

# **ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ТУРИНДУСТРИИ**



Министерство образования и науки РФ  
ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет»  
Институт социальных коммуникаций  
Кафедра туризма и бизнес-технологий в социокультурной сфере

Н.И. Рылова

# ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ ТУРИНДУСТРИИ

Методическое пособие



Ижевск  
2016

УДК 338.48(075)

ББК 65.433-23я73

П 783

*Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом УдГУ*

Рецензент: доцент Е.В. Стремоусова

Составитель: к.э.н., доцент Н.И.Рылова

П 783      Прогнозирование и планирование в сфере туриндустрии:  
методическое пособие / сост. Н.И.Рылова. – Ижевск: Издательский центр  
«Удмуртский университет», 2016. – 49 с.

Методическое пособие по дисциплине «Прогнозирование и планирование в сфере туриндустрии» составлено на основе ФГОС и учебного плана.

Пособие предназначено для студентов по направлению подготовки 43.04.02.01 «Туризм» (квалификация «магистр») Института социальных коммуникаций.

Методическое пособие включает в себя темы лекционных и семинарских занятий с методическими указаниями к ним, задания для самостоятельной работы, проверочные тесты, примерную тематику рефератов и курсовых работ, список рекомендованной литературы.

УДК 338.48(075)

ББК 65.433-23я73

П 783

Сост. Н.И.Рылова, 2016

ФГБОУ ВО «Удмуртский государственный университет», 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	5
I. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	
1. Темы и их аннотации	8
2. Программа семинарских занятий для студентов	39
II. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ	
1. Оценка качества освоения дисциплины	41
2. Оценочные средства по дисциплине	42
III. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	45
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48

## ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики предприниматели не могут добиться стабильного успеха без четкого планирования своей деятельности и аккумуляции информации о состоянии рынка, положении на нем конкурентов и о собственных перспективах и возможностях развития. Все это оказывает влияние на стратегию и тактику развития туристской индустрии.

Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности является важнейшей задачей предпринимателя – это и определяет актуальность и своевременность данного курса («Бизнес-планирование в сфере туристской индустрии»). Представленная дисциплина раскрывает специфику поведения предприятия сферы туристской индустрии в современных условиях развития, необходимость обоснования его действий для эффективного ведения дел и обеспечения предприятия финансовыми ресурсами.

Цель освоения дисциплины – ознакомление студентов с различными аспектами бизнес-планирования деятельности предприятия сферы туристской индустрии.

Задачи освоения дисциплины:

- познакомить студентов с основными понятиями и категориями отражающими сущность бизнес-планирования предприятия и его функциями;
- сформировать представление о комплексном исследовании различных сторон работы фирмы;
- сформировать умения и навыки экономического мышления, объективного и непредвзятого анализа и оценки экономических фактов, событий, явлений и процессов современных тенденций развития бизнес-планирования, происходящих в сфере туристской индустрии.

Требования к студентам:

- усвоение и систематизация знаний по бизнес планированию;
- свободное владение основными приемами расчета экономических показателей;
- умение обосновывать полученные результаты.

Курс «Бизнес-планирование в сфере туристической индустрии» входит в базовую часть образовательной программы магистратуры по направлению «Туризм».

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- концептуальные основы социально-экономических исследований в туристической индустрии;
- систему социально-экономических показателей развития туристической индустрии;
- основные методики анализа и современные подходы к изучению тенденции изменения туристско-рекреационных потребностей как основополагающего фактора развития рекреации и туризма.

Уметь:

- проводить расчеты в области экономики туризма;
- осуществлять выбор исследовательского инструментария (методик, техник, процедур) и применять его в конкретных ситуациях;
- анализировать, систематизировать и обобщать результаты в области экономики туризма;
- ориентироваться в методиках проведения туристско-рекреационного районирования территорий различного ранга;
- использовать научно-методические подходы в проектировании организации и управлении туристско-рекреационными системами на основе принципа устойчивого развития и потребительского спроса.

Владеть:

- методами системного и сравнительного анализа;

- навыками получения и первичной обработки экономической информации о туризме, анализа, систематизации и обобщения;

- методологией и методикой статистических, экономических научных исследований;

- современными методами анализа и прогнозирования туристско-рекреационных потребностей, качественными и количественными методами оценки туристско-рекреационного потенциала территории, и основами туристско-рекреационного районирования, подходами к проектированию развития и управлению туристско-рекреационными системами различного ранга и вида на основе принципов устойчивого развития и потребительского спроса.

Программа курса построена в соответствии с проблемно-хронологическим принципом.

В курсе выделено несколько тем:

- Планирование как основа деятельности предприятия.

- Бизнес – план как форма планирования на предприятии сферы туристской индустрии.

- Структура бизнес-плана предприятия сферы туристской индустрии.

Курс имеет практическую часть в виде семинарских занятий по заданным выше разделам дисциплины.

# I. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1. Темы и их аннотации

### *Тема №1 Организация туриндустрии как объект планирования*

Одной из общих функций управления организацией туриндустрии является функция планирования. Она служит основой для принятия управленческих решений и представляет собой управленческую деятельность по выработке целей и задач управления производством, а также определения путей реализации планов для достижения поставленных целей.

Процесс планирования проходит 4 этапа: разработка общих целей; определение конкретных, детализированных целей на заданный период; определение путей и средств их достижения; контроль за достижением поставленных целей путем сопоставления плановых показателей с фактическими, и корректировка целей.

Процесс планирования характеризуется специфическими чертами:

1. Планирование имеет 2 стороны: социально-экономическую, она определяется социально-экономическими условиями общества и организационно-экономическую, которая обуславливается кооперацией труда зависит от уровня развития средств и методов планирования.

2. Планирование носит информационный характер, который проявляется на стадии цикла планирования. Опыт планирования включает: формулирование проблемы, принятие планового решения, получение и обработка информации, осуществление решения, оценка последствий плановых решений, результат.

3. Планирование важный фактор интенсификации производства. Оно позволяет координировать разного рода работы (НИР, технологические, производственные и пр.) в рамках разделения труда, специализации и кооперации, поддерживает внутрипроизводственные пропорции, увеличивает эффективность и производительность труда.



Планирование - это совокупность систематизированных знаний о закономерностях формирования и функционирования разных хозяйственных систем.

Планирование имеет свой предмет, объект и методы исследования.

Предметом планирования деятельности организаций туриндустрии выступают отношения между участниками производственного процесса по установлению и реализации приоритетов, целей, пропорций и комплекса мероприятий, обеспечивающих их достижение. Они проявляются в кооперации труда, производственных процессах.

Методы исследования планирования:

1) исторический подход – рассмотрение процессов планирования в тесной связи с конкретно-исторической обстановкой в стране.

2) системный подход предполагает: рассмотрение системы планирования производством как единого целого, со своими законами развития и расчленение системы на подсистемы и исследование их взаимодействия. Это позволяет раскрыть закономерности и связи подсистем, их соотношение и субординацию, дать количественные и качественные оценки. Принципы системного подхода: динамичность, взаимодействие и взаимозависимость явлений и элементов системы, комплексность, целостность, иерархичность, главное звено.

3) комплексный подход – рассмотрение явлений в их связи и зависимости. Он предусматривает: совместное использование методов нескольких наук, рассмотрение всей совокупности целей планирования по уровням, рассмотрение разных проблем планирования с точки зрения разных временных интервалов

4) эксперимент – метод поиска и уточнения взаимосвязи социально-экономических явлений опытным путем с целью апробации намеченных решений.

6) моделирование – создание аналога планируемого процесса. Виды моделей: графические, числовые, логические, табличные и пр.

7) методы специальных исследований (социологические исследования для оценки моральных факторов эффективности и их влияние на рост производительности труда.

Задачи теории планирования: обеспечить механизм отношений, возникающих в производстве в процессе планирования; находить пути эффективного решения конкретных хозяйственных задач; изучить и разработать пути комплексного применения методов воздействия на людей в процессе планирования производства.

В целом задача планирования – вскрыть сущность экономических отношений, определить направления развития, возможности наилучшего использования для повышения эффективности производства.

Объектом планирования в организационной индустрии является его деятельность. Виды деятельности в организации:

Хозяйственная деятельность направлена на получение прибыли в рамках законодательства. Планирование разрабатывает систему сбалансированных показателей производства, реализации продукции в целом по предприятию и по его структурным подразделениям.

Социальная деятельность обеспечивает воспроизводство работника и реализацию его интересов (политика зарплаты, обеспечение безопасности условий труда, подготовка и переподготовка, повышение квалификации, улучшение условий труда и быта работников).

Экологическая деятельность направлена на снижение и компенсацию отрицательного воздействия производства на природную среду, восстановление недр, лесов, охрану земель и пр., возмещение ущерба, причиненного окружающей среде.

Планирование охватывает все виды деятельности организации.

Планирование - процесс подготовки решений о целях, средствах и действиях работников предприятия путем сравнительной оценки альтернативных вариантов действий в ожидаемых условиях.

## *Тема №2 Система планирования туриндустрии*

Планирование разрабатывает систему сбалансированных показателей производства, реализации в целом по предприятию и по его структурным подразделениям.

Классификация форм планирования:

1. с точки зрения обязательности плановых заданий: директивное – принятие решений, обязательных для объектов планирования. Оно имеет адресный характер, для него характерна детализация. Используется в текущем планировании. Индикативное – носит рекомендательный характер, где присутствует небольшое количество обязательных заданий. Используется в стратегическом планировании;

2. по сроку и степени детализации: перспективное – более 5 лет, стратегия социально-экономического, научно-технического развития предприятия. Оно шире, чем прогнозирование (по отдельному направлению); среднесрочное - 1-5 лет; текущее - до 1 года;

3. по содержанию плановых решений: стратегическое – определяет основные направления развития объекта. Ставятся цели и определяются основные средства их достижения. Поиск новых возможностей предприятия. Используется в долгосрочном периоде; тактическое – процесс создания предпосылок для реализации новых возможностей. Охватывает средне- и краткосрочный период; оперативно-календарное – конкретизация показателей тактического плана с целью ритмичной работы предприятия. Определение времени выполнения отдельных заданий. Оперативная подготовка производства. Систематический учет производства; бизнес-планирование – для оценки целесообразности внедрения того или иного мероприятия. Обоснования текущего и перспективного планирования, Получения кредитных ресурсов. Создания СП. Получения государственной поддержки;

4. по степени охвата: общее планирование, частичное;

5. по объектам планирования: целевое (определение стратегических и тактических целей), планирование средств достижения поставленных целей, программное планирование (производства, сбыта, рекламы и пр.), планирование действий (наем кадров, специальные продажи);

6. по сферам планирования: сбыта, производства, персонала, факторов производства, инвестиций;

7. по глубине планирования: агрегированное (ограниченное) цех как сумма участков, детальное – подробный расчет процесса;

8. по координации планов во времени: последовательное (длительный процесс, состоящий из нескольких этапов), одновременное – (параметры планирования определяются в единственном акте планирования);

9. по учету изменения данных: жесткое, гибкое;

10. по очередности во времени: упорядоченное (текущее) – при завершении одного плана разрабатывается другой; скользящие – по окончании срока планирования план продлевается на другой срок; внеочередное (эвентуальное) – планирование по мере необходимости (при реконструкции предприятия, санации и пр.).

Совокупность разных видов планирования, применяемых одновременно на предприятии туриндустрии, называется формой планирования.

Выбор формы планирования зависит от факторов:

- факторы, обусловленные спецификой фирмы: концентрация капитала в отрасли, НТП, уровень механизации и автоматизации управления фирмой, географическое положение, отставание темпов роста платежеспособности населения от темпов роста производственных мощностей;

- факторы внешней среды: факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, профсоюзы, органы власти; факторы косвенного воздействия: состояние экономики, международные события, политические факторы, НТП, социально-культурные факторы, форма собственности, государственное регулирование

- факторы, обусловленные спецификой процесса планирования: полнота планирования (учет всех событий и факторов), детализация, точность, гибкость, экономичность (расходы на планирование меньше или равны получаемому эффекту), полезность (повышение качества внутрифирменных решений).

План организации туристической индустрии – совокупность взаимосвязанных мероприятий по повышению прибыли за счет повышения эффективности использования всех ресурсов.

Элементы системы планирования: плановый персонал, механизм планирования, процесс обоснования, принятия и реализации плановых решений, средства, обеспечивающие процесс планирования.

Плановый персонал – все специалисты, которые выполняют функцию планирования. Требования к кадровой политике: набор кадров, расстановка кадров, занятость, продвижение, освобождение (текучесть, увольнение).

Форма организационной структуры планирования зависит от степени специализации производства, степени массовости производства, организационно-правовой формы предприятия, характера связей производственных единиц, размера предприятия, внешних хозяйственных связей, эффективности использования ресурсов.

Механизм планирования – это 2 элемент системы планирования. – Это совокупность средств и методов, с помощью которых принимаются плановые решения, и обеспечивается их реализация. Он отражает содержание системы планирования. В механизм планирования включают: аппарат выработки целей и задач функционирования предприятия, функции планирования, методы планирования.

Процесс планирования как элемент системы планирования включает следующие этапы: определение цели планирования, анализ проблемы, поиск альтернатив, прогнозирование, оценка, принятие планового решения.

Средства, обеспечивающие процесс планирования: техническое, информационное, программное, организационное, лингвистическое

обеспечение. Комплексное использование этих средств позволяет создать автоматизированную систему плановых расчетов (АСПР).

### *Тема №3. Средства и методы обоснования плановых решений*

Основная задача планирования деятельности предприятий туриндустрии - разработка мероприятий, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия в будущем. Средства и методы принятия плановых решений являются связующим звеном между настоящим и будущим.

Использования средств и методов обоснования плановых решений имеет свои особенности:

- плановые работники должны иметь общее представление обо всех методах применяемых в процессе планирования. Причем по каждому методу есть специальная литература, которая может быть использована при решении специфических задач планирования

- ряд методов носит универсальный характер и может быть использован при решении других экономических и управленческих задач (метод ПЕРТ)

- методы планирования рассматриваются в широком смысле, не только как процедура, или инструмент решения задачи, но и включающие социальные аспекты

- в практике планирования различные методы используются одновременно, поэтому необходимо знать об их совместимости, сочетаемости

- методы имеют разную степень формализации. Одни доведены до уровня экономико-математических моделей и имеют программное обеспечение, другие – слабый алгоритм применения. Он использовать их необходимо в комплексе, т.к. они дополняют возможности менеджеров, занимающихся планированием.

Традиционные методы принятия плановых решений

1) творчество – способность разрабатывать и принимать решения, выходить за привычный образ мысли, воплощать в плане новые идеи. Процесс творчества наименее изучен. Чаще всего его связывают с личностью менеджера.

2) адаптивный поиск, основанный на общем знании проблемы. Знание проблемы позволяет четко ее сформулировать, что стимулирует поиск путей ее решения на основе построения моделей, схем, графиков, диаграмм

3) система бухгалтерского учета – источник информационной базы предприятия. 4 группы показателей, используемых в планировании: платежеспособность, источники формирования ресурсов, использование ресурсов в хозяйственной деятельности, рентабельность

4) предельный анализ – позволяет контролировать и устанавливать соотношение издержек и доходов предприятия. Определяется безубыточный объем производства, при котором  $TC = TR$ .

5) Норма прибыли на вложенный капитал:  $P^* = \text{Доход} / K$   
авансированный

6) дисконтирование дохода, т.е. приведение его к моменту осуществления капвложений.

7) традиционные методы оперативно-календарного планирования для координации деятельности предприятия:

- графики Ганга – увязка во времени отдельных работ производственного плана

- планы графики с выделением промежуточных этапов работ.

8) анализ чувствительности для определения уровня риска при изменении одного из факторов внешней или внутренней среды. Чем выше чувствительность, тем выше риск.

9) проверка устойчивости – разработка сценариев развития событий в базовой и наиболее опасном варианте реализации плана (учет нескольких факторов).

10) корректировка параметров проекта – внесение изменений, дополнений повышающих достоверность проекта:

- увеличение сроков выполнения работ
- увеличение сметной стоимости проекта
- штрафы, ни, неустойки для поставщиков и заказчиков
- повышение нормы дисконта
- страхование риска

Новые методы обоснования рациональных решений основаны на использовании экономико-математических моделей. Для этого необходимо экономический процесс записать в виде уравнений, неравенств.

Математическая модель – система выражений, описывающая характеристики объектов моделирования и взаимосвязи между ними. Они могут быть:

1) по форме: графические, числовые (формулы), логические (блок-схемы), табличные (бухгалтерский баланс)

2) по временным интервалам: динамические, статические

Модели, используемые во внутрифирменном планировании:

А) стохастические – основаны на теории вероятности и математической статистике.

Б) метод математического программирования – позволяет выбрать совокупность чисел, которые являются переменными в уравнении и обеспечивают устойчивость функции при ограничениях.

В) методы имитации – воспроизведение реальной действительности, создание модели реальной хозяйственной ситуации и манипулирование моделью для обоснования плановых решений.

Г) метод оценки и пересмотра планов (ПЕРТ) – основан на математической теории графов.

Т.О., рассмотренные методы являются ценным инструментом в руках управляющих плановые работники должны понимать, как их использовать;



каждый метод имеет свои «+» и «\_», эффективность плановых решений зависит от комплексного применения методов.

*Тема № 4 Бизнес – план как форма планирования на предприятии  
туриндустрии*

Бизнес-план – целевой программный документ, представляющий систему расчетов, технико-экономических обоснований, экономических показателей, мер и действий реализации основной цели – максимизации прибыли.

Таблица 1

Внутрифирменные функции бизнес-плана:

Функции управления производством	Функции бизнес-плана	Содержание функций бизнес-плана
Планирование и оценка деятельности	разработка долговременной стратегии развития обоснование направлений деятельности разработка тактики достижения целей прогнозирование результатов деятельности	Обеспечение системного и сквозного характера планирования и прогнозирования
	оценка научно-технического и производственного потенциала	Оценка степени использования потенциала Выявление и оценка резервов Разработка мероприятий по научно-техническому и производственному развитию
Организация и стимулирование деятельности	Определение центров ответственности за результаты деятельности	Обоснование обязанностей структурных подразделений и исполнителей
	Анализ соответствия кадрового состава	Переподготовка, повышение квалификации. Подбор новых кадров
	Контроль за результатами деятельности и их учет	Оценка действенности существующей системы заработной платы
	Определение степени и факторов риска	Учет отклонений от плана, их анализ, формирование системы «раннего оповещения»

Продолжение таблицы 1

Контроль, учет, диспетчирование производства	Оценка вероятности критических ситуаций и банкротства	Разработка мероприятий по снижению риска
	Отчетность перед собственниками, подготовленность к внезапным изменениям	Разработка профилактических мер по его предупреждению
		Обеспечение живучести и устойчивости проекта

Задачи бизнес-плана:

- обоснование стратегии и тактики хозяйственного поведения
- планирование и прогнозирование результатов деятельности, определение целей развития
- привлечение инвесторов
- расширение круга предприятий партнеров, самого проекта

Систематизировать и конкретизировать функции бизнес-плана можно с позиций внешних и внутренних условий деятельности предприятия туриндустрии.

Таблица 2

Внешние функции бизнес-плана

Функции бизнес-плана	Содержание функций бизнес-плана
Макроэкономический анализ соответствующих сфер производства	Определение стратегических тенденций развития производства
Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики	Разработка и реализации государственной политики
	Разработка и реализация региональной политики
Привлечение инвестиций	Реальные инвестиции: а) централизованные б) дотации, субсидии в) децентрализованные инвестиции
	Финансовые инвестиции (эмиссия ценных бумаг)
Привлечение заемного капитала	Ссуды, кредиты
Установление деловых контактов, изучение целей участников	Организация и проведение переговоров, торгов, заключение контрактов
Обоснование направлений реализации	Приватизация государственных предприятий
	Создание совместных производств с другими предприятиями
	Обоснование использования иностранного капитала
	Обоснование создания ФПГ и вхождения в них

Цикл работ по бизнес планированию начинается после рождения идей.

Этапы:

1. разработка вариантов реализации идей
2. Разработка критериев отбора вариантов
3. Предварительное ТЭО выбранного проекта
4. Определение основных социально-политических, экономико-организационных проблем осуществления проекта
5. Принятие решения о разработке бизнес-плана
6. Конкретизация целей бизнес-плана с учетом рыночной ситуации
7. Выбор методик отбора и обработки данных
8. Разработка детализированного бизнес-плана с анализом всех разделов
9. Внутренняя и внешняя экспертиза: Техническая - анализ процессов, материалов, оборудования, кадров, инфраструктуры. Коммерческая – анализ условий поставки ресурсов и сбыта готовой продукции. Финансовая – оценка рентабельности, риска, перспектив движения денежных потоков, источников финансирования. Экономическая – оценка экономической эффективности использования ресурсов.
10. Решение организационных вопросов (производства, управления, учета)
11. Корректировка бизнес-плана с учетом изменений проекта
12. Оценка эффективности бизнес-плана для определения особенностей реализации бизнес-плана и учета их в будущих проектах.

Целевая направленность и черты бизнес-плана зависят от внешних условий функционирования фирмы: при стабильной рыночной ситуации предприятие может ничего не делать; сохранить достигнутые позиции – стабилизировать объем производства и сбыта путем: реконструкции производства; технического перевооружения производства;

Может расширить имеющийся бизнес за счет: увеличения имеющегося бизнеса;

Расширить ассортимент выпускаемой продукции за счет: реконструкции производства, технического перевооружения производства.

Перейти на новые поколения изделий: расширение действующего производства, новое строительство, организация нового производственного процесса.

Войти в новый бизнес, за счет освоения продукции нового назначения, формирование новых кооперативных связей (поиск новых партнеров, смежников, поставщиков).

### *Тема №5 Структура бизнес-плана*

Бизнес план начинается с титульного листа. Титульный лист отражает исходные реквизиты проекта: название организации – инициатора проекта, ФИО автора, адрес, телефон; факс, наименование и суть проекта, дата – время и место разработки.

В бизнес-плане выделяют следующие разделы:

I. Резюме(вводная часть) в сжатой форме, убедительно и четко формулируются все направления деятельности, по каждому из которых определяются цели и стратегии их достижения. Разрабатывается после составления всех других разделов бизнес-плана. Содержание: основные цели фирмы, к которым она будет стремиться (достижение объемов продаж, получение чистой прибыли, достижение доли фирмы на существующем рынке); основные стратегии фирмы, разработанные для достижения этих целей; состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках данной стратегии; чем будет заниматься фирма в конкретный период; необходимые средства для этого и где их планируется получить; чем предлагаемые фирмой товары лучше подобной продукции конкурентов и почему потребители захотят приобрести именно их; какие объемы продаж прогнозируются в ближайшее время; какова ожидаемая выручка от продаж; каковы планируемые затраты на производство товаров; какая ожидается чистая прибыль; каков уровень прибыльности инвестиций в это дело; по

истечении какого срока заемные средства могут быть гарантированно возвращены; характерные условия работы фирмы; данные о создании и регистрации фирмы; контактные телефоны руководителей фирмы.

II. Меморандум конфиденциальности предполагает сохранение коммерческой тайны, лицами, которые знакомятся с бизнес-планом. Бизнес-планы, носящие новый, поисковый характер могут содержать секретные сведения для конкурентов, поэтому бизнес-план может иметь гриф секретности, ограничивающий круг потенциальных читателей.

III. Характеристика товаров - дается описание всех товаров и услуг фирмы, которые будут предложены на рынке покупателям. Написанию данного раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товаров и услуг, которые должны быть основой бизнеса фирмы. Описание и характеристика товаров, которые будут продаваться фирмой. Наглядное изображение образца товара (фото или рисунок). Название товара. Какие потребности (настоящие, потенциальные) должны удовлетворять предлагаемые товары. Регулярно ли покупаются эти товары. Дорогие ли это товары. Насколько данные товары отвечают требованиям обязательной стандартизации и сертификации. Как долго эти товары будут продаваться на рынке. На каких рынках и каким образом они продаются. Почему потребители будут отдавать предпочтения именно этим товарам? Что составляет основное преимущество предлагаемых товаров в глазах потребителей? В чем их недостатки? При ответе на эти вопросы целесообразно составить таблицу.

Таблица 3

Преимущества и недостатки предлагаемых товаров

Преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов	Недостатки	Меры по преодолению недостатков
---	------------	---------------------------------

Важно ответить на следующие вопросы. Каковы особенности технологии изготовления товара? Какими патентами или авторскими свидетельствами защищены предлагаемые товары или технологии их производства? Каковы цены, по которым будут продаваться товары? Каковы затраты на производство? Какова прибыль, которую будет приносить продажа одной единицы товара? Каковы основные технико-экономические показатели товара? На какой стадии жизненного цикла находится каждый товар в настоящее время? Имеются ли предложения по модернизации товаров и дальнейшему расширению их производства? Учитывается ли мнение потребителей при разработке новых товаров или при модернизации старых?

#### IV. Рынок сбыта товаров.

Предпринимательская фирма работает на покупателей, поэтому прежде, чем произвести товар, нужно выявить его потенциальных покупателей, провести анализ рынка, на который данный товар будет поступать.

Процесс исследования рынка сбыта товаров состоит из 4 этапов:

а) определение данных, которые позволяют установить условия производства и реализации товаров и потенциал будущих конкурентов. Целесообразно определить ожидаемый рост спроса на каждый из ваших товаров и причины (положительные, отрицательные) этого роста. Уровень спроса можно рассчитать следующим образом: определение группы покупателей для каждого вида товаров; подсчет количества покупателей в каждой группе; как часто покупатели каждой из групп приобретают эти товары; сколько единиц данного товара приобретаются каждой группой в течение года; сколько единиц данного товара приобретаются каждой группой за одну покупку; для каждого товара сложим количество единиц товара, купленного каждой группой за год.

В этом разделе бизнес-плана целесообразно выявить потенциал возможных конкурентов, которые на данном рынке продают такой или

аналогичный товар или взаимозаменяемый товар. Конкурентами могут быть производители, которые выпускают и продают этот товар на вашем рыночном пространстве; торговцы, которые покупают товар внутри и за пределами рыночного пространства и продают его на вашем рынке.

б) определить источники получения информации. Ими могут быть собственные исследования; местные (региональные) торговые палаты (ассоциации предпринимателей) своих отраслевых и торговых ассоциации

в) анализ следующих данных: кто, почему, в каком количестве, когда будет готов купить товар в ближайшей и долгосрочной перспективе; каков примерный уровень розничной цены собственной продукции в условиях конкуренции.

Определяя максимальное число единиц товара, которое вы сможете продать, следует оценить, сколько покупателей вы сможете «отнять» у своих конкурентов, а также у продавцов за пределами вашего рыночного пространства.

г) на основе вышеизложенного следует разработать мероприятия, реализация которых позволит удержать данную нишу рыночного пространства.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо ответить на следующие вопросы.

На каких рынках будет действовать фирма? Какие типы рынков используются фирмой?

Каковы основные сегменты этих рынков по каждому виду товара?

Проранжированы ли сегменты рынка, на которых фирма будет действовать по коммерческой эффективности?

Что влияет на спрос на товары фирмы в каждом из этих сегментов?

Каковы перспективы изменения потребностей покупателей в каждом из сегментов рынка?

Как предполагается реагировать на эти изменения?

Каким образом проводится изучение потребностей спроса?

Какие методы для этого используются? Кто проводит исследования: сама фирма или привлекаются специализированные фирмы?

Какова общая импортная емкость каждого национального рынка и используемого сегмента по всем товарам рынка?

Каковы прогнозы развития емкости сегментов на каждом рынке на ближайшее время и более отдаленную перспективу? а) объема производства и сбыта путем: q) расширения действующего производства, s) совершенствования организации производства и управления, б) модернизации традиционной производимой продукции путем повышения отдачи используемых ресурсов.

Проводятся ли тестирование и пробные продажи?

Составляется ли сетка развития товара и рынков?

Ответив на эти вопросы предприниматель должен представить в разделе: оценку потенциальной емкости рынка; оценку потенциального объема продаж.

V. Конкуренция на рынках сбыта раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, рыночной стратегии и тактики, характеристике возможных конкурентов. При разработке раздела необходимо ответить на вопросы.

Является область деятельности новой, быстро меняющейся или уже давно существующей и не подвержена быстрым изменениям?

Много ли фирм предлагают подобные товары или же в конкурентной борьбе участвует ограниченное их число?

Результаты анализа свести в таблицу.

Таблица 4

Характеристика конкурентного положения на рынке

Название конкурирующей фирмы	Место расположения	Доля рынка, которым она владеет, %	Предполагаемый объем продаж	Предполагаемые потери, вызванные деятельностью конкурентов



## Важнейшие факторы конкурентоспособности товаров

Факторы конкурентоспособности	Фирма	Главные конкуренты		
		А	Б	В
1	2	3	4	5
<p>1. Товар</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- качество</li> <li>- технико-экономические показатели</li> <li>- престиж торговой марки</li> <li>- упаковка</li> <li>- уровень послепродажного обслуживания</li> <li>- гарантийный срок</li> <li>- уникальность</li> <li>- много вариантность использования</li> <li>- надежность</li> <li>- защищенность патентами</li> </ul> <p>2. Цена:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- продажная</li> <li>- процент скидки с цены</li> <li>- сроки платежа</li> <li>- условия предоставления кредита</li> <li>- условия финансирования покупки</li> </ul> <p>3. Каналы сбыта</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формы сбыта:</li> <li>прямая доставка</li> <li>торговые представители</li> <li>оптовые посредники</li> <li>комиссионеры и посредники</li> <li>дилеры</li> <li>- степень охвата рынка</li> <li>- размещение складских помещений</li> <li>- система транспортировки</li> <li>- система контроля запасов</li> </ul> <p>4. Продвижение товаров на рынках</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- реклама:</li> <li>для потребителей</li> <li>для торговых посредников</li> <li>- индивидуальная продажа:</li> <li>стимулирование потребителей</li> <li>демонстрационная торговля</li> <li>показ образцов товаров</li> <li>подготовка персонала сбытовых служб</li> <li>- продвижение товара по каналам сбыта</li> <li>- телевизионный маркетинг</li> <li>- продажа товаров через СМИ</li> </ul>				
Общее количество баллов				

Какую часть рынка контролируют крупные фирмы?

Какова динамика овладения этими фирмами рынков?

Какие организационные структуры наиболее распространены на фирмах ваших конкурентов?

Как обстоят дела у фирм конкурентов: с доходами, внедрением новых моделей, послепродажным обслуживанием?

Какова конкурентоспособность каждого товара на всем рынке и на его сегменте?

Как и почему в зависимости от конкуренции целесообразно расширять или сокращать ассортимент товаров?

На какой стадии жизненного цикла товара фирма собирается выйти на рынок?

На какие рынки и сегменты следует продвигать новые товары и почему?

Является ли проведение научных исследований и осуществление новых разработок важной составной частью успеха в вашей сфере бизнеса?

Что является предметом наиболее жесткой конкуренции в вашей сфере деятельности (цена, количество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы)?

Что собой представляет продукция конкурентов: основные технико-экономические показатели, уровень качества, дизайн? Каков уровень цен на продукцию конкурентов? Какова проводимая ими политика цен? Каков имидж фирм-конкурентов?

Для оценки собственных сравнительных преимуществ по перечисленным вопросам можно использовать метод сегментации рынков по основным конкурентам, позволяющий сегментировать информацию по конкурентоспособности фирм и главных конкурентов (таблица 5).

Каждый фактор в таблице 5 должен получить оценку от 0 (слабые позиции по данному фактору конкурентоспособности) до 5 баллов (доминирующие позиции на рынке). Оценки проставляются в каждой строке

таблицы, а затем суммируются. При сравнении суммарных баллов необходимо помнить, что расхождение более чем на 20% свидетельствует о достаточно тяжелом положении фирмы с точки зрения конкурентоспособности, а при 40% необходимости ухода с этого рынка, либо коренного изменения стратегии.

Для оценки сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе используют таблицу 6.

В этой таблице нужно сделать отметку по каждой группе показателей, чтобы оценить позиции фирмы по отношению к будущим конкурентам. Для определения места фирмы на рынке используются 5 столбцов:

Столбец 1 – лучше, чем любая фирма на рынке. Явный лидер в отрасли

Столбец 2 – выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности достаточно хорошие и стабильные.

Столбец 3 – средний уровень. Полное соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Столбец 4 – следует позаботиться об улучшении позиций на рынке. Это повод для беспокойства.

Столбец 5 – положение тревожное. Позиции на рынке должны быть улучшены самым решительным образом. Предприятие попадает в кризисную ситуацию.

Таблица 6

## Основные факторы конкурентоспособности фирмы

Группа показателей	Оценка позиций				
	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	6
<p>1. финансы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>структура активов</li> <li>потребительский кредит</li> <li>инвестиционные ресурсы</li> <li>оборот акций</li> <li>движение денежной массы</li> <li>положения по безубыточному введению дел</li> <li>отношение объема продаж к стоимости активов</li> <li>отношение основного и оборотного капитала</li> <li>эффективность выполнения бюджета предприятия</li> <li>новые инвестиции</li> <li>динамика дивидендов</li> </ul>					
<p>2. Производство:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>использование производственных мощностей</li> <li>гибкость перехода на выпуск новой продукции</li> <li>количество рабочей силы</li> <li>производительность труда</li> <li>запасы сырья</li> <li>объем продаж на одного работника</li> <li>объем продаж на единицу капиталовложений</li> <li>возраст технологического оборудования</li> <li>контроль качества</li> <li>своевременность поставок готовой продукции</li> <li>продолжительность простоя оборудования по организационным причинам</li> <li>наличие производственных площадей для развития производства</li> <li>размещение оборудования</li> </ul>					
<p>3. Организация и управление</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>отношение численности АУП к численности рабочих</li> <li>система коммуникаций</li> <li>четкость разделения полномочий и функции в аппарате управления</li> <li>текучесть управленческих кадров</li> <li>качество используемой в управлении информации</li> <li>скорость реагирования управления на происходящие изменения</li> <li>число уровней управления</li> </ul>					

1	2	3	4	5	6
4. Маркетинг доля рынка сбыта, контролируемая фирмой репутация товаров на рынке престиж торговой марки на рынке расходы по сборке товаров уровень обслуживания потребителей организационные и технические средства для сбыта торговый аппарат фирмы цены на товары и услуги число потребителей товаров и услуг качество поступающей на рынок информации					
5. Персонал фирмы общее число работников фирмы производственный персонал торговый сбытовой персонал ученые и инженеры мастера менеджеры среднего звена менеджеры высшего звена расходы по обучению и подготовке кадров					
6. технология технология изготовления продукции внедрение новых технологий получение патентов и изобретений организация НИОКР мощность инженерно-конструкторской базы					

С помощью данной таблицы можно сопоставить различные подразделения фирмы по уровню их конкурентоспособности, оценить их слабые и сильные стороны.

Дальнейший анализ деятельности связан с ответами на вопросы. Какие планы существуют у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства, увеличения объема продаж? Какой рыночной стратегии придерживаются ваши конкуренты в настоящее время? С помощью каких средств они обеспечивают реализацию? Каковы их сильные и слабые стороны? Какие действия можно ожидать в будущем от нынешних и возможных конкурентов?

VI. План маркетинга. В этом разделе предпринимателю необходимо объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы

своего плана маркетинга. Стратегическое планирование определяет стратегию в части товаров, рынков, развития разных производств. Для каждого товара разрабатывается детализированный план выпуска, планы рыночной деятельности, планы развития конкретных производств для новых товаров. Вся совокупность этих планов и является планом маркетинга.

Данный раздел включает следующие пункты:

а) цели и стратегии маркетинга. На основе результатов стратегического планирования деятельности - фирмы детализировать цели маркетинга по продаже конкретных товаров в отдельности или в ассортименте, проникновению на конкретные рынки, перспективам роста рынков благодаря новым покупателям, выпуску новых товаров, диверсификации, конкурентной борьбе на рынках, бюджету маркетинга.

После этого необходимо определить конкретные стратегии по маркетингу для достижения каждой из сформулированной целей. Полученную информацию представить в виде таблицы.

Таблица 7

#### Планирование маркетинговой деятельности

Цели маркетинга	Стратегии по маркетингу	Сроки реализации	Ответственное лицо

б) ценообразование при анализе системы ценообразования предприниматель должен ответить на вопросы. Каков основной подход фирмы к ценообразованию? Какая стратегия используется? Какую цену вы установили для товаров, производимых фирмой? Стоит ли стоимость гарантированных послепродажных услуг включать в цену товара? Можно ли стоимость дополнительных услуг не включать в цену товара? Насколько цены отражают издержки, спрос, конкурентоспособность товара? Можете ли вы при таких ценах контролировать достаточную часть рынка? Соответствуют ли предлагаемые цены тому имиджу, который стараетесь создать для фирмы? Как относятся покупатели к установленным фирмой

ценам на товары? Какова вероятная реакция покупателей на повышение или понижение цен на товары фирмы? Используется ли политика стимулирования цен? Как действует фирма, когда конкуренты снижают цены? Какова ценовая политика фирмы?

в) схема распространения товаров. Здесь нужно ответить на следующие вопросы. Какова схема поступления каждого товара на рынок? Является ли оптимальной схема транспортировки товаров? Какие виды транспорта и как часто используются? Имеет ли фирма свой транспорт или использует услуги транспортных фирм? Каких именно и с каким результатом? Оптимально ли по отношению к рынкам расположены оптовые магазины? Какими должны быть запасы товаров на складе? Достаточна ли емкость складов? Как лучше вести торговлю: самостоятельно или через сеть посредников? По этому вопросу нужно оформить таблицу:

Таблица 8

Каналы сбыта продукции

Каналы сбыта продукции	Как реализованы на фирме	Эффективность (преимущества и недостатки)
Со складов фирмы		
Через посредников		
Через магазины		
Оптом		
В розницу		
Заказы по почте		
Продажа фирмам и организациям		
Заказы по телефону		
Другие способы		

Какой размер партии товаров является оптимальным с точки зрения его продажи: внутри страны и за рубежом? Как вы оцениваете численность и квалификацию работников сбытовых служб фирмы, дилеров, других посредников в каждой торговой точке? Насколько успешно они работают по реализации ваших товаров (выручка, расходы на каждое посещение клиента, число обслуженных клиентов, заключенных контрактов)? Обеспечиваются ли дилеры всей необходимой для их работы информацией?

г) методы стимулирования продаж (сбыта): Используется ли фирменный стиль? Достаточно ли привлекателен торговый знак? Привлекательны ли этикетки, соответствуют ли они языковым требованиям? Как осуществляется выбор, и оценка различных методов стимулирования сбыта (кредит, скидка при покупке, премии, гарантия, льготные сделки)? Организуются ли выставки продажи, ярмарки, потребительские конференции? Приглашаются ли на фирму потребители, торговые агенты? Предлагаются ли образцы на пробу? Осуществляет ли фирма продажу в рассрочку? Как зависят зарплата работников сбытовой службы фирмы, дилеров, других посредников от реализации товаров? Какова система стимулирования труда дилеров и других торговых посредников?

д) Рекламная компания. Какие цели поставлены перед рекламой? Как соотносятся эти цели с целями фирмы? Сколько выделяют на рекламу средств? Какие и как используются средства массовой коммуникации в рекламной деятельности?

Таблица 9

Виды рекламы

Вид рекламы	Как реализован на фирме	Эффективность (преимущества и недостатки)
Рассылка рекламных писем – предложений отдельным покупателям		
Вывески в магазине		
Теле- и радиореклама		
Рекламные объявления в газетах и журналах		
Рекламные щиты на улицах вдоль автомагистралей, издание плакатов		
Реклама на мелких товарах (календарях, ручках)		
Издание брошюр		
Реклама в телефонных справочниках		
Издание рекламных проспектов		



Как расценивают покупатели качество обращений и формы представления рекламы фирмы? Какими основаниями пользуются работники отдела рекламы при выборе средств ее распространения? Есть ли связь между активизацией рекламной работы и изменениями объема сбыта и прибыли? Имеется ли у рекламы фирменный стиль?

ж) формирование общественного мнения. Целесообразно ли на фирме создавать систему связи с общественностью? Целесообразна ли организация встреч за рубежом с представителями общественности и средств массовой информации? Как ведется работа по организации «паблисити»?

VII. Организационный план. В данном разделе приводится информация, характеризующая уровень управления фирмой, организационную структуру фирмы, а также сведения о персонале, работающем на ней.

- Организационная структура фирмы: организационная схема управления фирмой, состав подразделений и их функции, организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы.

- Рабочая сила не связанная с управлением: потребность в кадрах по профессиям, квалификационные требования, форма привлечения к труду (постоянная, временная, надомная, по совместительству)

- Заработная плата по профессиям: наличие квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в месте расположения фирмы; вид специальной подготовки, требующийся для работников фирмы; дополнительные специальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного авто, дотации на питание) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли, режим труда на фирме и сменяемость рабочей силы.

Таблица 10

Анализ рабочей силы

Профессия	Описание выполняемой работы	Форма привлечения	Уровень квалификации	Средняя заработная плата

- Управленческий персонал: предыдущие вопросы плюс общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале: возраст, образование, владение акциями фирмы функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию, система стимулирования труда управленческих работников- материальные и моральные стимулы.

- Кадровая политика фирмы: принципы отбора сотрудников, принципы найма (контрактная система, пожизненный найм, испытательный срок); создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров; выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников; система продвижения работников по службе (система профессионального продвижения, работа с резервом).

#### VIII. Правовое обеспечение деятельности фирмы

Информация о создании и правовом обеспечении хозяйственной деятельности фирмы. Дата создания и регистрации. Где и кем зарегистрирована. Учредительные документы. Зарегистрированный офис. Форма собственности. Наиболее значительные пайщики фирмы.

Таблица 11

#### Акционеры компании

ФИО владельца (название фирмы)	Количество акций (взнос в уставный фонд)	Дата приобретения (внесения)	Процент принадлежавшего акционерного капитала (доля в уставном фонде)

Для акционерного общества: количество разрешенных к выпуску акций, количество выпущенных и обращающихся акций, стоимость одной акции, Аспекты деятельности фирмы, подлежащие государственному контролю; копии лицензий на виды деятельности, являющихся предметом рассмотрения в бизнес-плане; копии соглашений и договоров с другими организациями по данным видам деятельности; изменения в законодательстве, которые могут оказать влияние на деятельность фирмы и

другие документы (патенты, контракты, договора на аренду, торговые марки, знаки и пр.).

VIII. Оценка риска и страхование Цель данного раздела – рассказать будущим инвесторам или кредиторам фирмы о возможных рисках на пути реализации проекта, внешних и внутренних факторах их возникновения, последствиях рисков и о методах защиты от их влияния.

Главная задача – разработка мер по минимизации последствий риска, поэтому нужно предложить мероприятия по управлению предпринимательскими рисками.

- Перечень возможных рисков с указанием вероятности их наступления и ожидаемого ущерба от этого

- Организационные меры по профилактике и нейтрализации указанных рисков

- Программа страхования от рисков

IX. Финансовый план посвящен финансовому обеспечению деятельности фирмы с целью более эффективно использовать имеющиеся денежные ресурсы. Этот раздел обобщает результаты деятельности предприятия. Содержание:

- а) прогноз объемов реализации, характеристика доли рынка, которую фирма намечает завоевать в ближайшее время. Он составляется на 3 года в натуральных единицах: 1 год – данные приводятся ежемесячно, 2 год – поквартально, 3 год – общей суммой продаж за 12 месяцев.

- б) план денежных расходов и поступлений, главная задача – проверить синхронность поступлений и расходования денежных средств. Полученная информация используется для определения общей стоимости всего проекта.

Таблица 12

## План денежных расходов и поступлений

Показатели	Год					
	1-ый				2-ой	3-ий
	Месяц					
	1	2	-	12		
1. поступления от продаж						
2. платежи, всего						
В том числе:						
Оборудование						
Сырье и материалы						
Затраты на сырье						
Управленческие затраты						
Аренда помещений						
Коммунальные услуги						
Транспорт						
Реклама						
Страхование						
Выплата долгов и процентов						
3. прирост денежной наличности						
4. остаток на конец периода						
5. остаток на начало периода						

Таблица 13

## План доходов и расходов

показатели	Годы		
	1-ый	2-ой	3-ий
Доходы от продаж товаров			
НДС			
Себестоимость реализованной продукции			
Валовая прибыль			
Эксплуатационные издержки, всего:			
В том числе:			
Зарплата			
Канцелярские принадлежности			
Плата за телефон			
Почтовые расходы			
Затраты на сбыт			
Аренда помещений			
Коммунальные услуги			
Транспорт			
Реклама			
Страхование			
Налоги			
Проценты за капитал			

Амортизация			
Затраты на науку			
Прочие расходы			
Прибыль до уплаты налогов			
Налог на прибыль			
Чистая прибыль			

Таблица 14

## Балансовый план активов и пассивов предприятия

Показатели	Сумма
1. активы	
2. ликвидные активы всего: в том числе: денежная наличность счета к получению запасы готовой продукции запасы сырья и материалов оборудование амортизация	
Итого активов	
1. пассивы и собственный капитал предприятия	
2. краткосрочные обязательства, всего в том числе: счета к оплате текущие обязательства по долгосрочным займам	
3. долгосрочные обязательства	
4. собственный капитал, всего в том числе: взносы партнеров нераспределенная прибыль	
Итого пассивов и собственного капитала	

в) план доходов и расходов показывает, как формируется и изменяется прибыль: 1-ый год – ежемесячно, 2-ой – поквартально, 3-ий – в целом за 12 месяцев. Среди анализируемых показателей выделяются:

- доходы от продажи товаров
- издержки производства товаров
- суммарная прибыль от продаж
- общепроизводственные расходы (по видам)

- чистая прибыль

г) сводный баланс активов и пассивов предприятия составляется на начало и на конец первого года реализации проекта. Его изучают специалисты коммерческих банков для оценки ликвидности и платежеспособности предприятия.

д) стратегия финансирования: сколько нужно средств для реализации проекта? Откуда намечается получение инвестиций? Какую долю потребленных средств планируется получить в форме кредита, а какую привлечь в виде - паевого капитала? На какие цели будут израсходованы инвестиции? Каким образом использование инвестиций повысит прибыльность предприятия? Когда будет получена первая прибыль? Какова прибыльность инвестиций?

е) график достижения безубыточности – это схема, показывающая влияние на прибыль объемов производства продажной цены и себестоимости продукции. Имеет смысл производить продукцию, если проект позволяет обеспечить производство и реализацию товаров в объеме, превышающем порог безубыточности. Только в этом случае проект начинает давать прибыль.

Х. Стратегия финансирования содержит план получения средств для создания новой фирмы или расширения уже функционирующей.

Содержание: Количество средств для реализации данного проекта (в финансовом плане). Источники финансовых ресурсов и форма их получения (собственные, заемные). Срок ожидаемого возврата вложенных средств и получение инвесторами дохода на них. Ожидаемый размер дохода.

Приложения к бизнес-плану: для детализации отдельных разделов бизнес-плана: технические данные о продукции, анкеты руководящих работников, организационная и другие схемы, результаты аудиторских проверок, мнения консультантов и экспертов.

## **2. Программа семинарских занятий для студентов**

*Тема 1 Предприятие как объект планирования (1 час)*

Роль и место планирования в управлении предприятием. Планирование как наука, вид деятельности и искусство. Сущность и структура объектов планирования на предприятии. Предмет планирования.

*Тема 2. Система планирования на предприятии (1 час)*

Формы планирования и виды планов. Факторы, влияющие на выбор форм планирования. Организация внутрифирменного планирования. Структура плановых органов.

*Тема 3. Средства и методы обоснования плановых решений (2 часа)*

Использование различные средств и методов в планировании. Традиционные методы принятия плановых решений. Новые методы обоснования рациональных решений.

*Тема 4.Методология стратегического планирования (2 часа)*

Сущность и структура стратегического планирования. Особенности стратегического планирования. Типы и элементы стратегии. Технология планирования стратегии.

*Краткое описание подходов к организации семинарских занятий:*

Семинарские занятия нацелены на более глубокое изучение тем дисциплины, дополнение материала лекционного курса, как с точки зрения фактологии, так и в плане выносимых на обсуждение проблем и вопросов, и на формирование у студентов навыков самостоятельной работы с источниками, учебной и научной литературой, умения готовить устные доклады, выступать с ними перед аудиторией и вести научную дискуссию и защищать свою точку зрения. Задача студента заключается в том, чтобы, используя уже приобретённые на лекциях фактические знания, научиться

ориентироваться в учебной и научной литературе и источниках, правильно анализировать и комментировать их, делать обобщения и выводы.

Семинарские занятия проводятся в форме подготовки студентами докладов и рефератов, обсуждения проблем и дискуссионных вопросов по предложенной тематике, также предполагается проведение практических занятий, решение задач.

Студентам предлагается перечень вопросов, раскрывающих тему семинарского занятия. При этом студент должен владеть свободно материалом, что позволит ему легко ориентироваться в обсуждаемых проблемах и решении поставленных задач. Важнейшей задачей семинаров и практических занятий является мобилизация студентов на активную самостоятельную работу.

Итогом самостоятельной работы должна стать творческая работа по составлению бизнес-плана использования туристских ресурсов определенной территории. Студент выполняет презентацию данной работы и защищает ее перед аудиторией. По итогам защиты выставляется оценка.



## **II. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **1. Оценка качества освоения дисциплины**

При проведении лекционных и практических (семинарских) занятий используются традиционные вербальные технологии обучения. В дополнение к вербальному методу используются традиционные наглядно-графические методы подачи материала с использованием доски (написание терминов, рисование схем, таблиц и т. д.), а также новые образовательные технологии обучения с использованием электронной техники (персонального компьютера, мультимедийного проектора и др.) с целью визуальной демонстрации учебного материала. При организации самостоятельной работы студентов используются учебные материалы, как в традиционной (печатной) форме, так и в электронной версии (сеть Интернет). С целью активизации работы студентов по усвоению материалов учебного курса используются средства развивающегося обучения, предполагающее активное включение студентов в образовательный процесс: дискуссии, презентации и т.д. При этом студенты работают как индивидуально, так и в группах. Все эти технологии в совокупности обеспечивают успешное освоение студентами учебного материала дисциплины.

*Оценка качества освоения дисциплины включает текущий контроль успеваемости и промежуточную аттестацию обучающихся (проводится в форме зачета).*

*Текущий контроль успеваемости осуществляется в ходе аудиторных занятий, проводимых по расписанию, по графику выполнения самостоятельной работы студентов.*

*Формы текущего контроля: опрос на семинарских занятиях, доклады, рефераты по самостоятельно изученным проблемам, итоговая работа.*

*Промежуточный контроль/промежуточная аттестация* проводится на 14 неделе в форме экзамена.

Только при соблюдении всех обозначенных правил контроля знаний по предмету преподаватель выставляет итоговую оценку в зачетную книжку студента и ведомость деканата.

## **2. Оценочные средства по дисциплине**

*Примерные тестовые задания по курсу:*

1. Планирование как наука – это
  - А) совокупность знаний о закономерностях формирования и функционирования разных хозяйственных систем
  - Б) процесс составления планов и прогнозов
  - В) элемент системы управления производством
  - Г) процесс подготовки решений о целях и средствах их достижения
2. Планирование характеризуется специфическими чертами:
  - А) имеет 2 стороны: социально-экономическую и организационно-экономическую
  - Б) носит информационный характер
  - В) является фактором интенсификации производства
  - Г) все ответы верны
3. Предметом планирования является
  - А) хозяйственная деятельность предприятия
  - Б) отношения между участниками производственного процесса по установлению и реализации приоритетов, целей и комплекса мероприятий их достижения
  - В) социальная деятельность предприятия
  - Г) экологическая деятельность предприятия
4. Методы исследования в планировании
  - А) конкретно-исторические

- Б) системный и комплексный подход
  - В) эксперимент и моделирование
  - Г) все ответы верны
5. Формами планирования по обязательности плановых заданий являются:
- А) общее и частное
  - Б) агрегированное и детальное
  - В) директивное и индикативное
  - Г) текущее, скользящее, эвентуальное
6. Формами планирования по очередности во времени являются:
- А) текущее, скользящее, эвентуальное
  - Б) агрегированное и детальное
  - В) директивное и индикативное
  - Г) общее и частное
7. Традиционные методы приятия плановых решений:
- А) творчество, адаптивный поиск, бухучет, предельный анализ
  - Б) дисконтирование дохода, анализ риска и устойчивости
  - В) верны ответы а и б
  - Г) экономико-математическое моделирование
8. Новые методы обоснования плановых решений:
- А) математическое программирование
  - Б) имитация и метод ПЕРТ
  - В) стохастический
  - Г) все ответы верны
9. Принципы планирования:
- А) единство, непрерывность, гибкость, точность, научность, обоснованность
  - Б) балансовый и нормативный
  - В) программно-целевой
  - В) принцип участия

- Г) нет верного ответа
10. Внутрифирменный функции бизнес-плана:
- А) разработка стратегии развития
  - Б) определение центров ответственности за результаты деятельности
  - В) контроль за результатами и их учет
  - Г) все ответы верны

*Примерные вопросы к зачету*

1. Роль и место планирования в управлении предприятием.
2. Планирование как наука, вид деятельности и искусство.
3. Сущность и структура объектов планирования на предприятии.
4. Предмет планирования.
5. Формы планирования и виды планов.
6. Факторы, влияющие на выбор форм планирования.
7. Организация внутрифирменного планирования.
8. Структура плановых органов.
9. Использование различные средств и методов в планировании.
10. Традиционные методы принятия плановых решений.
11. Новые методы обоснования рациональных решений.
12. Сущность и структура стратегического планирования.
13. Особенности стратегического планирования.
14. Типы и элементы стратегии.
15. Технология планирования стратегии
16. Бизнес план как форма планирования на предприятии
17. Функции бизнес плана
18. Структура бизнес плана

### III. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

#### 1. Основная литература:

1. Абрамс, Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 486 с.
2. Алиев, В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 352 с.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2013. - 256 с.
4. Бронникова, Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2012. - 224 с.
5. Буров, В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 192 с.
6. Виноградова, М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 280 с.
7. Гладкий, А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. - М.: Рид Групп, 2012. - 240 с.
8. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 248 с.
9. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 96 с.
10. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2013. - 432 с.
11. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
12. Лосев, В. Как составить бизнес-план. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей: Пер. с англ. / В. Лосев. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
13. Лосев, В.А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей (+CD) / В.А. Лосев, К.Н. Петров. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
14. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин. - М.: Форум, 2012. - 288 с.

15. Немети, Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. - М.: Инфотропик Медиа, 2012. - 272 с.
16. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. 2-е изд., пер. и доп. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
17. Петухова, С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 171 с.
18. Розин, М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 346 с.
19. Романова, М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: ИД ФОРУМ, ИНФРА-М, 2012. - 240 с.
20. Сатаев, А.М. Азбука бизнес-планирования. Учебное пособие / А.М. Сатаев. - М.: Юриспруденция, 2013. - 128 с.
21. Стрекалова, Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
22. Бизнес-планирование. 4-е изд., перераб. и доп. Учебное пособие. Гриф МО РФ. Гриф УМЦ "Профессиональный учебник". / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 591 с.

## **2. Дополнительная литература:**

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Уч. пособие. – 3-е изд. – М.: ФОРУМ, 2009. — 256 с.
2. Бизнес-планирование: Учебник для вузов/ Под ред. В.М Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 816 с.
3. Головань, С.И. Бизнес-планирование / С.И. Головань – М.: Феникс, 2009. – 320 с.
4. Зингер, М. Презентация бизнес-плана: пример подготовки презентации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: // (далее сюда копируйте и вставляете адрес сайта)
5. Липсиц, И.А. Бизнес-план – основа успеха: Практическое пособие / И.А. Липсиц – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2012. – 112 с.
6. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко.- М.: Проспект, 2009. – 216 с.
7. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: учебное пособие / В. А. Морошкин, В. П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. — 256 с. — (Профессиональное образование).

8. Морошкин, В. А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В. П. Буров. — М.: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2009. — 256 с.
9. Орлова, Е.Р. Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании / Е.Р. Орлова. — 2-е изд., испр. и доп. — Омега-Л, 2012. — 152 с.
10. Петухова, С.В. Бизнес – планирование / С.В. Петухова.- М.: Омега – Л, 2009. – 236 с.
11. Платонова, Н.А. Планирование деятельности предприятия / Н.А Платонова, Т.В. Харитоновна. — М.: Дело и сервис, 2005. — 432 с.
12. Попов, В.Н. Бизнес – планирование / В.Н. Попов, С.И. Ляпунов.- М.: Финансы и статистика, 2009. – 246 с.
13. Просветов, Г. И. Бизнес-планирование: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. — 2-е изд., доп. — М. : Альфа-Пресс, 2008. — 255 с.
14. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / Под ред. В.М. Попова. — М.: Финансы и статистика, 2012. — 488 с.
15. Сборник бизнес-планов: практическое пособие / ред. Ю. Н. Лапыгин. — М.: Омега-Л, 2012. — 310 с.
16. Составление бизнес-плана: нормы и рекомендации.- М.: Книга сервис, 2012. – 346 с.
17. Уткин, Э.А. Бизнес-план компании / Э.А Уткин.- М.: Изд-во «ЭКМОС», 2012. – 102 с.
18. Черняк, В.З. Бизнес планирование: Учебник для вузов.- М. ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 470 с.
19. Шевчук, Д. А. Бизнес-планирование: учеб. пособие / Д. А. Шевчук. — Ростов н/Д.: Феникс, 2010. – 208 с.

### **3. Электронно-библиотечные системы:**

- 1.<http://forstudu.h1.ru/books/ffec/soc16html>
- 2.[http://tourlib.net/aref\\_tourism/ilina.htm](http://tourlib.net/aref_tourism/ilina.htm)

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предметом изучения курса «Бизнес-планирование в сфере туриндустрии» является предприятие как коммерческой организации, его ресурсы (основные производственные фонды, оборотные средства, рабочая сила инвестиции), методы планирования и их использование в деятельности предприятия.

Эффективность работы предприятия в сфере туриндустрии зависит от того, насколько глубоко и правильно используются прогрессивные общественные формы планирования производства, и пути более рационального использования имеющихся в распоряжении ресурсов.

Изучаются проблемы повышения качества услуг снижения издержек производства и реализации, получения максимальной прибыли на предприятии.

Именно на предприятии создаются услуги необходимые для производственных целей и нужд населения. От того как они используют имеющиеся в распоряжении ресурсы, какие выпускают услуги по уровню качества и конкурентоспособности, как внедряются новые технологии зависит экономическая эффективность предприятия туриндустрии, экономическое могущество страны и уровень жизни ее граждан.

Материалы методического пособия «Прогнозирование и планирование в сфере туриндустрии» в доступной форме позволяют студенту систематизировать теоретические знания полученные на лекциях, в том числе и путем самостоятельного изучения литературы по данной дисциплине. Представленная литература позволяет студентам самостоятельно осмыслить вопросы и возникающие проблемы, как в теоретическом, так и в практическом аспектах.

Знания и приобретенные навыки помогут будущим специалистам в области туризма успешно развивать свою профессиональную деятельность.



Учебное издание

Составитель: **Наталья Ивановна Рылова**

**ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ В СФЕРЕ  
ТУРИНДУСТРИИ**

Методическое пособие

*Авторская редакция*

Подписано в печать    Формат 60x84 1/16

Усл. печ. л. .... Уч.-изд. л..

Тираж 50 экз. Заказ №

Издательский центр «Удмуртский университет»  
426034, Ижевск, ул. Университетская, д.1, корп. 4, каб. 207  
Тел./факс: +7 (3412) 500-295 E-mail: editorial@udsu.ru