

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

БИЗНЕС - ПЛАН КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ ТУРПЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.04. Профессиональное обучение
(по отраслям)
профилю подготовки «Экономика и управление»
специализации «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве»

Идентификационный код ВКР: 371

Екатеринбург 2016

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный профессионально-педагогический университет»
Институт гуманитарного и социально-экономического образования
Кафедра социологии и социальной работы

К ЗАЩИТЕ ДОПУСКАЮ:
Заведующая кафедрой СЦР
_____ Н.Ю. Масленцева
« ____ » _____ 2016 г.

БИЗНЕС-ПЛАН КАК СПОСОБ РАЗВИТИЯ ТУРПРЕДПРИЯТИЯ

Выпускная квалификационная работа бакалавра
по направлению подготовки 44.03.04. Профессиональное обучение
(по отраслям)
профилю подготовки «Экономика и управление»
профилизации «Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве»

Идентификационный код ВКР: 371

Исполнитель:
студентка группы ТГ-411

И.А. Легалова

Руководитель:
доцент кафедры социологии и
социальной работы,
канд. социол. наук

О.И. Власова

Нормоконтролер:
ст. преподаватель кафедры
социологии и социальной работы

В.С. Куимов

Екатеринбург 2016

РЕФЕРАТ

Дипломная работа выполнена на 58 страницах, содержит 35 источников литературы, а также 2 приложения на 4 страницах.

Ключевые слова: БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЕ, БИЗНЕС - ПЛАН, ВИДЫ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ, МЕТОДЫ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ.

Объектом дипломной работы бизнес - планирование в туризме.

Предметом дипломной работы выступает бизнес - планирование как способ развития туристского предприятия.

Цель работы - представить бизнес - планирование как способ развития туристского предприятия.

Работа посвящена анализу бизнес - планирования как способа развития туристского предприятия. Во введении раскрыта актуальность темы, степень её научной разработанности, практическая значимость работы, дана общая характеристика использованных в работе методов анализа и сбора эмпирической информации, сформулированы цели, задачи, определён объект и предмет дипломной работы.

В первой главе «Теоретические аспекты бизнес - планирования» дана характеристика основных понятий, рассматриваются сущность, виды, методы и этапы бизнес - планирования, раскрываются особенности бизнес - планирования в туризме.

Вторая глава представляет собой анализ направлений деятельности туристского предприятия, анализ деятельности по бизнес - планированию турфирмы ООО «Солнечный берег». Разработан бизнес - план по реализации новых направлений по России.

В заключении подведены итоги работы, сформулированы ключевые выводы.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ	7
1.1. Сущность, виды, методы и этапы бизнес - планирования	7
1.2. Бизнес - планирование в туризме.....	21
2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ В ТУРФИРМЕ ООО «СОЛНЕЧНЫЙ БЕРЕГ»	29
2.1. Анализ направлений деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег».....	29
2.2. Бизнес - план турфирмы ООО «Солнечный берег».....	35
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	53
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	55
ПРИЛОЖЕНИЕ А - Сценарий интервью с директором турфирмы «Солнечный берег»	58
ПРИЛОЖЕНИЕ Б - Транскрипт разведывательного интервью с директором турфирмы ООО «Солнечный берег»	60

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В последнее время в деятельности туристского предприятия все большее значение приобретают такие факторы как высокая конкуренция, изучение спроса и предложения, динамика цен, неопределенность рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристские услуги. Поэтому при принятии решений необходимо опираться на постоянное обновление данных о внешней среде, их анализ, поиск новых стратегий развития фирмы. В условиях рыночной экономики для учета данных факторов, а также жизнеспособности, конкурентоспособности и прибыльности предприятия необходимо осуществлять бизнес - планирование. В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя и не прогнозируя своих действий. Мировой опыт показывает, что только тщательное и ответственное бизнес - планирование может помочь в выживании предприятий, а также в достижении высоких результатов.

В рыночной экономике бизнес - план является основным инструментом бизнес - планирования. В сфере туризма бизнес - план способствует развитию предприятия, выходу на новые позиции на рынке, привлечению новых клиентов, росту объема продаж, мотивации персонала, прогнозу возможных рисков, оптимизации использования ресурсов, получению инвестиций и кредитных ресурсов, выбору рациональных способов развития предприятия.

Бизнес - план оценивает перспективную ситуацию как внутри организации, так и вне ее. В нем находят свое решение как внутренние задачи, связанные с управлением предприятием, так и внешние, обусловленные, в частности, взаимоотношениями с другими фирмами и организациями.

Степень разработанности проблемы. Актуальность вопроса развития бизнес - планирования в туризме обусловила значительный интерес к теоретическим и практическим аспектам данной проблемы. Исследование бизнес - планирования в туризме отражено в работах О.Н. Бекетова, Г.Н. Бутова, Г.С. Драпкиной, Л.А.Одинцовой, Р.В. Савкиной, Е.Г. Непомнящего. Исследование бизнес - планирования в туризме как способа развития туристского предприятия отражено в работах О.В. Белицкой, Е.И. Богданова, С.А. Нажмутдиновой, В.К. Коптенко, И.Г. Мельниковой.

Тем не менее, не смотря на актуальность вопроса бизнес - планирования в туризме в современной литературе и научных исследованиях, рассмотрено не достаточно. Так недостаточно рассмотрены роль и специфика бизнес - планирования в туризме, а так же роль бизнес - планирования в работе туристского предприятия.

Объект исследования: бизнес - планирование в туризме.

Предмет исследования: бизнес - планирование как способ развития туристского предприятия.

Цель работы: представить бизнес - планирование как способ развития туристского предприятия.

Задачи:

1. Рассмотреть сущность виды методы и этапы бизнес - планирования
2. Рассмотреть специфику бизнес - планирования в туризме
3. Проанализировать направления деятельности турфирме ООО «Солнечный берег»
4. Разработать бизнес - план по развитию бизнес - планирования в турфирме ООО «Солнечный берег»

Эмпирическая база: документы, характеризующие организационную деятельность турфирмы ООО «Солнечный берег», организационная структура предприятия, основные направления фирмы. Результаты

исследований проведенных автором: данные анализа деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег» и данные анализа разведывательного интервью с директором турфирмы ООО «Солнечный берег».

Практическая значимость: данные исследования и разработанный бизнес - план могут использоваться турфирмой ООО «Солнечный берег» в реализации новых туров по России, а также развития деятельности предприятия в целом с учетом спроса и предложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Сущность, виды, методы и этапы бизнес - планирования

Бизнес - планирование в рыночной экономике необходимо для всех сфер деятельности, так как для достижения высоких результатов необходимо планировать деятельность предприятия, собирать и анализировать информацию о внутренней и внешней среде, о положении конкурентов, о перспективах и возможностях собственной организации, ее ресурсном потенциале.

Бизнес - планирование - это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно - инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования¹.

Т.Д. Коломиец определяет бизнес - планирование в широком и узком смысле.

Бизнес - планирование в широком смысле - это формирование прогноза развития ситуации, разработка рекомендаций по осуществлению общего и функциональных планов.

Бизнес - планирование в узком смысле - это определение мероприятий, которые способствуют достижению предпринимательских целей посредством решения существующих проблем².

Бизнес - планирование - это отдельный вид планирования, нацеленный в большинстве случаев на привлечение финансирования со стороны инвестора (финансово - кредитных учреждений, компаний, государства) для

¹ Бекетова О.Н. Бизнес - планирование: Конспект лекций. М.: Эксмо, 2007, С. 9.

² Коломиец Т.Д. Бизнес - планирование: Учебное пособие М.: Московский финансово – промышленный университет «Синергия», 2012. С. 9.

реализации проекта (программы), создания или развития новых направлений деятельности организации¹.

Роль бизнес - планирования заключается в следующем:

- возможность реализации новым предпринимателям
- возможность увидеть перспективы своего бизнеса, оценить существующую ситуацию и свои возможности
- прогноз проблемных ситуаций
- формирование условия стабильного развития предприятия
- формирование конкурентоспособности организации с учетом рыночной ситуации
- оптимизация использования ресурсного потенциала
- реализация применения инноваций
- формирование условия для привлечения инвестиций
- выбор наиболее эффективного пути развития предприятия.

Бизнес - планирование является основой деятельности организаций, так как позволяет обеспечить согласованность работы всех подразделений, контролировать результаты, стимулировать и мотивировать персонал.

Бизнес - планирование включает в себя:

- цели и задачи развития предприятия;
- принципы функционирования предприятия;
- планируемые показатели деятельности и эффективности;
- способы и методы достижения поставленных целей и задач;
- тактики развития предприятия и ее показателей;
- средства реализации плана².

Результатом бизнес - планирования является план.

¹ *Шекова Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: Учебное пособие. Спб.: 2003, С. 105.

² *Савкина Р.В.* Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 10.

План - это документ, в котором формулируются конечные и промежуточные цели деятельности предприятия и его подразделений, а также способы, методы и сроки достижения этих целей¹.

Объектом бизнес - планирования являются туристские предприятия, организации, их объединения, туристские регионы и отрасли.

Субъектом бизнес - планирования является директора и менеджеры туристских предприятий, сторонние организации и юридические лица, занимающиеся разработкой планов.

Предметом бизнес - планирования на туристском предприятии является система действий по обоснованию планов, а также управленческие отношения, обеспечивающие их реализацию.

Процесс по обоснованию будущего развития предприятия решает ряд задач:

- прогнозирование возможных рисков и разработка способов их устранения;
- обоснование целей, задач, стратегии развития предприятия и проектирование желаемого результата;
- планирование ресурсов и средств их использования для достижения целей развития предприятия;
- проектирование организации реализации планов и контроль над ходом их выполнения².
- обеспечение целенаправленного развития предприятия и его подразделений;
- координация деятельности структурных подразделений;
- контроль и оценка деятельности предприятия;
- мотивирование трудовой активности персонала;

¹ Мельникова И.Г. Организационное проектирование и планирование в туризме: Учебник. Ярославль: ЯрГУ, 2013. С. 46.

² Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 11-12.

- информационное обеспечение работников¹.

Любой план производства строится на базе научных принципов. А. Файоль сформулировал принципы планирования, под которыми он понимал определенные правила и требования, необходимые для разработки программы действия. Он выделил пять общих принципов:

- Принцип необходимости предусматривает обязательное использование планов при выполнении любого вида трудовой деятельности.
- Принцип единства означает, что разработка единого сводного плана предприятия должна быть тесно связана с планами структурных подразделений организации.
- Принцип непрерывности означает неразрывность связи процесса планирования, организации и управления на предприятии, а также трудовой деятельности².
- Принцип гибкости заключается в способности менять свою направленность в зависимости от появления непредвиденных обстоятельств, что предполагает формирование резерва ресурсов.
- Принцип точности предусматривает, что достоверность любого плана определяется целями и возможностями предприятия, а также временным интервалом планирования³.

Наряду с рассмотренными принципами планирования А. Файоля необходимо рассмотреть принципы участия и холизма, сформулированные Р.Л. Акоффом:

- Принцип участия означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и

¹ Мельникова И.Г. Организационное проектирование и планирование в туризме: Учебник. Ярославль: ЯрГУ, 2013. С. 47.

² Бутов Г.Н. Планирование на предприятии: Учебное пособие. Казань: КФ ВГАВТ, 2010. С. 8-9.

³ Там же. С. 9-10.

выполняемой им функции. Планирование, основанное на принципе участия, называют партисипативным.

- Принцип холизма состоит из двух частей:

- принцип координации устанавливает, что деятельность ни одной части предприятия нельзя планировать эффективно, если ее выполнять независимо от остальных объектов данного уровня, а возникшие проблемы необходимо решать совместно;

- принцип интеграции определяет, что планирование, осуществляемое независимо на каждом уровне, не может быть столь же эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях¹.

Данные принципы реализуются в видах бизнес - планирования.

Существуют различные классификации видов бизнес - планирования по различным критериям:

- по целям: стратегическое, тактическое, оперативное;
- по срокам: долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное;
- по характеру: директивное и индикативное;
- по содержанию: номенклатурно - тематическое, ресурсное, календарное;
- по экономическому содержанию: технико - экономические, оперативно - производственные (календарные), бизнес - планы, инвестиционные проекты².

Рассмотрим подробнее некоторые виды бизнес - планирования.

Перспективное (стратегическое) бизнес - планирование основывается на прогнозировании. С его помощью прогнозируется перспективная потребность в новых видах продукции, товарная не бытовая стратегии предприятия по различным рынкам сбыта и т. д.

¹ *Непомнящий Е.Г.* Планирование на предприятии: Конспект лекций. Таганрог: ТИУиЭ, 2011. С. 11.

² *Мельникова И.Г.* Организационное проектирование и планирование в туризме: Учебник. Ярославль: ЯрГУ, 2013. С. 47.

Стратегическое бизнес - планирование призвано выявлять, анализировать и прогнозировать экономическую, политическую, социальную и техническую ситуацию, влияющую на развитие хозяйственной деятельности предприятия¹.

Стратегическое бизнес - планирование подразделяется на долгосрочное и среднесрочное.

В долгосрочном плане формулируются миссии, стратегические цели и задачи для развития предприятия, а также определяются альтернативные экономические стратегии развития предприятия на 5 - 10 лет с учетом расширения границ действующих рынков сбыта и освоения новых.

В среднесрочном плане конкретизируются цели и задачи долгосрочного плана. Объектами среднесрочного бизнес - планирования являются:

- организационная структура,
- производственные мощности,
- инвестиции,
- потребности в финансовых средствах,
- исследования и разработки,
- доля рынка и др.

Текущее (годовое, краткосрочное) бизнес - планирование уточняет показатели среднесрочного плана с учетом изменившихся экономических и политических условий. Годовое бизнес - планирование подразделяется на заводские, цеховые, бригадные планы².

Тактическое бизнес - планирование направлено на оптимизацию использования ресурсов организации для достижения стратегических целей. Оно позволяет реализовать резервы и неиспользованные возможности,

¹ *Одинцова Л.А.* Планирование на предприятии: Учебник. М.: Академия, 2009. С. 10.

² *Журухин Г.И.* Прикладная экономика: Учебное пособие. Екатеринбург: ГОУ ВПО Рос. гос. проф. - пед. ун - т, 2009. С. 72.

которые могут быть отражены в увеличении объемов производства, снижении затрат, повышении качества продукции, росте производительности труда и др.

Стратегическое бизнес - планирование - это цель организации, а тактическое бизнес - планирование - способы и методы достижения цели, высокой и эффективной производительности предприятия¹.

Оперативное бизнес - планирование подразумевает разработку производственных программ для подразделений и предприятия в целом на более короткий период (квартал, месяц, сутки, смена).

Разработка оперативно - производственного плана обусловлена необходимостью учета быстро меняющегося спроса потребителей, неожиданных затруднений в обеспечении предприятия сырьем и материалами².

Директивное бизнес - планирование заключается в разработке планов, имеющих силу юридического закона, и комплекс мер по обеспечению их выполнения. Директивные планы имеют адресный характер, обязательны для всех исполнителей.

Индикативное бизнес - планирование заключается в механизме координации интересов и взаимодействия государственных и негосударственных субъектов управления экономикой.

Индикативное планирование представляет собой совокупность процессов формирования системы параметров (индикаторов), характеризующих состояние и развитие экономики страны.

В качестве индикаторов социально - экономического развития используются показатели, характеризующие:

- динамику, структуру и эффективность экономики;

¹ *Богданов Е.И.* Планирование на предприятии туризма: Учебное пособие. СПб.: Бизнес-пресса, 2003. С. 21.

² *Журухин Г.И.* Прикладная экономика: Учебное пособие. Екатеринбург: ГОУ ВПО Рос. гос. проф.- пед. ун - т, 2009. С. 72.

- состояние финансово - кредитной системы и денежного обращения;
- состояние рынка товаров и ценных бумаг, валютного рынка;
- движение цен;
- занятость, уровень жизни населения внешнеэкономические связи и т. д.¹.

Для реализации данных видов бизнес - планирования используются различные методы бизнес - планирования.

Методы бизнес - планирования предполагают непосредственные расчеты и обоснование показателей деятельности. Методы представляют собой способы преобразования экономической информации с целью определения оптимальных темпов развития объекта планирования и путей наиболее эффективного использования ресурсов.

Ряд авторов такие, как И.Г. Мельникова, Г.С. Драпкина, Р.В. Савкина выделяют следующие методы планирования:

- Нормативный метод заключается в том, что при планировании применяется целая система перспективных норм и нормативов использования ресурсов предприятия.

Р.В. Савкина выделяет следующие виды нормативов:

1. Текущие: обоснование текущих и оперативных планов и фиксация достигнутого уровня рационального использования ресурсов;

Целевые (стратегические): отражение идеального будущего состояния предприятия. Нормативы применяются для долгосрочных планов.

2. Абсолютные (например, нормативы численности работников по категориям, недельная норма рабочего времени и др.);

¹ *Планирование* деятельности организации (предприятия) [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://any-book.org>

Относительные (например, доля чистой прибыли, направляемой на выплату дивидендов, процент выплат в бюджет и внебюджетные фонды от показателей налогообложения).

3. Директивные в обязательном порядке присутствуют в плановых расчётах;

Рекомендательные (ориентировочные): обоснование наиболее оптимальных путей развития¹.

Р.В. Савкина говорит о том, что нормы и нормативы составляют часть всей экономической информации. В этой связи автор подразделяет нормы и нормативы на следующие группы:

- нормы затрат труда (нормы выработки, нормы времени - трудоемкость изделия, нормы обслуживания оборудования);
- нормы использования материальных ресурсов (нормы расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, топлива);
- нормы и нормативы использования основных производственных фондов (оборудования, транспортных средств) в натуральных показателях, а так же в стоимостных².

- Балансовый метод обеспечивает установление связей между потребностями в ресурсах и источниками их покрытия.

И.Г. Мельникова выделяет следующие виды балансового метода:

- метод материально - вещественных балансов
- метод стоимостных балансов
- метод трудовых балансов
- балансы производственной мощности
- балансы рабочего времени и др.³.

¹ Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 20-21.

² Там же. С. 21.

³ Мельникова И.Г. Организационное проектирование и планирование в туризме: Учебник. Ярославль: ЯрГУ, 2013. С. 49.

- Программно - целевой метод основан на составлении плана в виде программы, т. е. комплекса задач и мероприятий, объединенных одной целью и сроками. «На основе ранжирования целей составляется граф - исходная база для формирования системы показателей программы и организационной структуры управления ею»¹.

Метод используется при обосновании комплексных целевых программ, а также в стратегическом бизнес - планировании.

- Проблемно - ориентированный метод используется в сложных нештатных ситуациях (экономические кризисы, стихийные бедствия, чрезвычайные ситуации и др.).

Метод заключается в выявление проблем, разработке возможных сценариев развития событий и разработке сценариев ответных действий на возможные нештатные ситуации для обеспечения минимума потерь.

- Экономико - математический метод позволяет разработать экономические модели зависимости показателей на основе выявления изменения их количественных параметров по сравнению с основными факторами, подготовить несколько вариантов плана и выбрать оптимальный.

И.Г. Мельникова выделяет следующие виды экономико - математического метода:

- линейного и динамического программирования
- математической статистики
- балльных оценок
- использование условных вероятностей, теорий игр, матричных и комбинаторных моделей и др.².

¹ Журухин Г.И. Прикладная экономика: Учебное пособие. Екатеринбург: ГОУ ВПО Рос. гос. проф. - пед. ун - т, 2009. С. 69.

² Мельникова И.Г. Организационное проектирование и планирование в туризме: Учебник. Ярославль: ЯрГУ, 2013. С. 49.

- Опытные (адаптационные) методы составляются на основе учета результатов за предыдущие периоды или передового опыта предприятий со сходной деятельностью.

- Методы экспертных оценок (интуитивные) - различные процедуры индивидуальной и групповой экспертизы.

Методы бизнес - планирования применяются в технологии бизнес - планирования (этапы и последовательность).

Технология бизнес - планирования - это совокупность методов, приемов, способов в их взаимосвязи и взаимообусловленности по формированию оптимальных плановых решений, направленных на достижение поставленных целей развития предприятия с минимальными затратами ресурса.

Технология планирования включает в себя:

- организацию планирования как совокупность мер и действий всех участников процесса планирования;

- координацию плановых работ между структурами предприятия, а также во времени для обеспечения оптимальных сроков разработки планов;

- последовательность проведения плановых расчетов с учетом их методического обеспечения, оптимальности использования ресурсной базы¹.

Технология разработки планов для предприятий сферы услуг включает следующие этапы:

Первый этап. Анализ исходного состояния объекта бизнес - планирования. Анализ прошлого опыта, его влияние на будущее развитие предприятия.

Анализ в планировании включает в себя следующие процедуры:

- оценка ресурсного потенциала;

- оценка внешней среды и возможностей развития предприятия;

¹ *Савкина Р.В.* Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 27.

- выявление закономерностей развития предприятия;
- определение факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие предприятия;
- выявление реальных возможностей развития (расширения деятельности) предприятия;
- определение проблем в развитии предприятия: внешних и внутренних угроз;
- выявление резервов ресурсного потенциала.

Этот этап завершается оценкой уровня и перспектив развития предприятия¹.

Второй этап. Определение цели развития предприятия.

Цели могут быть:

- материальные;
- социальные (развитие человеческого ресурса предприятия, решение социальных проблем развития общества);
- финансовые, (оптимизация получения прибыли, рентабельности предприятия);
- экономические (увеличение объемов продаж, повышению доли предприятия на рынке)².

Основное требование, предъявляемое к цели, заключается в обеспечении реальности, т.е. цель должна быть конкретной и достижимой.

Третий этап. Обоснование концепции развития предприятий.

Концепция предприятия должна отражать следующее:

- описание услуг (продукта), предлагаемого предприятием;

¹ Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 28.

² Там же.

- характеристику рынка (сегмента рынка), на который ориентирована деятельность предприятия: уровень конкурентов, емкость рынка, конъюнктура рынка, спрос на услуги (продукт);
- задачи предприятия;
- технологии, применяемые в производстве, управлении предприятием;
- система мотивации персонала;
- внутреннее представление об уровне конкурентоспособности предприятия;
- прогнозные параметры развития в долгосрочной перспективе: обоснование условий их достижения и возможные риски¹.

Четвертый этап. Обоснование стратегии развития предприятия.

Стратегия - это совокупность главных идей и основных способов и методов достижения заданных параметров развития предприятия².

Разработка стратегии заключается в подготовке стратегического плана:

- описание будущих перспектив развития предприятия;
- основные показатели роста;
- параметры ресурсоемкости;
- параметры эффективности;
- параметры конкурентоспособности предприятия³.

Пятый этап. Тактическое планирование.

Тактическое планирование заключается в определении необходимого объема ресурсов и их оптимальном распределении.

В плане достаточно подробно и обосновано определяются не только параметры развития, но и необходимый объем ресурсов для их реализации,

¹ Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 29-30.

² Там же. С. 30.

³ Там же. С. 31.

источники формирования и модернизации ресурсной базы, а также способы организации производства, приемы стимулирования продаж и мотивация персонала по реализации планов¹.

Шестой этап. Разработка оперативных планов.

Основной задачей оперативного планирования является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержкой менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности предприятия в краткосрочном периоде².

Основой для принятия управленческих решений и контроля над производством и этапами бизнес - планирования являются функции планирования. Г.С. Драпкина выделяет следующие функции:

Регулирование - сохранение стабильного режима функционирования производственной системы по заданным параметрам и устранения различных отклонений.

Стимулирование - активизация трудового процесса путем внешнего воздействия с помощью материального и морального стимулирования.

Учет - сбор информации о состоянии производственной системы.

Контроль - средство управления трудовым процессом.

Организация - это деятельность, направленная на создание или развитие структуры производственной системы³.

Таким образом, сущность бизнес планирования заключается в обосновании экономических целей развития предприятия, выборе методов их осуществления, достижения высоких качественных и количественных результатов.

¹ Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. М.: Рос. экон. ун - т им. Г.В. Плеханова, 2010. С. 31.

² Там же. С. 31-32.

³ Драпкина Г.С. Планирование на предприятии: Учебное пособие. Кемерово: КемТИПП, 2006. С.9.

1.2. Бизнес - планирование в туризме

Туризм является сложной комплексной системой, влияющей на различные секторы экономики. Вместе с тем до 1990 -х г.г. многие страны развивали туризм без какого - либо бизнес - планирования¹.

Отсутствие бизнес - планирования привело к многочисленным проблемам экологического, экономического и социального характера. Поэтому было заявлено о необходимости планирования туризма в Гаагской декларации по туризму, принятой на Межпарламентской конференции по туризму в апреле 1989 г. в Гааге.

В декларации определяется необходимость принятия эффективных мер для «...содействия комплексному планированию туристского развития на основе концепции устойчивого развития...»².

Таким образом, бизнес - планирование в туризме - это деятельность по решению задач в соответствии с потребностями рынка в сфере туризма на долгосрочную перспективу с учетом баланса экономических показателей, социальных критериев и сохранения окружающей среды, т. е. применения принципов «устойчивого развития туризма»:

- Экологическая устойчивость обеспечивает совместимость развития туризма с поддержанием базовых экологических процессов, биологического разнообразия и биологических ресурсов;
- Социально - культурная устойчивость обеспечивает развитие, совместимое с культурой, самобытностью и жизненными ценностями местного населения;
- Экономическая устойчивость обеспечивает экономическую эффективность развития туризма и такое положение, при котором избранный

¹ Боголюбов В.С. Экономика туризма: Учебник. М: Академия, 2005. С. 240.

² Там же. С. 242.

метод управления ресурсами дает возможность их использования будущими поколениями¹.

Бизнес - планирование в туризме осуществляется на различных уровнях от макронационального и регионального до микролокального.

На международном уровне планируются услуги по международным перевозкам, туры и потоки туристов по разным странам, международные маркетинговые стратегии.

На национальном уровне бизнес - планирования определяются районы развития туризма, содержащие туристские достопримечательности, а также разрабатывается национальная туристская политика.

На местном (региональном) уровне производится бизнес - планирование по землепользованию: отведение отдельных территорий для отелей и других видов размещения, туристских достопримечательностей, зон отдыха, парков, транспортных систем и других элементов инфраструктуры туризма.

На уровне участка производится детальное бизнес - планирование местоположения и планировки зданий и построек, парковой зоны, ландшафтной архитектуры и организации инфраструктуры².

Также бизнес - планирование проводится на уровне предприятия.

Под планированием деятельности туристского предприятия понимается систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия³.

Бизнес - планирование туристского предприятия осуществляется на следующих этапах:

¹ *Нажмутдинова С.А.* Стратегическое планирование в индустрии туризма // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 2. С. 166.

² *Там же.* С. 168.

³ *Кабушкин Н.И.* Менеджмент туризма: Учебное пособие. Минск: БГЭУ, 1999. С. 114.

- открытие и расширение бизнеса
 - развитие новых направлений турфирмы
 - выход на новые рынки
 - привлечение новых клиентов
 - проведение маркетинговой политики
 - переориентация турфирмы с выездного туризма на внутренний
 - прогнозирование перспектив развития предприятия и проблемных ситуаций
- оценка существующей ситуации и возможностей турфирмы.

Основным инструментом бизнес - планирования туристского предприятия является бизнес - план.

Разработка бизнес - планов ориентирована как на внешних пользователей, так и на решение внутренних проблем. Для внутреннего пользования бизнес - планы разрабатываются с целью структурированного представления деятельности туристских организаций в прогнозном периоде. К внешним пользователям относятся представители кредитных организаций и инвестиционных фондов, которые являются источниками дополнительных финансовых средств¹.

Основой бизнес - плана развития туристского предприятия является стратегия.

Стратегия - это совокупность идей, основных средств и методов достижения заданных параметров развития предприятия.

С. А. Нажмутдинова выделяет следующие типы стратегий бизнес - плана развития туристского предприятия:

- Стратегия кардинального изменения. Предполагает концентрацию усилий с целью уточнения причин падения численности

¹ Солодухина О.И. Менеджмент туризма: Финансы и бухгалтерский учет в туризме: Учебник. М.: Финансы и статистика 2005, С. 75.

туристского потока, эффективного планирования развития, формирования поддерживающих мер;

- Стратегия сохранения роста. Предполагает привлечение туристов дополнительным обслуживанием для поддержания низкого уровня роста при неблагоприятных внешних условиях;
- Стратегия достигнутого роста. Применяется на стадии достигнутого развития с ограниченным набором новых услуг, когда туристское предприятие не способно переработать новый рынок;
- Стратегия избирательного роста. Только определенный туристский сегмент подлежит целевому направлению усилий¹.

Бизнес - планирование на всех уровнях осуществляется по следующим этапам, предложенным Э. Инскипом:

1. Подготовка исследования. Принятие решения о том, следует ли развивать, расширять и улучшать туризм в плановом порядке, определяются возможные трудности и риски.

2. Определение целей. Цели и задачи являются основополагающими факторами политики в области туризма.

3. Диагностика. Сбор количественных и качественных данных по всем аспектам системы туризма. На данном этапе применяются такие технологические инструменты, как: географические информационные системы, базы данных или аэрофотосъемки.

4. Анализ и синтез. Объединение и обобщение данных для определения основных возможностей и проблем развития туризма.

5. Разработка плана. Разработка плана/сценариев развития. Важное значение имеют пространственные и временные масштабы².

¹ *Нажмутдинова С.А.* Стратегическое планирование в индустрии туризма // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 2. С. 167.

² *Бровина А.В.* Значение планирования для туристской сферы: Сб. статей. Киров: МЦНИП, 2012, С. 31.

6. Рекомендации. Выбор и принятие к реализации одного из альтернативных сценариев.

7. Реализация и мониторинг. Заключительный этап, включающий реализацию плана, выполнение поставленных целей и задач¹.

Таким образом, бизнес - планирование в сфере туризма состоит в разработке целевых ориентиров развития туризма, в определении необходимых для их достижения ресурсов и формировании политики.

При разработке бизнес - плана по развитию туризма следует руководствоваться следующими отечественными и зарубежными подходами:

- Ресурсно - географический

Сбор и анализ данных о туристском потенциале страны, округа, региона, города, предприятия. Оценка туристских ресурсов.

- Маркетинго - аналитический

Определение места предприятия, города, региона, округа на отечественном и международном туристских рынках. Оценка существующего и перспективного туристского спроса и предложения.

- Социально - экономический

Систематизация и оценка вариантов развития туризма. Влияние развития туризма на страну, округ, регион, город.

- Политико - управленческий

Выбор наиболее эффективных вариантов развития туризма. Совершенствование управленческой структуры в стране, округе, регионе, городе, организации.

- Проектный

Выработка конкретных решений в рамках инвестиционных проектов².

¹ Бровина А.В. Значение планирования для туристской сферы: Сб. статей. Киров: МЦНИП, 2012, С. 32.

² Боголюбова С.А. Региональное планирование и развитие туризма и гостиничного хозяйства: Конспект лекций. Спб.: Санкт - Петербургский государственный инженерно - экономический университет, 2009. С. 66-67.

Наряду с отечественными подходами к бизнес - планированию развития туризма выделяют зарубежные:

- **Физический**

Анализ туристских ресурсов и оборудования. Составление программ строительства.

- **Стандартизированный**

Оценка стандартов единиц пользования. Сопоставление спроса и емкости территории. Составление программы развития региона.

- **Экономико - политический**

Более детальная оценка туристских услуг. Обзор ресурсов и соответствующей инфраструктуры.

- **Моделирующий**

Использование моделей для выявления тенденций туристского спроса, анализа возможных проблем в использовании ресурсов, проверки последствий принятой политики планирования.

- **POSOLP-подход**

Обзор и анализ туристских ресурсов и рынков. Анализ туристской политики. Оценка последствий развития туризма в стране, округе, регионе, городе¹.

Наряду с данными подходами необходимо учитывать специфические особенности бизнес - планирования в сфере туризма.

Во - первых, особенность деятельности туристского предприятия заключается в том, что организация производит и реализует нематериальный продукт - услугу. Планировать деятельность туристского предприятия довольно не просто, так как услугу нельзя охарактеризовать такими

¹ *Боголюбова С.А.* Региональное планирование и развитие туризма и гостиничного хозяйства: Конспект лекций. Спб.: Санкт - Петербургский государственный инженерно - экономический университет, 2009. С. 67-68.

категориями, как прочность, надежность, вес, размер и др. Услуга неосязема, нескладируема, ее потребление длительно во времени.

Во - вторых, особенностью бизнес - планирования туристских предприятий является то, что производство и потребление услуги происходит одновременно. Так как процесс производства и потребления происходит в один и тот же момент времени, то клиент покупает обещания, которые в будущем должны воплотиться в реальные блага. Разница между полученными впечатлениями и предварительными ожиданиями клиента будет являться репутацией турфирмы. Чтобы расхождения между ожиданиями клиентов и реальными ощущениями были минимальными, в бизнес - плане необходимо четко прописать всю технологию производства услуги¹.

В - третьих, туристское бизнес - планирование вовлекает в сферу своего влияния множество людей и организаций из различных областей деятельности. В связи с этим оно может быть подвержено влиянию следующих факторов:

- Недоверие населения, основанное на невозможности получения личных выгод и боязни негативного воздействия на экологию².
- Проблема привлечение финансовых средств, с целью расширения направления деятельности. Как показывает опыт, решение этой проблемы лишь за счет собственных средств не может обеспечить должного уровня развития организации и укрепления позиций на рынке³.
- Смена предпочтений туристов
- Появление новых техник и технологий
- Высокая рыночная конкуренция

¹ Белицкая О.В. Особенности бизнес - планирования в туристской сфере // Экономика. Право. Печать. 2014. № 1 (61). С. 203.

² Боголюбов В.С. Экономика туризма: Учебник М.: Академия, 2005. С. 251.

³ Солодухина О.И. Менеджмент туризма: Финансы и бухгалтерский учет в туризме: Учебник. М.: Финансы и статистика 2005, С. 74.

- Макросреда: экономическая, политическая и социальная сферы

В - четвертых, не менее важной особенностью бизнес - планирования в области туризма является его сезонность. Туристские предприятия и средства размещения не могут приспособиться в пространстве и времени к изменению спроса в различные сезоны¹.

Таким образом, бизнес - планирование в туризме это сложный и многофакторный процесс развития деятельности туристского предприятия.

¹ *Features of management in the tourism industry in modern conditions* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/en/issue/2012/04/08/>

2. АНАЛИЗ СОСТОЯНИЯ БИЗНЕС - ПЛАНИРОВАНИЯ В ТУРФИРМЕ ООО «СОЛНЕЧНЫЙ БЕРЕГ»

2.1. Анализ направлений деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег»

Прежде чем давать характеристику основным направлениям деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег», приведем общую характеристику предприятия.

Турфирма была открыта в 2007 году, зарегистрирована с организационно - правовой формой - индивидуальный предприниматель. Наименованием предприятия являлось ИП «БэстТур».

В 2014 году предприятие ИП «БэстТур» сменило организационно - правовую форму на общество с ограниченной ответственностью наименованием предприятия стало ООО «Солнечный берег».

В турфирме ООО «Солнечный берег» представлена линейная структура управления. (См. Рис.1 Организационная структура турфирмы).

Основным принципом построения линейной структуры является вертикальная иерархия, т.е. подчиненность персонала управления снизу вверх. В структуре предприятия показано подчинение менеджеров и фрилансера директору турфирмы. При линейной структуре управления осуществляется принцип единоначалия¹.

Организационная структура турфирмы ООО «Солнечный берег» имеет такие преимущества, как согласованность действий персонала; оперативность в принятии решений; единство распорядительства; простота управления, т. е. один канал связи.

¹ *Основы менеджмента: Учебник под ред. А.И. Афоничкина. Спб.: Питер, 2007. С. 60.*

Но также структура имеет и ряд недостатков такие, как большая информационная перегрузка руководителя; множественность контактов с подчиненными; высокие требования к руководителю, который должен быть высококвалифицированным специалистом¹.



Рис.1. Организационная структура турфирмы

Рассмотрев общую характеристику турфирмы ООО «Солнечный берег», проанализируем направления деятельности предприятия.

Турфирма осуществляет продажу различных туров таких, как отдых за границей, горящие туры, туры по России, морские и речные круизы, горнолыжные туры, автобусные туры по Европе, свадебные туры за границей, индивидуальные туры.

Также турфирма осуществляет продажу авиа и ж/д билетов.

По России турфирма предлагает такие направления, как туры на российских просторах Байкала и Карелии, санаторно - курортные путевки для оздоровления и профилактики заболеваний в санатории и турбазы Урала, экскурсионные программы по Санкт - Петербургу, Москве и Золотому Кольцу, а также туры на Черноморское побережье в летнее время.

Турфирма ООО «Солнечный берег» предлагает туры в зарубежные страны по следующим направлениям:

¹ Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебное пособие. М.: Новое знание, 2009. С. 29.

Европейское:

- Чехия
- Италия
- Испания
- Хорватия
- Черногория
- Греция
- Болгария
- Кипр

Азиатское:

- Таиланд
- Индия
- Индонезия
- Вьетнам
- ОАЭ
- Израиль

Страны Африки:

- Тунис
- ЮАР
- Сейшельские о-ва и т.д.

По представленным направлениям деятельности турфирмы видно, что предприятие больше ориентировано на продажу туров в зарубежные страны, чем по российским направлениям.

При реализации услуг по данным направлениям турфирма ООО «Солнечный берег» сотрудничает со следующими туроператорами:

Анекс тур	Данко трэвэл	Музенидис	Счастливым
Алеан	Dsbw	Натали Турс	случай
Балкан Экспресс	Европорт	Рас Group	Тестур
Библио глобус	Интурист	Пегас - Тур	Трансаэро - турс
Богемия тур	Капитан	Пегас - туристик	Туи
Бон вояж	Каприз	Путешествуй!	ТурЭкспоЦентр
Vsi group	Корал	Росстур	Фонд Мира
Веди	Магазин горящих	Русский экспресс	Форсаж+
Вилар Турс	туров	Санмар	Юго Стар
Виста	Моретрэвэл	Санрайз	Южны крест

С целью выявления потребности турфирмы ООО «Солнечный берег» в бизнес - плане мы провели интервью с директором турфирмы Прибавкиной Натальей Сергеевной. (См. Приложение Б. Транскрипт разведывательного интервью с директором турфирмы ООО «Солнечный берег»)

В результате интервью было выявлено, что директор не прибегает к бизнес - планированию при управлении деятельностью организации и ее развитии.

Туристическое агентство предлагает различные направления как за границу: Таиланд, Индия, Индонезия, Израиль, Болгария, ОАЭ, Чехия, Италия, Испания, Хорватия, Черногория, Греция, Кипр, и т.д. - так и по России.

Рост курса доллара и евро и экономический кризис стали причиной спада спроса на заграничные туры. Также на уменьшение потока туристов за границу влияет и политическая ситуация. Это и строгий визовый режим и антироссийские санкции. Поэтому многие туристы стали предпочитать внутренний туризм заграничному.

Так и по данным Всемирной туристической организации (UNWTO) доход, который приносили российские туристы, в мировую туристическую индустрию, в 2014 году снизился на 6%. Это значит, что наши соотечественники стали ездить меньше. При этом растет доля внутренних перемещений, что говорит о том, что потребность в поездках осталась, но российские туристы переориентировались в своих интересах на примечательные места в рамках государственных границ. Такие путешествия гораздо дешевле, безопаснее и их проще спланировать¹.

Данные проблемы директор турфирмы «Солнечный берег» решает переходом на внутренний туризм по России.

¹ *Как заработать в кризис: внутренний туризм.* Фабрика манимейкера [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru>

В результате анализа деятельности турфирмы и интервью были выявлены следующие проблемы:

- Отсутствие бизнес - планирования в турфирме

«Никакого бизнес - планирования у нас нет. Есть круг знакомых людей, которые обращаются к нам для оформления тура. И все на этом. Подбираем, покупают»

- Уменьшение потока туристов

«В последние годы в основном проблемой для нас, конечно, стало уменьшение тур потока в связи с кризисом, в связи с ростом доллара. И немало важной проблемой стали теракты, политические отношения между странами. Решается это все переходом на внутренний туризм по России»

- Отсутствие статистики по уменьшению/увеличению базы клиентов

- Отсутствие статистики по прибыли, доходам и расходам турфирмы. Что говорит о том, что на предприятии отсутствует бухгалтерский учет финансовых средств.

- Отсутствие рекламы, т.е. маркетинговой политики по продвижению услуг на рынке.

- Малое количество туров по России, что свидетельствует о том, что предприятие до политических санкций и экономического кризиса ориентировалось на заграничные туры.

«Решается это все переходом на внутренний туризм по России. Отправляем клиентов в Крым и в санатории. Также есть туры по свердловской области, Челябинску, Башкирии»

- Не смотря на закрытие некоторых направлений вследствие политических санкций, в турфирме отсутствуют четкие планы по развитию новых направлений как за рубеж, так и по России.

«Находятся компромиссы. Например, закрылся Египет, теперь более популярен стал Тунис. Увеличился спрос на туры в Европу, так как цены

стали более низкими. Ну, в общем, развиваются другие направления. На них делаются ставки»

- Отсутствие инициативности в работе с клиентами, т.е. работа без интереса, без каких - либо действий и попыток привлечь клиента и подтолкнуть его на приобретение тура.

Таким образом, выявленные проблемы в результате анализа деятельности турфирмы и интервью с директором, а также экономическое и политическое состояние страны, изменения мотивов и потребностей российских туристов показали необходимость разработки бизнес - плана для турфирмы «Солнечный берег», способствующего развитию деятельности данного туристского предприятия.

2.2. Бизнес - план турфирмы ООО «Солнечный берег»

В результате анализа деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег» был разработан бизнес - план, направленный на развитие новых направлений по России. Данный бизнес - план дает возможность:

- Увидеть перспективы развития турфирмы
- Выйти на новую аудиторию:
 - школьники
 - туристы - спортсмены
 - активные туристы
- Выйти на новые виды туризма:
 - Образовательный
 - Экскурсионный
 - Спортивный: трекинг, рафтинг, конный тур, горный, кемпинг, тур на собачьих упряжках, рыболовство, велосипедный тур
- Сделать аналитические выводы о своей работе и работе конкурентов
- Получить дополнительную прибыль за счет увеличения объема продаж
- Вести учет расходов и доходов
- Учесть и уменьшить риски в достижении поставленных целей такие как сезонность, имущественные риски, политическая ситуация
- Стимулировать менеджеров к активной трудовой деятельности
- Способствовать координации действий в организации
- Сравнить желаемые показатели с достигнутым результатом

Резюме

Наименование предприятия: общество с ограниченной ответственностью «Солнечный берег».

Область применения: туристская деятельность.

Целью бизнес - плана является развитие новых направлений по России в турфирме ООО «Солнечный берег».

Задачи бизнес - плана:

- Полное и широкое освещение возможностей отдыха и путешествий по представленным в бизнес - плане турам по России;
- Продвижение данной информации по турам с помощью рекламы;
- Организация продажи туристского продукта и другого спектра туристских услуг в соответствии со спецификой и особенностями туристского рынка.

Продукт бизнес - проекта:

- Турпакет
- Страховка
- Авиа и ж/д билеты

В бизнес - плане представлены такие виды туризма по развитию направлений по России в турфирме ООО «Солнечный берег», как образовательный, экскурсионный, спортивный.

Бизнес - план рассчитан на 1 год функционирования предприятия. По окончании этого срока необходимо провести сравнительный анализ достигнутых результатов с желаемыми параметрами.

Объем инвестиций составит 53000 руб.

Источниками финансирования проекта являются собственные средства туристического предприятия.

Расходы инвестиций будут направлены на продвижение услуг на рынке с помощью рекламы, а также на охранную сигнализацию.

Целесообразность вложения собственных средств туристического предприятия заключается в том, что прибыль от продажи туров будет получена уже в первый год, точка безубыточности равна 2074,7 руб. Срок окупаемости проекта составит 1 месяц.

Рассмотрим характеристику разработанной услуги.

Бизнес - план предполагает реализацию туров по России по следующим направлениям:

Таблица 1

БиблиоГлобус		
Название программы	Дней/ночей	Стоимость
«Зимняя Камчатка»	8/7	56 000

Период проведения тура с 1 декабря по 15 мая. Программа включает в себя следующие виды туризма:

- Спортивный: катание на горных лыжах, сноуборде на горнолыжном комплексе «Гора Морозная»; однодневный тур на снегоходах к подножию Авачинского вулкана; тур на собачьих упряжках.
- Оздоровительный: купание в лечебных, сероводородных, термальных водах источников.
- Экскурсионный: посещение питомника камчатских ездовых собак; поездка на берег Тихого океана; экскурсия по городу; посещение краеведческого музея.

Также при наличии набираемой группы возможна вертолетная экскурсия в Долину Гейзеров за дополнительную стоимость¹.

Таблица 2

Интурист		
Название программы	Дней/ночей	Стоимость
«Вперед на Запад!»	4/3	11255
«Знакомство с Олимпийским Сочи»	6/7	16242

¹ БиблиоГлобус [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://bgoperator.ru>

«Вперед на Запад!»

Программа представляет собой экскурсионный школьный тур в Калининград, который включает в себя следующее:

Экскурсии:

- «Калининград - город моря и солнечного камня» по основным архитектурно-историческим достопримечательностям города;
- «Куршская коса» в сопровождении экскурсовода (гида) - Золотые дюны и рыцарские мечи;

Посещение музея Мирового Океана, музея Янтаря, музея и подземелья замка Вальдауэ, карьера янтарного комбината (поселок Янтарный).

Также посещение замка Шаакен, который включает в себя демонстрационное выступление рыцарей с применением боевого оружия и доспехов, стрельбу из учебного лука или арбалета, просмотр рыцарского поединка на мечах.

Пешие прогулки в «Танцующий Лес» и по Светлогорску¹.

«Знакомство с Олимпийским Сочи»

Программа представляет собой экскурсионный тур в Сочи, который включает в себя следующее:

Экскурсии:

- обзорная экскурсия по городу Сочи с посещением парка «Дендрарий» и сада - музея «Дерево Дружбы» и курорта «Мацеста»;
- «Красная поляна» посещением пасеки, подъемом по канатной дороге в горы, посещение вольерного комплекса кавказского биосферного заповедника;
- «Олимпийский парк» с посещением тематического парка «Сочи - парк»;

¹ *Интурист* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ntk-intourist.ru>

- «Волконский Дольмен, Тюльпановое дерево и Музей адыгов»; «Чайные домики», включающая выступление фольклорного коллектива

Посещение общественно - культурного центра «Галактика».

Посещение океанариума «Sochi Discovery World Aquarium» и обезьяний питомник¹.

Таблица 3

Дельфин		
Название программы	Дней/ночей	Стоимость
«Алтайский калейдоскоп»	12/11	64000
«Бик Тэмле!»	2/1	28840
«В сердце Южного Урала»	10/9	70400
«Горы - море»	8/7	19500
«Живые вулканы»	8/7	114000

«Алтайский калейдоскоп»

Программа включает в себя следующие виды туризма:

Рафтинг по средней части Катунь: порог «Ильгумень», «Кадринскую трубу», порог «Поганка», порог «Шабаш», порог «Аюлинский», пороги «Тельдекпень - I и II».

Велосипедное путешествие в долину р. Тыткескеньс посещение археологического комплекса. Велосипедная прогулка по правому берегу Катунь.

Конное путешествие: преодоление Берткинского перевала, переход вброд речки Бердка и Булукта, подъем по реке Апшухта, подъем на перевал, спуск с которого приводит в верховье долины реки Тыткескень, подъем на высокогорное плато Туйук, возвращение по Апшухтинской долине в верховья реки Бертка, переход по каменистому ущелью Уч - Таях, переход горной речки Бертка вброд, подъем на перевал, спуск к реке - Катунь².

"Бик Тэмле!"

Программа представляет собой гастрономический тур в Казань, который включает в себя следующее:

¹ *Интурист* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ntk-intourist.ru>

² *Дельфин* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://delfin-tour.ru>

Экскурсии:

- Обзорная экскурсия «Казань - моя любовь!»: Старо - Татарская слобода, набережная озера Кабан, мечеть XVII в., монастырь, в котором находится знаменитая Икона Казанской Божьей Матери 17 века. Пешеходная экскурсия по Казанскому: мечеть Кул Шариф, Благовещенский собор XVI века, падающая башня Сююмбике.

По желанию за дополнительную плату посещение музеев: Социального быта, Салиха Сайдашева и Габдуллы Тукая, дом купца Ушкова.

- Загородная автобусная экскурсия в усадьбу татарского крестьянина.

- Экскурсия на «Остров - град Свияжск»: деревянная Троицкая церковь XVI века, Успенский монастырь, церковь Всех Скорбящих Радость, Никольская и Сергиевская церкви.

Интерактивный завтрак: совместное приготовление национальных татарских блюд - кыстыбый и татлы.

Интерактивный обед: совместное приготовление токмача и эчпочмака.

Знакомство с искусством приготовления восточных сладостей «Талкыш-Калеве».

Дегустационный обед из блюд национальной татарской кухни.

Посещение дегустационного зала Казанского завода «Татспиртпром»¹.

«В сердце Южного Урала»

Программа представляет собой конный тур по Южному Уралу, который включает в себя следующее:

- Автобусное путешествие до села Кага. Поход к Святому Источнику.

- Радиальный конно - верховой выезд через плитники и г. Кызыльская.

¹ Дельфин [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://delfin-tour.ru>

- Переход к границе Башкирского государственного заповедника до ручья Большой лог.
- Радиальный выезд: ручей Большой Лог - гора Б. Апшак - Ашкаровские горы.
- Переход вдоль границы заповедника, через горы, с выходом на реку Белая в устье Чёрной речке.
- Радиальный выезд к «Доменным воротам» (геологический памятник). Ночевка в палатках.
- Конно - верховой переход на хребет Баштау.
- Восхождение на гору Б. Шатак
- Спуск с хребта Б. Шатак. Выход в долину ручья Ирля¹.

«Горы - море»

Программа включает в себя следующие виды туризма:

Экскурсии: прогулка по селу Соколиному, посещение пещерного города Мангуп - Кале, осмотр оборудованной пещеры Мраморная и пещеры Эмине - Баир - Хосар, посещение пещеры Кизил - коба, урочища Алешина вода и Крымских «Мест силы», осмотр руин древнего христианского храма Спасителя.

Трекинг: пеший поход в Большой Каньон Крыма, пеший поход к водопаду «Серебряные струи», к форелевому Юсуповскому озеру, восхождение на горный массив Бойко².

«Живые вулканы»

Программа представляет собой горный туризм в Камчатском крае, который включает в себя морскую и экскурсионную прогулку.

Морская прогулка: проезд на катере по Авачинской бухте с выходом в Тихий океан. Осмотр гнездовья морских птиц острова «Бабушкин камень»,

¹ Дельфин [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://delfin-tour.ru>

² Там же.

острова «Три брата». Выход в Тихий океан до острова «Старичков», морская рыбалка.

Восхождение в кратер вулканов: Мутновский, Горелый.

Экскурсионная прогулка по отрогам Корякского вулкана и на гору «Верблюды».

По желанию за дополнительную плату совершение вертолетной экскурсии в Долину Гейзеров и кальдеру вулкана Узон¹.

Таблица 4

Алеан		
Название программы	Дней/ночей	Стоимость
«Город - Герой Волгоград»	4/3	11775
«Древние города - крепости»	4/3	11950

«Город - Герой Волгоград»

Программа представляет собой экскурсионный школьный тур в Волгоград, который включает в себя следующее:

Экскурсии:

- Автобусная обзорная экскурсия «Современный Волгоград» с посещением волгоградского планетария.

- Пешеходная экскурсия «Военный Сталинград»: Мамаев Курган с посещением памятника - ансамбля «Героям Сталинградской битвы», Дом сержанта Павлова, руины Мельницы. Музей «Память» - место пленения фельдмаршала Паулюса, музея - панорамы «Сталинградская битва».

- Автобусная экскурсия «Легенды и были старого Царицына» с посещением музея - заповедника «Старая Сарепта», Храма Никиты Исповедника, Волго - Донского судоходного канала.

- Загородная экскурсия - Солдатское поле и мемориал в село Россошки².

«Древние города - крепости»

¹ Дельфин [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://delfin-tour.ru>

² Алеан [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://alean.ru>

Программа представляет собой экскурсионный школьный тур, который включает в себя следующее:

- Обзорная экскурсия по городу Пскову: Кремль, Довмонтов город, Троицкий собор, памятник князю А. Невскому, оборонное и гражданское зодчество города.
- Пушкинские горы. Посещение музея - заповедника А.С. Пушкина «Михайловское»: усадьбы Михайловское, Тригорское (или Петровское), прогулки по паркам заповедника, посещение Святогорского монастыря.
- Экскурсия по Изборску: посещение Изборской крепости, осмотр Труворова городища, прогулка к Словенским ключам.
- Экскурсия по Великому Новгороду: Новгородский Кремль, памятник 1000-летия Руси, Ярославово дворище, Юрьев монастырь, музей деревянного зодчества «Витославицы»¹.

Также бизнес - план предполагает реализацию продажи авиа и ж/д билетов и оформление страхования туристов.

Данные туры рассчитаны на следующих потенциальных потребителей:

- школьники
- молодежь
- семейные пары без детей
- семейные пары с детьми
- пожилые люди

Таким образом, бизнес - план охватывает широкий круг потенциальных потребителей и представляет большой спектр туров по невысокой цене по таким видам туризма, как спортивный, образовательный, экскурсионный.

Рассмотрим план маркетинга бизнес - плана.

План маркетинга представляет собой ценовую политику предприятия, сравнительный анализ с конкурентами и продвижение услуг на рынке.

¹ Аlean [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://alean.ru>

Таблица 5

Ценовая политика, руб.

Услуга	Цена, руб.
Турпакет:	
«Зимняя Камчатка»	56000
«Вперед на Запад!»	11255
«Знакомство с Олимпийским Сочи»	16242
«Алтайский калейдоскоп»	64000
«Бик Тэмле!»	28840
«В сердце Южного Урала»	70400
«Горы - море»	19500
«Живые вулканы»	114000
«Город - Герой Волгоград»	11775
«Древние города - крепости»	11950
Страхование:	
«Зимняя Камчатка»	250
«Вперед на Запад!»	200
«Знакомство с Олимпийским Сочи»	200
«Алтайский калейдоскоп»	300
«Бик Тэмле!»	50
«В сердце Южного Урала»	250
«Горы - море»	200
«Живые вулканы»	200
«Город - Герой Волгоград»	80
«Древние города - крепости»	80
Билеты:	
Авиа	15000
ж/д (плацкарт/купе)	3500/6800

Исходя из того, что в одном здании вместе с турфирмой ООО «Солнечный берег» расположены еще несколько офисов турфирм, мы провели сравнительный анализ с конкурентами.

Таблица 6

Сравнительный анализ с конкурентами (Городская служба путешествий)

Услуга	Цена, руб.
Турпакет:	
«Жемчужины Татарстана»	11600
«Волгоград приглашает!»	12300
Санаторий «Урал» (7 дней)	16800
Чебаркульский военный санаторий	16100
Соль - Илецк - СОЛЯНОЙ КУРОРТ	13200

Таблица 7

Сравнительный анализ с конкурентами (Джулия - Трэвел)

Услуга	Цена, руб.
Ялта (отель Ассоль) (15 ночей)	34562
Новый свет ток Судак (15 ночей)	33040

Сравнительный анализ с конкурентами (СиГал - Тур)

Услуга	Цена, руб.
«Крымская мозаика»	26850
«Сокровища Поволжья»	18800
«Вкусы Крыма»	29800
Отдых в усадьбе Сведомских	16000-46000

Вывод о конкурентоспособности: турфирма ООО «Солнечный берег» конкурентоспособна так, как турфирма предоставляет имеющийся большой спектр услуг и новые туры по России, представленные в бизнес - плане, а также невысокие цены по сравнению с конкурентами.

Для более эффективного и успешного продвижение услуг на рынке бизнес - план предполагает реализацию рекламной компании.

Для рекламы турфирма будет использовать следующие виды рекламных носителей:

- Интернет (сайт турфирмы): общая информация о турфирме, перечень туроператоров, перечень туров с описание или ссылкой на туроператоров

- Буклеты
- Баннеры

Данные виды рекламных носителей дают следующие преимущества:

- Широкий охват аудитории
- Высокая частота повторных контактов
- Относительно невысокая стоимость
- Высокое качество воспроизведения¹
- Четкое обозначение географических границ воздействия рекламы
- Долговременность воздействия на аудиторию²
- Возможность использования различных средств воздействия:
- Зрительное (фотографии и иллюстрации)

¹ Бернадская Ю.С. Основы рекламы: Учебник. М.: Наука, 2005. С. 109.

² Мудров А.Н. Основы рекламы: Учебник. М.: Магистр, 2008. С. 61.

- Аудиальное (аудио записи)
- Зрительно - слуховое (видео)

Рассмотрим организационный план.

Организационный план заключается в расчете годового фонда оплаты труда, который зависит от расчета месячного фонда оплаты труда, от оклада и от количества персонала.

В турфирме ООО «Солнечный берег» персонал состоит из четырех человек (См. Рис. 2. Организационная структура предприятия)

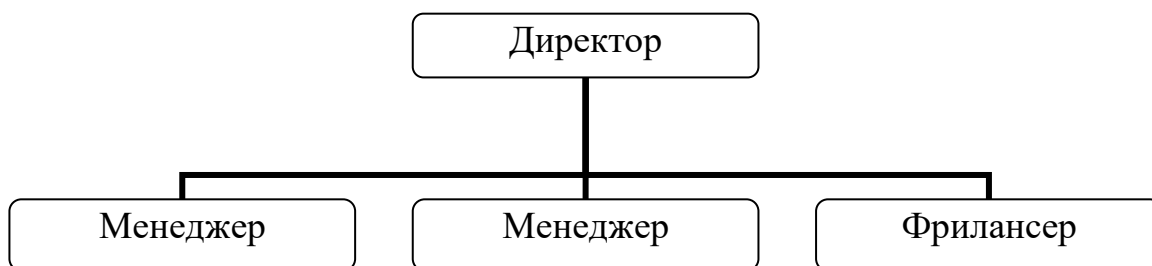


Рис. 2. Организационная структура предприятия

Таблица 9

Затраты на оплату труда (руб.)

Должность	Количество	Месячный оклад	Месячный фонд оплаты	Годовой фонд оплаты
Директор	1	35000	35000	420000
Менеджер	2	20000	40000	480000
Фрилансер	1	10000	10000	120000
Всего				1020000

Проведем оценку бизнеса. Для этого рассмотрим возможные риски, с которыми может столкнуться турфирма в своей деятельности.

Возможные риски:

- Сезонность. Эта проблема обычно затрагивает даже крупные компании, работающие на рынке не один год. Вне сезона отпусков новая компания может даже не выйти на самоокупаемость.
- Персонал. Принятие решения туристом о покупке путевки на 50% может зависеть от менеджера турагентства. Ему непременно нужно

обладать знанием предлагаемого продукта, умением общаться с клиентом, предоставлять ему необходимую информацию.

- Туроператоры. Турагентства выполняют роль продавца туроператорского продукта, поэтому их репутация и устойчивость на рынке в значительной степени зависят от качества этого самого продукта.

- Внешние факторы, к которым относятся войны и катаклизмы. Сложно предугадать саму проблему и реакцию туристов на нее. Как правило, войны и стихийные бедствия сопровождаются резким снижением цен на данное направление и, соответственно, снижением дохода агентств.

- Имущественные риски связаны с вероятностью потери имущества по причине кражи, халатности, нанесения ущерба помещению, сбоя технологической системы и т.д.¹.

Пути снижения рисков:

- Подбор компетентного персонала
- Повышение уровня квалификации персонала
- Выбирать проверенных туроператоров, с устойчивым положением на рынке, т.е. без угрозы банкротства
- Установление охранной сигнализации

Рассмотрим финансовый план. Для этого произведем расчет годовых расходов по предприятию, расчет годовых доходов по предприятию при 100% и 70% продаже услуг и процента от продажи услуг, план доходов и расходов, а также точки безубыточности и срок окупаемости проекта.

Таблица 10

Годовые расходы по предприятию

Статья расходов	Размеры расходов, руб.
Переменные расходы:	360000
- Коммунальные (аренда)	300000
- Расход на материал	60000
Фонд оплаты труда	1020000
Единый социальный налог	357000

¹ Чем рискует туристическая компания. На стол руководителю [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.nastol.ru>

Амортизация основных фондов	3000
Накладные расходы:	53000
Реклама	45000
Сигнализация	8000
Прочее	89650
Всего	1882650

Таблица 11

Годовые доходы по предприятию

Услуга	Количество	Стоимость, руб.	Годовой доход при 100% продажи	Годовой доход при 70% продажи
Турпакет:				
Зимняя Камчатка	82	56000	4592000	3214400
«Вперед на Запад!»	160	11255	1800800	1260560
Знакомство с Олимпийским Сочи	138	16242	2241396	1568977
"Алтайский калейдоскоп"	102	64000	6528000	4569600
"Бик Тэмле!"	170	28840	4902800	3431960
"В сердце Южного Урала"	57	70400	4012800	2808960
"Горы - море"	126	19500	2457000	1719900
"Живые вулканы"	40	114000	4560000	3192000
Город - Герой Волгоград	120	11775	1413000	989100
Древние города - крепости	80	11950	956000	669200
Страхование:				
Зимняя Камчатка	82	250	20500	14350
«Вперед на Запад!»	160	200	32000	22400
Знакомство с Олимпийским Сочи	138	200	27600	19320
"Алтайский калейдоскоп"	102	300	30600	21420
"Бик Тэмле!"	170	50	8500	5950
"В сердце Южного Урала"	57	250	14250	9975
"Горы - море"	126	200	25200	17640
"Живые вулканы"	40	200	8000	5600
Город-Герой Волгоград	120	80	9600	6720
Древние города - крепости	80	80	6400	4480
Авиа билет	554	15000	8310000	5817000
ж/д билет				
плацкарт	374	3500	1309000	916300
купе	147	6800	999600	699720
Всего				30985532

Исходя из того, что турфирма является посредником между туристом и туроператором, необходимо рассчитать процент от продажи услуг.

Таблица 12

Годовые доходы по предприятию (% от продажи)

Услуга	Количество	Стоимость, руб.	Годовой доход при 100% продажи	Годовой доход при 70% продажи
Турпакет: (10%)				
Зимняя Камчатка	82	5600	459200	321440
«Вперед на Запад!»	160	1125,5	180080	126056
Знакомство с Олимпийским Сочи	138	1624,2	224139,6	156897,72
"Алтайский калейдоскоп"	102	6400	652800	456960
"Бик Тэмле!"	170	2884	490280	343196
"В сердце Южного Урала"	57	7040	401280	280896
"Горы - море"	126	1950	245700	171990
"Живые вулканы"	40	11400	456000	319200
Город - Герой Волгоград	120	1177,5	141300	98910
Древние города - крепости	80	1195	95600	66920
Страхование: (10%)				
Зимняя Камчатка	82	25	2050	1435
«Вперед на Запад!»	160	20	3200	2240
Знакомство с Олимпийским Сочи	138	20	2760	1932
"Алтайский калейдоскоп"	102	30	3060	2142
"Бик Тэмле!"	170	5	850	595
"В сердце Южного Урала"	57	25	1425	997,5
"Горы - море"	126	20	2520	1764
"Живые вулканы"	40	20	800	560
Город-Герой Волгоград	120	8	960	672
Древние города - крепости	80	8	640	448
Авиа билет (5%)	554	750	415500	290850
ж/д билет (5%)				
плацкарт	374	175	65450	45815
купе	147	340	49980	34986
Всего				2726902,22

Таблица 13

План доходов и расходов

Статья плана	1 год
Годовая выручка	2726902,22
Годовые затраты	1882650
Валовая прибыль	844252,22
Налоги	409035,3
Чистая прибыль	435216,92
Инвестиции	53000
Нераспределенная прибыль	382216,92

Таблица 14

Расчет точки безубыточности

Статья плана	1 год
Годовая выручка	2726902,22
Переменные затраты	360000
Маржинальная прибыль	2366902,22
Постоянные затраты	1522650
Точка безубыточности	2074,7

Для определения точки безубыточности используют следующую формулу расчета:

$$T_6 = \frac{Z_{\text{пост.год.}}}{(V_{\text{год.}}/N_m) - (Z_{\text{пер.}}/N_m)}, \quad (1)$$

где $Z_{\text{пост.год.}}$ - затраты постоянные годовые

$V_{\text{год.}}$ - выручка годовая

$Z_{\text{пер.}}$ - затраты переменные

N_m - количество туров

$$T_6 = \frac{1522650}{(2726902,22/3225) - (360000/3225)} = 2074,7$$

Для определения срока окупаемости бизнес - плана используют следующую формулу расчета:

$$T_{\text{ок}} = \frac{I_{\text{кр.}}}{V_{\text{год.}} - Z_{\text{полн.}} - H}, \quad (2)$$

где $I_{\text{кр.}}$ - инвестиции (кредит или собственные средства)

$V_{\text{год.}}$ - выручка годовая

$Z_{\text{полн.}}$ - затраты полные

Н - налоги

$$T_{\text{ок.}} = \frac{53000}{2726902.22 - 1882650 - 409035.3} = 0.1$$

Срок окупаемости составит 1 месяц

Таким образом, данный бизнес - план способствует решению выявленных в результате анализа направлений деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег» и анализа интервью с директором предприятия проблем:

- Отсутствие бизнес - планирования в турфирме
- Уменьшение потока туристов
- Отсутствие статистики по уменьшению/увеличению базы клиентов
- Отсутствие статистики по прибыли, доходам и расходам турфирмы
- Отсутствие рекламы
- Малое количество туров по России
- Отсутствие четких планов по развитию турфирмы
- Отсутствие инициативности в работе с клиентами

Также бизнес - план способствует развитию турфирмы, привлечению новых клиентов, выходу на новые виды туризма, увеличению объема продаж, росту прибыли.

Вложение собственных средств туристического предприятия целесообразно, так как срок окупаемости проекта составит 1 месяц.

Бизнес - план является инструментом текущего бизнес - планирования, так как рассчитан на 1 год функционирования предприятия.

После реализации данного бизнес - плана необходимо провести сравнительный анализ достигнутых результатов с желаемыми параметрами.

Также для развития предприятия необходимо осуществлять:

- Дальнейшее развитие бизнес - планирования в турфирме не только для развития новых направлений, но и контроля и оценки деятельности организации.
- Ведение статистики доходов и расходов предприятия, спроса на те или иные туры, клиентской базы для оценки существующей ситуации ведения бухгалтерского учета и упрощение финансовых расчетов.
- Дальнейшее развитие маркетинговой политики турфирмы для привлечения новых клиентов.
- Повышение мотивации персонала для развития активности и инициативности в работе, а также повышения трудовой дисциплины.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящее время вопрос бизнес - планирования рассмотрен в литературе и научных исследованиях разными авторами, которые приводят различные подходы к определению. Наиболее точно и полно описывает понятие «бизнес - планирование» следующее определение.

Бизнес - планирование - это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно - инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В данной работе рассмотрены такие виды бизнес - планирования, как стратегическое, текущее, тактическое, оперативное.

Также рассмотрены различные методы бизнес - планирования. Такие, например, как нормативный, балансовый, программно - целевой, проблемно - ориентированный, экономико - математический, опытные методы, методы экспертных оценок.

Бизнес - планирование зависит от специфики сферы деятельности. В данном случае от специфики деятельности сферы туризма.

Бизнес - планирование в туризме - это деятельность по решению задач в соответствии с потребностями рынка в сфере туризма на долгосрочную перспективу с учетом баланса экономических показателей, социальных критериев и сохранения окружающей среды, т. е. применения принципов «устойчивого развития туризма».

В работе рассмотрены специфические особенности бизнес - планирования в сфере туризма, такие как производство и реализация нематериального продукта/услуги, одновременное производство и потребление продукта/услуги, влияние людей и организаций из различных областей деятельности и сезонность в сфере туризма.

Бизнес - планирование в сфере туризма можно применять на таких этапах, как открытие и расширение бизнеса, развитие новых направлений турфирмы, выход на новые рынки, привлечение новых клиентов, проведение маркетинговой политики, переориентация турфирмы с выездного туризма на внутренний, прогнозирование перспектив развития предприятия и проблемных ситуаций, оценка существующей ситуации и возможностей турфирмы.

Бизнес - планирование применяется на разных уровнях, в том числе и на туристском предприятии.

Под планированием деятельности туристского предприятия понимается систематический, информационно обрабатываемый процесс качественного, количественного и временного определения будущих целей, средств и методов формирования, управления и развития предприятия.

В результате анализа направлений деятельности турфирмы ООО «Солнечный берег» и анализа разведывательного интервью с директором фирмы были выявлены проблемы предприятия. К ним относятся отсутствие бизнес - планирования в турфирме, уменьшение потока туристов, отсутствие статистики по уменьшению/увеличению базы клиентов, отсутствие статистики по прибыли, доходам и расходам турфирмы, отсутствие рекламы, малое количество туров по России, отсутствие четких планов по развитию турфирмы и отсутствие инициативности в работе с клиентами.

Вследствие чего был разработан бизнес - план для турфирмы ООО «Солнечный берег» по развитию новых направлений по России и решению выявленных проблем по средствам развития бизнес - планирования в турфирме для оценки и контроля существующей ситуации, развития маркетинговой политики, выхода на новую аудиторию и новые виды туризма, увеличение объема продаж и роста прибыли, прогнозирования и уменьшения влияния рисков на деятельность предприятия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. *Бекетова О.Н.* Бизнес-планирование: Конспект лекций. [Текст] / О.Н. Бекетова. Москва: Эксмо, 2007. 160 с.
2. *Белицкая О.В.* Особенности бизнес - планирования в туристской сфере [Текст] / О.В. Белицкая. // Экономика. Право. Печать, 2014. № 1 (61). С. 198-204.
3. *Бернадская Ю.С.* Основы рекламы: Учебник [Текст] / Ю.С. Бернадская. Москва: Наука, 2005. 281 с.
4. *Богданов Е.И.* Планирование на предприятии туризма: Учебное пособие [Текст] / Е.И. Богданов. Санкт - Петербург: Бизнес - пресса, 2003. 288 с.
5. *Боголюбов В.С.* Экономика туризма: Учебник [Текст] / В.С. Боголюбов. Москва: Академия, 2005. 311 с.
6. *Боголюбова С.А.* Региональное планирование и развитие туризма и гостиничного хозяйства: Конспект лекций [Текст] / С.А. Боголюбова. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный инженерно-экономический университет, 2009. 97 с.
7. *Бровина А.В.* Значение планирования для туристской сферы: Сб. статей [Текст] / под ред. М.Р. Рустаева. Киров: МЦНИП, 2012. 144 с.
8. *Бутов Г.Н.* Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / Г.Н. Бутов. Казань: КФ ВГАВТ, 2010. 86 с.
9. *Веснин В.Р.* Менеджмент: Учебник [Текст] / В.Р. Васенин. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Проспект, 2006. 504 с.
10. *Драпкина Г.С.* Планирование на предприятии: Учебное пособие [Текст] / Г.С. Драпкина. Кемерово: КемТИПП, 2006. 133 с.

11. *Журухин Г.И.* Прикладная экономика: Учебное пособие. [Текст] / Г.И. Журухин. Екатеринбург: ГОУ ВПО Рос. гос. проф. - пед. ун - т, 2009. 263 с.
12. *Кабушкин Н.И.* Менеджмент туризма: Учебное пособие. [Текст] / Н.И. Кабушкин. Минск: БГЭУ, 1999. 445 с.
13. *Кабушкин Н.И.* Основы менеджмента: Учебное пособие. [Текст] / Н.И. Кабушкин. Москва: Новое знание, 2009. 336 с.
14. *Коломиец Т.Д.* Бизнес - планирование: Учебное пособие [Текст] / Т.Д. Коломиец. Москва: Московский финансово - промышленный университет «Синергия», 2012. 62 с.
15. *Мельникова И.Г.* Организационное проектирование и планирование в туризме: Учебник [Текст] / И.Г. Мельникова. Ярославль: ЯрГУ, 2013. 82 с.
16. *Мудров А.Н.* Основы рекламы: Учебник [Текст] / А.Н. Мудров. 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Магистр, 2008. 397 с.
17. *Нажмутдинова С.А.* Стратегическое планирование в индустрии туризма [Текст] / С.А. Нажмутдинова. // Вопросы структуризации экономики. 2012. № 2. С. 166 -168 с.
18. *Непомнящий Е.Г.* Планирование на предприятии: Конспект лекций. [Текст] / Е.Г. Непомнящий. Таганрог: ТИУиЭ, 2011. 123 с.
19. *Одинцова Л.А.* Планирование на предприятии: Учебник [Текст] / Л.А.Одинцова. Москва: Академия, 2009. 272 с.
20. *Орлов А.И.* Менеджмент: Учебник. [Текст] / А.И. Орлов. Москва: Изумруд, 2003. 289 с.
21. *Основы менеджмента: Учебник [Текст] / под ред. А.И. Афоничкина.* Санкт - Петербург: Питер, 2007. 528 с.
22. *Попов В.М.* Бизнес - планирование: Учебник [Текст] / В.М. Попов. Москва: Финансы и статистика, 2001. 672 с.

23. *Савкина Р.В.* Планирование на предприятии: Учебник. [Текст] / Р.В. Савкина. Москва: Дашков и К, 2013. 324 с.
24. *Солодухина О.И.* Менеджмент туризма: Финансы и бухгалтерский учет в туризме: Учебник [Текст] / О.И. Солодухина. Москва: Финансы и статистика, 2005. 336 с.
25. *Фролова Т.А.* Экономика предприятия: Конспект лекций. [Текст] / Т.А. Фролова. Таганрог: ТТИ ФЮУ, 2012. 112 с.
26. *Шекова Е.Л.* Экономика и менеджмент некоммерческих организаций: Учебное пособие [Текст] / Е.Л. Шекова. Санкт - Петербург: 2003. 168 с.
27. *Features of management in the tourism industry in modern conditions.* Вопросы управления [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://vestnik.uapa.ru/>
28. *Алеан* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://alean.ru>
29. *Дельфин* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://delfin-tour.ru>
30. *БиблиоГлобус* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.bgoperator.ru>
31. *Интурист* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://ntk-intourist.ru>
32. *Как заработать в кризис: внутренний туризм.* Фабрика манимейкера [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/vnutrenniy-turizm/>
33. *Планирование деятельности организации (предприятия)* [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://any-book.org/>
34. *Риски в туристическом бизнесе: первые шаги турагенства.* Помощь бизнесу [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://bishelp.ru/>
35. *Чем рискует туристическая компания.* На стол руководителю [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.nastol.ru/>

ПРИЛОЖЕНИЕ А.

СЦЕНАРИЙ ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ТУРФИРМЫ «СОЛНЕЧНЫЙ БЕРЕГ»

Цель: изучить потребность в бизнес - планировании в турфирме «Солнечный берег»

Задачи:

- выявить наличие бизнес-планов на разных этапах работы фирмы
- проанализировать основные направления бизнес - планирования
- выявить трудности, с которыми сталкивается фирма при планировании деятельности

- представить пути решения проблем связанных бизнес планированием

- узнать о перспективах развития турфирмы.

Объект: турфирма «Солнечный берег»

Предмет: бизнес - планирование в турфирме «Солнечный берег»

Вопросы:

- Расскажите об истории своей турфирмы. В каком году она была открыта?

- Расскажите об основных направлениях деятельности турфирмы.

- С какими туроператорами вы сотрудничаете?

- Разрабатывался ли для открытия турфирмы бизнес - план?

- Создавали ли вы бизнес - план сами или вы обращались в стороннюю компанию?

- Как реализовывался бизнес - план?

- С какими сложностями на начальных этапах вы столкнулись? Как решали возникающие проблемы?

- Используете ли вы для развития фирмы бизнес - планирование?

Если нет, то почему не используете?

- С какой целью вы применяете бизнес - планирование?
- Какие виды бизнес - планов вы разрабатываете?
- С какими проблемами и рисками вы сталкиваетесь в бизнес - планировании? Как вы их решаете? (в управлении турфирмой)
- Помогает ли разработка бизнес - планирования достичь результатов?
- Как вы оцениваете уровень бизнес - планирования в вашей турфирме? На сколько оно эффективно?
- Какие у вас планы на будущее турфирмы? Какие перспективы развития вы видите?

Спасибо за информацию.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

ТРАНСКРИПТ РАЗВЕДЫВАТЕЛЬНОГО ИНТЕРВЬЮ С ДИРЕКТОРОМ ТУРФИРМЫ ООО «СОЛНЕЧНЫЙ БЕРЕГ»

Добрый день Наталья. Расскажите об истории своей турфирмы. В каком году она была открыта?

Наше туристическое агентство работает с 2007 года. Никакой особой истории нет. Открылись и стабильно работаем уже практически 10 лет.

Расскажите об основных направлениях деятельности турфирмы.

Направления различные. Это и продажа туристических пакетов, авиа и ж/д билетов, оформление визы.

С какими туроператорами вы сотрудничаете?

Операторы? Ну, в основном это те, которые на рынке давно. Такие как Tez Tour, Anex Tour, Pegas, Intourist БиблиоГлобус. По России работаем с операторами Дельфин, Алеан.

Разрабатывался ли для открытия турфирмы бизнес - план? Используете ли вы вообще для развития фирмы бизнес - планирование?

Никакого бизнес - планирования у нас нет.

А почему его нет, т. е. как вы тогда управляете турфирмой без бизнес - планирования?

Как? Есть круг знакомых людей, которые обращаются к нам для оформления тура. И все на этом. Подбираем, покупают.

С какими проблемами и рисками вы сталкиваетесь в управлении турфирмой? Как вы их решаете?

С какими проблемами мы сталкивались в управлении турфирмой? В последние годы в основном проблемой для нас, конечно, стало уменьшение тур потока в связи с кризисом, в связи с ростом доллара. И немало важной проблемой стали теракты, политические отношения между странами. Решается это все переходом на внутренний туризм по России. Отправляем

клиентов в Крым и в санатории. Также есть туры по свердловской области, Челябинску, Башкирии.

Какие у вас планы на будущее турфирмы? Какие перспективы развития вы видите?

Какие планы на будущее турфирмы?

Может быть, какие - то новые направления развивать будете?

Ну конечно, все равно находятся компромиссы. Например, закрылся Египет, теперь более популярен стал Тунис. Увеличился спрос на туры в Европу, так как цены стали более низкими. Ну, в общем развиваются другие направления. На них делаются ставки.

Спасибо за интервью.