 7) собственная пекарня	вынос; 5) винная карта; 6) детская комната; 7) летняя веранда; 8) панорамный вид; 9) меню на английском; 10) DJ, живая музыка; 11) собственная сыроварня	ков; 4) заказ на вынос, доставка; 5) предзаказ онлайн; 6) детская комната; 7) летняя веранда; 8) наличие банкетного зала; 9) меню на английском 10) живая музыка; 11) бесплатная парковка	ков; 4) заказ на вынос, доставка; 5) винная карта; 6) предзаказ онлайн; 7) летняя веранда; 8) Наличие банкетного зала; 9) меню на английском; 10) собственная пекарня; 11) можно с животными 12) живая музыка; 13) бесплатная парковка	ков; 4) заказ на вынос, доставка; 5) винная карта; 6) детская комната; 7) меню на английском; 8) собственная пекарня; 9) можно с животными	ков; 4) заказ на вынос, доставка; 5) винная карта; 6) детская комната, детская анимация; 7) летняя веранда; 8) живая музыка; 9) меню на английском; 10) собственная пекарня; 11) бесплатная парковка 12) собственная сыроварня

**Анализ клиентов** включает результаты исследования потенциальных потребителей (клиентов). Для проведения подобного исследования необходимо рассмотреть основные критерии, которыми могут руководствоваться клиенты при покупке продукта/услуги, например цена, каче-

ство, каналы сбыта продукта, условия доставки, квалификация продавцов, ассортимент продуктов, стиль работы компании.

Для изучения потребителя рекомендуется ответить на следующие вопросы.

- Что покупается на рынке?
- Почему покупается, каковы мотивы покупки?
- Кто является покупателем, кто принимает решение о покупке?
- Когда покупают (покупательские привычки, процесс принятия решения)?
- Сколько покупают (количество и частота покупки)?
- Где совершают покупку?

Ответив на эти вопросы, можно составить портрет (профиль) потребителя. Для рынка B2C (фирма — конечный потребитель) информация о потребителе может быть представлена в следующем формате.

Возраст	
Профессия	
Потребность в продукте/услуге	
Готовность совершить покупку: - у данной фирмы - у конкурентов фирмы - товара-заменителя - по предлагаемой цене	
Требования к качеству, параметрам продукции/услуги	
Специальные условия покупки	

### Пример описания портрета целевой аудитории с использованием метода, предложенного Ф. Котлером<sup>1</sup>

Критерий	Характеристика портрета
Географический	Жители г. Ярославля и Ярославской области; гости города, приезжающие с туристскими целями; жители соседних областей, например Костромской, Московской, Ивановской, Владимирской и др.
Демографический	Возраст: 16–60 лет: так как подростки в возрасте 16 лет уже отличаются высокой любознательностью и ориентируются на познавательный отдых, а также некоторые

<sup>1</sup> Котлер Ф. Основы маркетинга. Москва, 2007. С. 266.

	<p>из них уже имеют свой доход, счета на картах, с денежными средствами родителей. Верхняя граница 60 лет связана с тем, что туристы от 50 лет и старше все еще предпочитают познавательный отдых, но большее внимание начинают уделять отдыху, связанному с лечением.</p> <p>Пол: мужчины и женщины.</p> <p>Доход: средний и выше среднего.</p> <p>Род занятий: работники организаций/предприятий, индивидуальные предприниматели, студенты.</p> <p>Семейное положение: семьи с детьми, одинокие, пары, состоящие в браке.</p>
Психографический	<p>Люди, которые любят сыр и все, что с ним связано; любители чего-то нового в кулинарии; люди предпочитающие местные продукты зарубежным, а также те, кто любит просто вкусно покушать в приятной атмосфере.</p>
Поведенческий	<p>Искомые выгоды: совместное комфортное времяпрепровождение с семьей, друзьями, коллегами, отдых, получение новых эмоций, качественного сервиса.</p> <p>Место в шаговой доступности от главных достопримечательностей, прогулочных мест, мест с большим потоком людей.</p> <p>Отношение к продукту: положительное.</p> <p>Степень готовности покупателя к восприятию продукта: заинтересован, собирается приобрести продукт.</p>

### *Практическое задание 7*

Проведите анализ целевой аудитории и составьте портрет потребителя. Результаты представьте в виде таблицы.

**Товарная стратегия.** В данном подразделе описывается товарная стратегия (дифференциация, диверсификация, вертикальная интеграция, узкая специализация), маркетинговые характеристики товара/услуги, для чего приводятся следующие данные: ассортиментный ряд продукции, наличие аналогов или заменителей вашему товару в данном сегменте рынка, степень его соответствия требованиям конкретных покупателей и потребителей данного сегмента рынка; качество товара; уровень требований к послепродажному обслуживанию, по долгосрочным контрактам с конечным потребителем и по адаптации продукта к требованиям конкретного сегмента рынка; патентная и юридическая защита и чистота товара.

Следует обратить внимание на представление товаров и услуг с точки зрения их преимуществ, что подразумевает составление списка характеристик товара (услуги) и их ценности для клиента, сопоставление уровня качества товара и затрат на его обеспечение.

**Сбытовая стратегия.** В этом разделе следует описать возможные каналы сбыта продукта и обосновать их выбор. Для этого необходимо проанализировать возможности рынка и определить потенциальных партнеров, которые могут быть полезны в организации эффективных продаж продукта/ услуги.

**Ценовая стратегия.** В зависимости от результатов изучения рынка, конкуренции и готовности клиентов платить за предлагаемый товар/услугу необходимо определить следующие параметры ценообразования:

- уровень цены за единицу товара/услуги;
- динамику цен в зависимости от фаз жизненного цикла товара;
- дифференциацию цен по сегментам;
- соотношение уровня ваших цен с уровнем цен конкурирующих продуктов на данном сегменте рынка;
- зависимость спроса от цены товара (эластичность спроса);
- наличие аналогов или заменителей вашему товару/услуге на данном сегменте рынка;
- соответствие цены новизне и качеству товара/услуги, сервисной политике и обслуживанию, престижу торговой марки предприятия, типу используемого посредника, характеру и особенностям рынка, условиям поставки, кредитно-финансовым условиям;
- систему скидок и надбавок.

**Стратегия продвижения.** В данном подразделе следует описать план мероприятий по продвижению продукта/услуги и распределение расходов по каналам маркетинговых коммуникаций, определить основные конференции и выставки, в которых следует «засветиться». При этом следует принимать во внимание следующие параметры: особенности продвижения на данном целевом рынке, характеристики целостного продукта, традиции данного целевого рынка, ожидания целевого клиента.

Подумайте о специфике маркетинговых коммуникаций для вашего продукта:

1. Какие средства маркетинговых коммуникаций обеспечат максимальную целевую аудиторию?
2. Какие средства коммуникации наиболее экономичны?
3. Какие средства коммуникации позволят проинформировать потребителя наиболее эффективно?

**Бюджет реализации маркетинговой программы.** В этом подразделе определяется общий объем расходов на реализацию всех маркетинговых мероприятий, планируемых данной программой; расходы на маркетинговые исследования; расходы на оплату услуг специализированных маркетинговых и рекламных организаций.

### Пример

#### *Затраты на маркетинговые услуги кафе «Сырный сомелье»*

№ п/п	Наименование	Стоимость, руб.
<b>Разовые затраты</b>		
1	Создание сайта	10 000
2	Настройка таргетированной рекламы	9 000
3	Световая вывеска	13 000
4	Разрешение на размещение вывески	5 000
5	Панель-кронштейн	10 000
6	Печать визиток (1 000 шт.)	2 000
<b>Итого:</b>		<b>49 000</b>
<b>Ежемесячные затраты</b>		
1	Продвижение таргетированной рекламы	13 000
2	Продвижение контекстной рекламы	10 000
3	Услуги специалиста по ведению контекстной рекламы	4 000
4	Сотрудничество с турфирмами и экскурсионными бюро	–
5	Статьи в СМИ	–
6	Размещение в онлайн-картах	–
<b>Итого:</b>		<b>27 000</b>

### *Практическое задание 8*

Спланируйте бюджет, который потребуется для реализации маркетинговой программы вашего проекта. Полученные расчеты представьте в виде таблицы.

### **4.5. Производственный план**

Данный раздел бизнес-плана содержит описание всего производственного процесса. В зависимости от вида бизнеса в производственном плане дается краткое описание технологического процесса изготовления продукции или оказания услуги.

Главная задача данного раздела — подтвердить расчетами, что создаваемая компания (проект) в состоянии реально производить необходимое количество товаров (услуг) в нужные сроки и с требуемым качеством.

В сфере туруслуг особое внимание уделяется определению приемлемого месторасположения, стремлению уменьшить накладные расходы, получению требуемого оборудования и повышению конкурентоспособности путем подбора и обучения персонала.

### **Структура производственного плана:**

1) где будут производиться товары (услуги) — на действующем или на вновь создаваемом предприятии;

2) какие для этого потребуются мощности в настоящее время и в дальнейшем;

3) где, у кого, на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие детали;

4) предполагается ли производственная кооперация, с кем;

5) какое оборудование потребуется и где намечается его приобрести.

### **Пример описательной части производственного плана**

Гостиница, находящаяся недалеко от центральной части города и туробъектов, является для туристов более привлекательной. Поэтому земельный участок, выбранный для строительства будущего Smart-отеля располагается в Краснопереконском районе, в квартале, ограниченном улицами Малой Пролетарской, Малым Московским переулком и улицей Большой Федоровской. Преимуществами данной территории является близкое расположение к центру города, памятникам архитектуры и обзорным площадкам, удобная транспортная доступность (прямая транспортная связь со столицей России Москвой).

Гостиница представляет собой здание в 7 этажей. При строительстве будут использоваться эко-материалы, новейшие технологии строительства и шумоизоляционные перекрытия. На первом этаже гостиницы «Smart Yar Hotel», в холле, будет располагаться стойка регистрации, где гости смогут получить необходимую информацию при заселении и помощь в течение всего пребывания, киоски самопоселения и автомат по продаже сувениров. Помимо этого, на первом этаже будут находиться ресторан, зона отдыха, лобби-бар и административные и хозяйственно-технические помещения (в том числе комната для персонала).

На последующих этажах будут расположены просторные номера (2–5 этаж — по 6 номеров, 6 этаж — 5 номеров), оснащенные полным функционалом «Умного дома»:

- регулирование температуры в номере;

- регулирование освещения в номере;
- «умная» колонка в номере;
- открытие/закрытие штор;
- тропический душ и функция настройки температуры подачи воды;
- голосовое управление, управление со смартфона;
- Smart TV;
- увлажнитель воздуха;
- «умные» дверные замки;
- «умные» кровати;
- ортопедические подушки.

На последнем этаже отеля будут 3 номера, детская комната с интерактивным проектором и развивающими игрушками, тренажерный зал с relax-комнатой и конференц-зал с переговорной комнатой (полностью оснащенный современным оборудованием).

При проектировании гостиницы определенной категории для корректной закупки мебели и оборудования необходимо руководствоваться постановлением Правительства РФ от 18.11.2020 № 1860 «Об утверждении Положения о классификации гостиниц» (с изм. и доп.), а также требованиями к номерам.

### *Практическое задание 9*

1. Сформулируйте требования к помещению, производственным площадям, материально-техническому оснащению с учетом таких основополагающих параметров, как доступность и безопасность.

2. Определите необходимое оборудование и заполните табл.

3. Сформируйте список нормативно-правовых источников, национальных стандартов, регламентирующих деятельность в рамках разрабатываемого туристского проекта.

4. Подготовьте описательную часть производственного плана с учетом предложенной структуры.

№ п/п	Название и марка оборудования	Цена за единицу, руб.	Количество	Стоимость	Поставщик
1	Оборудование 1				
2	Оборудование 2				
3	Оборудование 3				

#### **4.6. Организационный план**

Организационный план включает выбор организационно-правовой формы. При выборе той или иной формы ведения бизнеса следует учитывать достоинства и недостатки, представленные в таблицах.

##### ***Условия ведения бизнеса в туризме индивидуальным предпринимателем***

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
простая процедура государственной регистрации	полная материальная ответственность по всем долгам
отсутствие обязанности открывать расчетный счет и изготавливать печать	трудности в привлечении к деятельности предприятия потенциальных компаньонов, инвесторов
отсутствие необходимости в значительных первичных инвестициях	отсутствие права делать записи в трудовых книжках
простая система ведения бухгалтерского учета и отчетности	обязанность выплачивать фиксированный взнос в пенсионный фонд вне зависимости от результатов хозяйственной деятельности
простота в распоряжении прибылью («что заработал, все мое»)	ограничение видов страховой деятельности и др.

##### ***Условия ведения бизнеса в туризме юридическим лицом (ООО, АО, ПАО)***

<b>Достоинства</b>	<b>Недостатки</b>
общество отвечает по своим обязательствам всем принадлежащим ему имуществом в пределах уставного капитала	более сложная процедура оформления учредительных документов
нет ограничений в выборе вида деятельности	усложненный порядок ведения бухгалтерского учета и отчетности
солидный имидж в глазах партнеров, клиентов, инвесторов, кредиторов	обязанность открыть расчетный счет и изготовить печать
меньше трудностей в подборе персонала с учетом большей социальной защищенности работников	наличие уставного капитала не менее 10 000 руб.

В организационном плане необходимо отразить организационную схему управления. Проектирование организационной структуры управления заключается в планировании рабочих групп, управленческих команд и взаимодействия между ними.

### Пример

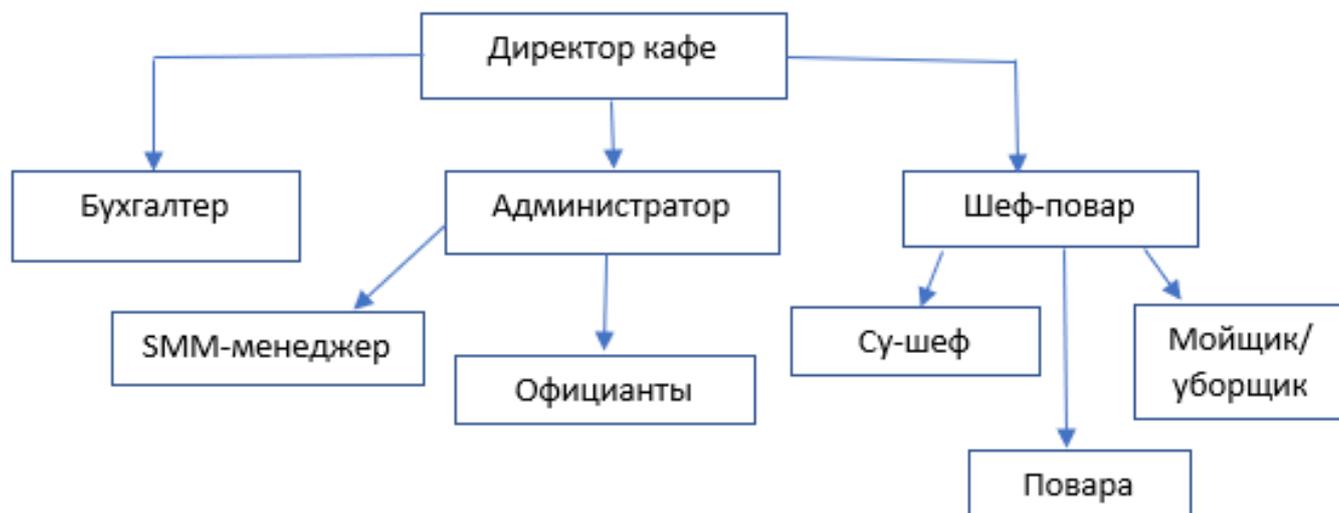


Рис. 2. Организационная структура кафе

Организационная структура управления является основанием для разработки штатного расписания. Наименования должностей, квалификаций, профессий, специальностей должны соответствовать требованиям действующего законодательства РФ, а требования к образованию и стажу работы устанавливаются в соответствии с квалификационными справочниками должностей, руководителей, специалистов и служащих.

### Пример

#### *Штатное расписание ООО «Сырный сомелье»*

№ п/п	Должность	Оклад, руб.	Количество сотрудников, чел.	График	Общая сумма, руб.
1	Директор	40 000	1	5/2	40 000
2	Бухгалтер	30 000	1	5/2	30 000
3	Администратор зала	27 000	2	2/2	54 000
4	Сомелье	27 000	2	2/2	54 000
5	Шеф-повар	36 000	1	5/2	36 000
6	Су-шеф	34 000	1	5/2	34 000

## *Практическое задание 10*

1. Определите юридическую форму организации турбизнеса (проекта).
2. Разработайте организационную структуру планируемого турпроекта.
3. Сформируйте штатное расписание, сделайте соответствующие расчеты с учетом текущей ситуации. Результате представьте в виде таблицы.

### **4.7. Финансовый план**

Финансовый план обобщает все разделы, представляя их в стоимостном выражении, позволяет определить:

- размер прибыли от реализации проекта;
- срок окупаемости проекта;
- точка безубыточности;
- рентабельность проекта;
- риски, существующие на пути реализации проекта.

При составлении финансового плана необходимо придерживаться следующих основных принципов.

**Достоверность данных.** Осуществляя финансовые расчеты, необходимо использовать актуальные данные. Также следует внимательно проверять полученные результаты, т. к. ценность бизнес-плана резко снизится, если обнаружатся ошибки в расчетах.

**Точность расчетов.** Для оперативного планирования требуется более высокая степень точности расчетов показателей, чем для тактического и стратегического.

**Вариантность.** Необходимо рассмотреть несколько сценариев развития бизнеса, например пессимистический, оптимистический и консервативный, что позволяет более ясно понять перспективы бизнеса.

**Непрерывность, маневренность и гибкость.** Обычно бизнес-план создается на несколько лет, поэтому он должен пересматриваться по мере необходимости, но не реже одного раза в год. Как правило, первоначально план пересматривается основательно, но по мере накопления опыта процессы планирования и корректировки облегчаются.

Составление финансового плана предполагает следующие этапы.

1. Сбор необходимой информации о ресурсах, планируемых к использованию; о внешней ситуации (рыночной конъюнктуре, налогах, условиях получения кредита и т. д.).
2. Выбор методики расчетов и обоснования плановых заданий.
3. Выполнение специальных расчетов к финансовому плану и выбор оптимального решения.
4. Осуществление текущего контроля выполнения плановых заданий.

## 5. Оценка эффективности выполнения финансового плана.

При составлении финансового плана в первую очередь требуется учесть переменные и постоянные затраты на производство продукции или осуществления услуг. При этом переменные затраты составляются по каждому продукту или услуге отдельно. Их величина зависит от объема производимой продукции. Это затраты на материалы, комплектующие, сдельная заработная плата (в случае привлечения специалистов по договору) и т. п.

К постоянным расходам относятся затраты, связанные только с определенным периодом и практически не зависящие от объема выпускаемой продукции: затраты на управление (коммунальные платежи, почта, связь, командировки и т. д.); производство (аренда помещений и оборудования, ремонт и обслуживание оборудования, топливо, электроэнергия, вспомогательные материалы и т. д.); маркетинг (реклама, мероприятия по продвижению продукции на рынок, её реализации и т. д.).

### Пример

#### *План переменных затрат на производство турпродукта*

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Объем продаж мастер-классов «Керамика»	30	30	30	30	30	30	180
глина (125 кг), руб.	13 200	13 200	13 200	13 200	13 200	13 200	79 200
краска (50 туб), руб.	17 150	17 150	17 150	17 150	17 150	17 150	102 900
бытовые расходы (влажные салфетки, стаканчики и т. п.), руб.	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	27 000

<b>Итого переменные затраты по мастер-классам «Керамика», руб.</b>	<b>34 850</b>	<b>209 100</b>					
--	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	----------------

**План постоянных затрат  
на производство и реализацию турпродукта**

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Постоянные затраты, в т. ч.							
амортизация, руб.	13 319	13 319	13 319	13 319	13 319	13 319	79 914
заработная плата, руб.	307 000	307 000	307 000	307 000	307 000	307 000	1 842 000
Начисления на з/п, руб.	39 910	39 910	39 910	39 910	39 910	39 910	239 460.
Реклама, руб.	92 250	58 750	58 750	58 750	58 750	88 750	416 000
Аренда + коммун. услуги, руб.	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000	600 000
Телекоммуникационные расходы, руб.	700	700	700	700	700	700	4 200
<b>Итого, руб.</b>	<b>553 179</b>	<b>519 679</b>	<b>519 679</b>	<b>519 679</b>	<b>519 679</b>	<b>549 679</b>	<b>3 181 574</b>

Затем проводится калькуляция себестоимости продукции (услуг), обычно составляется по следующим калькуляционным статьям:

- сырье и материалы;
- комплектующие изделия, полуфабрикаты;
- топливо и энергия на технологические нужды;
- зарплата основная;
- зарплата дополнительная;
- начисления на зарплату;
- общепроизводственные расходы;
- амортизация средств;
- иные расходы с учетом специфики проекта.

Одним из основных документов финансового плана является план прибылей и убытков, позволяющий спланировать доходы предприятия от реализации проекта.

### Пример

#### *План прибылей и убытков*

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
<b>Доходы: выручка, руб.</b>	2 695 500	2 695 500	2 695 500	2 695 500	2 695 500	2 695 500	<b>16 173 000</b>
<b>Расходы, в т. ч.</b>	687 664	654 164	654 164	654 164	654 164	684 164	<b>3 988 484</b>
переменные затраты, руб.	134 485	134 485	134 485	134 485	134 485	134 485	806 910
постоянные затраты, руб.	553 179	519679	519679	519679	519 679	549 679	3 181 574
<b>Прибыль от обыч- ных видов деятельно- сти (после налогооб- ложения),</b>	1 706 661	1 735 136	1 735 136	1 735 136	1 735 136	1 709 636	<b>10 356 841</b>

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
руб.							
Налог на имущество	–	–	–	–	–	–	–
Прибыль до налогообложения (база для расчета налога на прибыль), руб.	2 007 836	2 041 336	2 041 336	2 041 336	2 041 336	2 011 336	12 184 516
Налог на прибыль, руб.	301 175	306 200	306 200	306 200	306 200	301 700	1 827 675

Финансовый план позволяет определить эффективность запланированной деятельности. Для этого рассчитывается такой показатель, как точка безубыточности. Практика показывает, что целесообразно включить анализ безубыточности, демонстрирующий, каким должен быть объем продаж, чтобы без посторонней помощи можно было выполнять свои обязательства. Анализ безубыточности помогает определить момент, когда средств, выручаемых от продаж, становится достаточно для выполнения всех денежных обязательств.

**Точка безубыточности** — это объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль. Применяется несколько вариантов расчета точки безубыточности.

Вариант 1. Исчисление точки безубыточности в натуральном выражении.

$$\text{Точка безубыточности в натуральном выражении} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена на ед. товара} - \text{Переменные затраты на ед. тов.}}$$

Вариант 2. Исчисление точки безубыточности в денежном выражении.

$$\text{Точка безубыточности (в ден. ед.)} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Выручка} - \text{Переменные затраты}} \times \text{Выручка}$$

*Практическое задание 11*

1. Составьте план переменных и постоянных затрат на производство турпродукта (услуги).

***План переменных затрат на производство турпродукта***

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Объем продаж тура 1							
Итого переменные затраты по туру 1							
Объем продаж тура 2							
Итого переменные затраты по туру 2							
Итого переменных затрат							

***План постоянных затрат на производство и реализацию турпродукта***

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
Постоянные затраты, в т. ч.							
амортизация							
заработная плата							
Начисления на з/плату							
Связь							
Аренда							
.....							

2. Составьте прогноз прибылей и убытков.

Показатели	Период, месяцы						Итого
	1	2	3	4	5	6	
<b>Доходы: выручка</b>							
<b>Расходы, в т. ч.</b>							
переменные затраты							
постоянные затраты							

Показатели	Период, месяцы	Итого
Прибыль от обычных видов деятельности		
Налог на имущество		
Прибыль до налогообложения (база для расчета налога на прибыль)		
Налог на прибыль		

3. Рассчитайте точку безубыточности, используя для расчета одну из формул, представленных выше.

#### 4.8. Оценка рисков

Риск проекта — это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет *позитивное* или *негативное* воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, например сроки, стоимость, содержание или качество.

Основная задача в рамках управления рисками — предугадать заранее все типы рисков, с которыми может столкнуться проектная группа при реализации бизнес-проекта, выявить источники этих рисков и период их возникновения.

Процесс управления рисками подразумевает следующие действия:

- идентификация;
- оценка;
- планирование реагирования;
- мониторинг и контроль.

Идентификация рисков предусматривает определение рисков, способных повлиять на проект, и документальное оформление их характеристик.

При необходимости в операциях по идентификации рисков могут принимать участие как члены команды проекта, так и эксперты в определенных областях, не входящие в команду проекта, конечные пользователи и другие лица.

Идентификация рисков — это итеративный процесс, поскольку по мере развития проекта в рамках его жизненного цикла могут обнаруживаться новые риски.

Качественный анализ рисков позволяет определить, что становится причиной появления рисков, выявить, на каких стадиях управления или производства возникает угроза их возникновения.

Основная функция качественного анализа — определение и классификация ключевых типов рисков, оказывающих воздействие на деятельность предприятия и реализацию проекта,

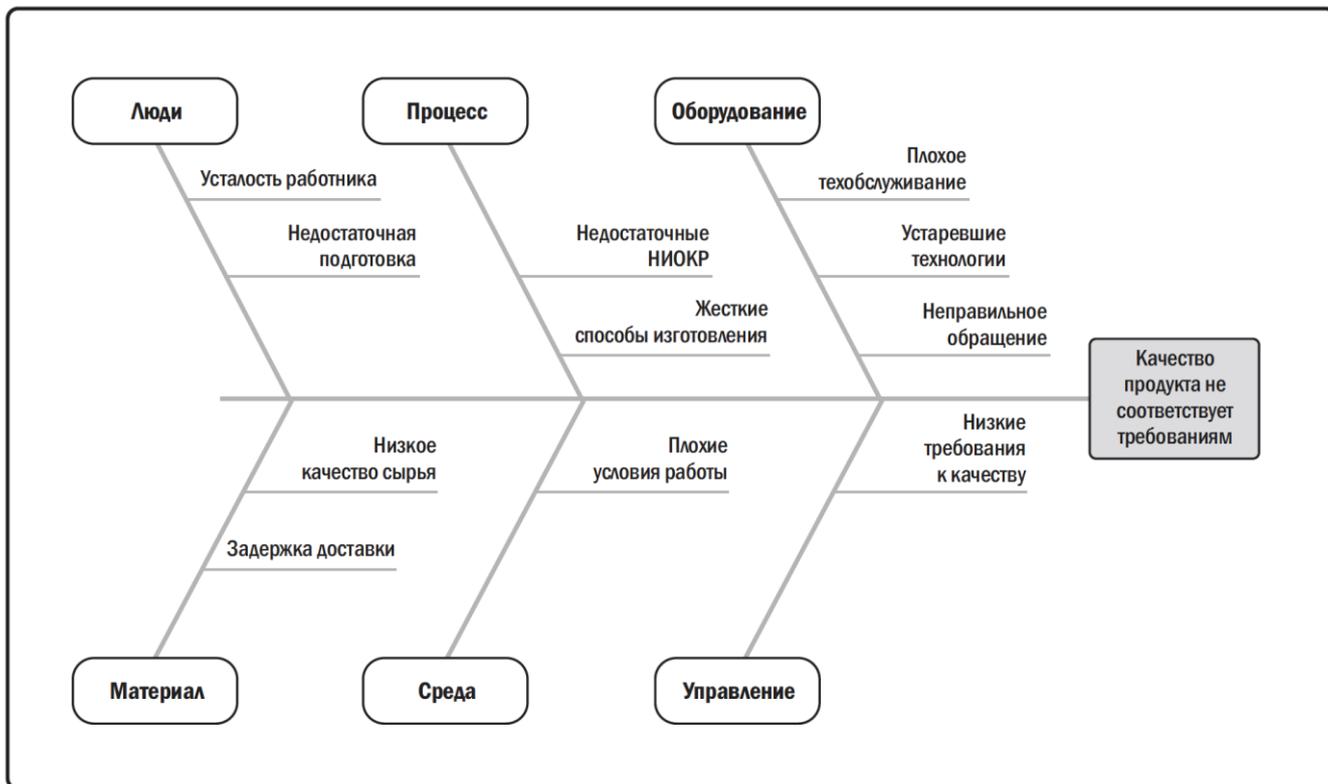
Метод качественного анализа и оценки рисков помогает отследить структуру ключевых рисков и выбрать стратегию их минимизации.

На основе качественного анализа проводится количественный анализ рисков, имеющих в соответствующем шаге алгоритма принятия решения, определяются численные значения величин каждого риска, риска проекта в целом, дается стоимостная оценка потенциального урона и предлагаются мероприятия для нейтрализации или минимизации рисков с финансовыми расчетами.

Для визуализации величины рисков используют матрицу, представляющую собой таблицу, в которой представлены пиковые значения вероятностей возникновения рисков и пороговые значения последствий рисков. Пересечение строк и столбцов позволяет оперативно оценить величину потенциального риска.

Влияние /вероятность	Очень высокое	Высокое	Среднее	Низкое
Очень высокая	Очень высокий	Очень высокий	Высокий	Высокий
Высокая	Очень высокий	Высокий	Высокий	Средний
Средняя	Высокий	Высокий	Средний	Средний
Низкая	Высокий	Средний	Средний	Низкий

Альтернативным вариантом оценки рисков служит **диаграмма причины — следствия Исикавы**, применяется с целью графического отображения взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на её возникновение.



## Пример



## Практическое задание 12

1. Применительно к вашему проекту определите и оцените возможные риски.

Определение рисков, способных повлиять на проект	Оценка/ранг

В качестве основы для последующего анализа определите, какие риски, почему и как могут возникнуть. Данный этап требует тщательного описания существующего процесса контроля, включая

Участников/клиентов/заинтересованные стороны: \_\_\_\_\_

Где, когда и как, скорее всего, будет понесен риск и кем: \_\_\_\_\_

Какие опасности могут возникнуть и каково их негативное воздействие в случае возникновения: \_\_\_\_\_

Почему возникают возможности для отдельного нарушения: \_\_\_\_\_

2. На основе полученных данных постройте диаграмму Исикавы.

## Список литературы

1. Бизнес-планирование в туризме : учебник / под общ. ред. Т. В. Харитоновой, А. В. Шарковой. — Москва : Дашков и К°, 2019. — 310 с.
2. Кузьмина, Е. М. Организация предпринимательской деятельности / Е. М. Кузьмина. — Москва : Юрайт, 2021. — 455 с.
3. Купцова, Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова А. А. Степанов. — Москва : Юрайт, 2023. — 435 с.
4. Лопарева, А. М. Бизнес-планирование : учебник для вузов / А. М. Лопарева. — Москва : Юрайт, 2023. — 272 с.
5. Морозов, М. А. Экономика организаций сферы туризма : учебник для вузов / М. А. Морозов, Н. С. Морозова. — Москва : Юрайт, 2023. — 304 с.
6. Основы социального предпринимательства : учеб. пособие для вузов / Е. М. Белый [и др.]; под ред. Е. М. Белого. — Москва : Юрайт, 2023. — 178 с.
7. Скобкин, С. С. Экономика предприятия в индустрии гостеприимства и туризма / С. С. Скобкин. — Москва : Юрайт, 2021. — 373 с.

## Оглавление

Введение .....	3
Раздел 1. Экономика туризма.....	4
1. Оценка роли туризма в экономике.....	4
2. Оценка конъюнктуры туристского рынка .....	5
3. Основные фонды турпредприятия.....	7
3.1. Состав, структура основных фондов.....	7
3.2. Износ, амортизация основных фондов турпредприятия.....	8
3.3. Оценка использования основных фондов.....	10
4. Оборотные фонды турпредприятия: состав, структура, оценка..	11
5. Затраты и ценообразование в туризме .....	12
6. Эффективность деятельности турпредприятия.....	18
7. Основы налогообложения турпредприятия.....	20
Раздел 2. Бизнес-планирование в туризме.....	24
1. Понятие и значение бизнес-планирования в управлении туристским предприятием .....	24
2. Основные принципы бизнес-планирования .....	26
3. Понятие и сущность бизнес-плана.....	27
4. Структура бизнес-плана, основы его формирования .....	31
4.1. Рекомендованная структура бизнес-плана .....	31
4.2. Титульный лист и резюме бизнес-плана.....	32
4.3. Формулировка миссии, целей и задач в бизнес-плане .....	35
4.4. Маркетинговый план.....	37
4.5. Производственный план .....	44
4.6. Организационный план.....	47
4.7. Финансовый план .....	49
4.8. Оценка рисков.....	55
Список литературы.....	58

Учебное издание

**Мельникова Инна Геннадьевна**

**Панина Наталья Валерьевна**

## **Экономика, бизнес-планирование в туризме**

Учебно-методическое пособие

Редактор, корректор М. Э. Левакова

Верстка М. Э. Леваковой

Подписано в печать 24.09.2024. Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. 3,49. Уч.-изд. л. 2,5.

Тираж 2 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен  
в редакционно-издательском отделе ЯрГУ.

Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова.  
150003, Ярославль, ул. Советская, 14.