

**Автономная некоммерческая организация высшего образования  
«МОСКОВСКИЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра экономики и управления

Форма обучения: заочная

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

По дисциплине «Управление проектами»

На тему: «Бизнес-план как важнейший элемент системы управления проектом на примере ООО «Вокруг света»»

Группа

Ив20М571

Студент

О. В. Максютова

Преподаватель

Н. З. Кумелашвили

МОСКВА 2023 г.

## Содержание

Введение.....	3
1. Сущность бизнес-плана и порядок его разработки.....	4
1.1. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи.....	4
1.2. Порядок разработки бизнес-плана.....	7
2. Разработка бизнес-плана для фирмы ООО «Вокруг света».....	13
2.1. Общие сведения о предприятии.....	13
2.2. Анализ внешних и внутренних условий функционирования.....	18
2.3. Экономический, финансовый план и оценка эффективности проекта турагентства ООО «Вокруг света».....	25
Заключение.....	37
Список использованной литературы.....	40
Приложение.....	42

## Введение

Бизнес-план – это рабочий инструмент не только для вновь создаваемых, но и для существующих компаний; краткое, понятное и доступное описание бизнеса, будучи, в то же время важным механизмом при рассмотрении большого спектра потенциально возможных ситуаций.

С помощью бизнес-планирования можно определить перспективные проектные решения, рассчитать, определить средства для их достижения. На основании того возрастает роль процесса бизнес-планирования в проектном менеджменте, так как проработка бизнес-плана – это самый востребованный, важный этап жизненного цикла любого инвестиционного проекта.

Целью курсовой работы является рассмотрение теоретических и практических аспектов разработки бизнес-плана на примере создания предприятия ООО «Вокруг света».

В соответствии с целью исследования в работе были поставлены и решены

следующие задачи:

- рассмотрены сущность бизнес-плана, его цели, задачи и порядок разработки;
- представлены общие сведения о создаваемой фирме и обоснован выбор сферы деятельности;
- проведен расчет эффективности предлагаемого бизнес-плана.

Объектом исследования является ООО «Вокруг света». Предмет исследования - бизнес-план создаваемой компании.

В качестве методологической и теоретической основы исследования выступают труды российских ученых, которые посвящены разным проблемам развития инструментов управления, механизмов управления рисками при проектном бизнес-планировании, ресурсы Интернет.

В ходе исследования применялись методы математической статистики, приемы системного, графического, статистического, сравнительного анализа.

Структурно работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложения.

## **1. Сущность бизнес-плана и порядок его разработки**

### **1.1. Сущность бизнес-плана, его цели и задачи**

Трансформация экономических отношений, развитие новых организационных форм хозяйственной деятельности с присутствием иностранного капитала, соблюдение международных стандартов ISO-9000 и другие новообразования в стране настоятельно требуют практического освоения технологий бизнес-планирования. Это необходимо для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности рыночного участия, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей.

Бизнес-планирование – деятельность организации, включающая разработку бизнес-плана, практическую его реализацию и контроль над выполнением [5, с.128].

Бизнес-план помогает предпринимателю решить задачи в области: обоснования целевых рынков сбыта, разработки стратегии и тактики маркетинга, комплексной оценки реальных возможностей на успешное продвижение

корпоративного продукта, услуги.

Главное достоинство бизнес-плана в том, что этот системный документ отражает перспективу развития фирмы и дает ответ на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в дело и принесет ли оно намеченные доходы. На практике потребность в бизнес-плане возникает:

- при поиске инвесторов для получения кредитов под открытие нового дела;
- обосновании предложений по приватизации государственных предприятий;
- использовании диверсификации в соответствии с вертикальной или горизонтальной интеграцией с партнерами;
- составлении проспектов, эмиссии ценных бумаг (акций и облигаций) различных фирм;
- реализации выхода на внешние рынки сбыта с привлечением иностранных инвестиций.

Бизнес-план имеет перспективную форму на срок от 2 и более лет и операционную - на период менее года для выполнения отдельных коммерческих операций [17, с.74]. Перспективная форма предполагает иллюстрацию коммерческих показателей развития для первого и второго года в поквартальной разбивке (а при возможности даже в месячном разрезе), и только начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Операционная форма планирования предполагает разработку бизнес-операции на срок менее года и включает обоснование показателей использования трудовых, кадровых и производственных ресурсов в месячном, суточном и почасовом вариантах в рамках краткосрочных операций и коммерческих сделок.

Для получения средств от венчурных компаний бизнес-план должен быть убедительным и подробным, так как финансовые поставщики, рискуя собственным капиталом, должны быть уверены в профессионализме и гарантированности успеха инвестиционного проекта.

Бизнес-планирование – это рабочий инструмент, который применяется в разных сферах предпринимательства. С помощью бизнес-плана удастся описать процесс работы компании, показать, как ее менеджеры намерены достигать

поставленных целей, прежде всего – в повышении прибыльности деятельности. Грамотно проработанный бизнес-план дает возможность расти компании, завоевывать новые позиции на рынке, получать инвестиции и кредитные ресурсы, составлять перспективные планы развития, концепции производства новых услуг и товаров, выбирать рациональные способы по их реализации.

Бизнес-план – это:

1) документ, на основе которого осуществляется планирование предпринимательской деятельности [20, с.98];

2) основная форма плана, разрабатываемая коммерческими организациями в условиях рыночной экономики [15, с.130];

3) план действий конкретного вида предпринимательской деятельности, который основан на базе стратегического анализа и одного или более стратегических решений;

4) конфиденциальный документ, в котором дается описание основных разделов развития фирмы на конкретном рынке с учетом собственных и заемных источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков [13, с.56];

5) форма представления деловых предложений и проектов, содержащая развернутую информацию о производственных, сбытовых и финансовых аспектах реализации проектов и оценку их перспектив [3, с.74].

В общем виде, бизнес-план — это системный документ, разработанный на базе комплексной оценки рыночной ситуации для реализации стратегии маркетинга в целях повышения рыночной устойчивости, обоснования нового предпринимательства, получения выгодных кредитов, привлечения высококлассных специалистов [19, с.49].

Сегодня, профессионально составленный бизнес-план – это целый комплекс документации. В нем прописываются концепции развития организации, четко описывается предприятие, характеризуются товары/услуги компании и отрасль ее работы.

Основной целью составления бизнес-плана предприятия является убеждение

инвесторов в том, что капитальные вложения в создаваемый или развиваемый бизнес – это выгодное финансовое решение. Кроме того, план ставит перед компанией новые производственные и другие задачи, а также описывает пути их решения и получения максимально возможной прибыли [1, с.138].

Для решения перечисленных задач необходимо осуществление следующих функций: [20, с.99]

- выбор наиболее оптимальной стратегии решения бизнес-идеи и детализация основных ее компонентов;

- разработка тактики и технологии создания «новинки», услуги;

- обоснование инвестора и получение банковского кредита;

- оценка научного, технического, производственного, интеллектуального, ресурсного потенциала фирмы и выявление, скрытых резервов;

- разработка плана антикризисного управления в целях своевременной профилактики возможных рисков в процессе рыночного взаимодействия с инвесторами и представителями властных структур;

- оценка результатов и контроль за ходом разработки и реализации бизнес-плана в соответствии с принятой стратегией.

К дополнительным, но не менее важным функциям бизнес-плана относятся:

- стимулирование продаж;

- проведение рекламных кампаний;

- настраивание каналов сбыта, выбор номенклатуры и определение качественных параметров услуг и товаров;

- расчет производственных и торговых издержек, связанных с выпуском и реализацией товаров;

- оценка соответствия кадров компании, а также создание условий для мотивации их труда.

Составление бизнес-плана предприятия требуется, когда создается новый бизнес или происходит планирование развития уже существующего. Грамотное составление бизнес-плана предприятия и четкое следование ему дает возможность решать конкретные управленческие и производственные задачи. Экспертная

разработка бизнес-плана – это поиск для предприятия конкретных «ответов» на вопросы о развитии или создании бизнеса.

Бизнес-план дает возможность определиться предприятию с инвестиционными проектами, составом команды проекта, а также с возможным объемом чистой прибыли.

## **1.2. Порядок разработки бизнес-плана**

Бизнес-планы бывают различного формата и назначения. Состав, структура и объем бизнес-плана определяются целью его составления, спецификой вида деятельности, размерами предприятия и предлагаемого рынка сбыта, наличием конкурентов. Важно выделить целевые сегменты рынка и наиболее важных конкурентов, которые могут быть вынесены в особый раздел плана для более пристального изучения.

Ключевыми составляющими каждого бизнес-плана являются три М — management, marketing, money (управление, маркетинг, финансы). Другие разделы могут меняться в зависимости от специфики деятельности фирмы и проекта [2, с.95].

Ориентировочная структура бизнес-плана включает следующие разделы: резюме, общий раздел (характеристика товара, услуги), рынки сбыта, план маркетинга, организационный план, план производства, конкуренция на рынках сбыта; оценка риска и страхование; финансовый план (Рисунок 1).

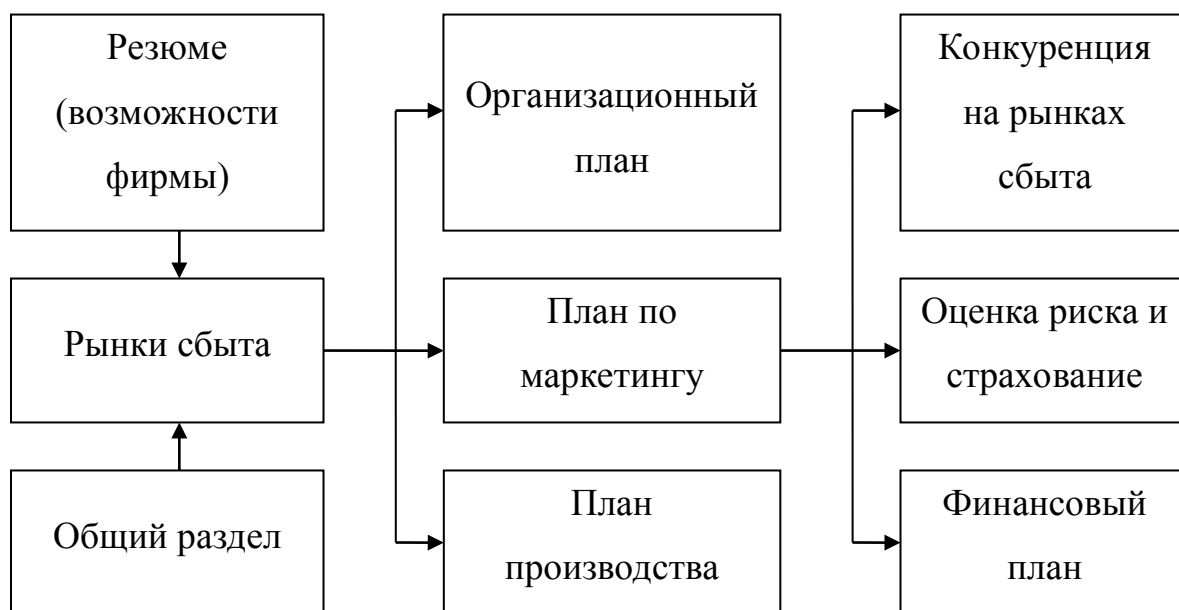


Рис.1. Технология разработки бизнес-плана

Первый раздел бизнес-плана – это резюме, главные направления и цели коммерческой работы в сфере организации, создания инновационного продукта, услуги с выделением новизны предложенных товаров, работ, отличия их от конкурентов.

Второй раздел имеет общее назначение. Он посвящается подробному описанию предлагаемых услуг, товаров, некоторых работ, которые планируется реализовать. Тут нужно представить наглядное изображение товара, продукции, с подробной информацией о новизне; показать, какие потребности они могут удовлетворить.

Важно детально описать экономические, технические, качественные параметры товара, показать, чем предлагаемая продукция лучше, чем конкурентные аналоги. Важную роль может выполнить предлагаемый комплекс услуг продажного, предпродажного, а также послепродажного сервиса.

В третьем разделе описаны рынки сбыта. В зависимости от того, как будет сформирован данный раздел, определяется привлекательность бизнес-проекта. Типичный процесс исследования рынка предусматривает определение новых параметров рынка, учитывая тенденции, закономерности, анализ полученных данных, а также гибкое их применение при внутрифирменном планировании.



Четвертый раздел — план маркетинга — должен быть содержательным, полезным и убедительным. В нем важно дать объективную оценку состояния рынка под предлагаемые услуги. Необходимо четко очертить круг реальных и потенциальных покупателей, определить размеры и стабильность товарной ниши. Следует также наметить конструктивные шаги по снижению или повышению отпускной цены, увеличению скорости поставки товаров и услуг, предоставлению потребителям различных по величине партий товаров вплоть до розничных единичных норм и многие другие меры в области использования факторов неценовой конкуренции.

По мнению английского экономиста Шона Армстронга, данный раздел плана должен быть сфокусирован на реализации глобальной цели с четкой ориентацией и последовательным учетом совокупных механизмов — «Пяти Пи» и «Четырех Си» [18, с.548].

Система «Пять Пи», название которой состоит из первых букв английских слов: Products, Pries, Place, Promotion, Public policy, т.е. продукт, цена, местонахождение, продвижение и правительственная политика, напоминает, что без учета этих пяти основополагающих факторов в бизнесе представленный раздел не может быть конструктивным и результативным.

Механизм «Четырех Си» предполагает учитывать в данном разделе планирования такие факторы, как Customers, Company, Channels, Competition, т. е. клиенты; круг партнеров в лице юридических лиц — фирмы и компании; каналы с системным обоснованием маршрутов продвижения грузов и их основных участников; конкуренты с обязательным выделением из общего их числа основных и проведением аналитической оценки влияния на конкурентоспособность.

Пятый раздел — организационный план — содержит разработку организационного плана и является основополагающим при реализации намеченной стратегии рыночного участия фирмы. Одним из важнейших моментов, который надо достаточно подробно осветить, является организационная форма управления, из которой должно быть четко видно, кто и чем будет заниматься, как все службы и подразделения будут взаимодействовать между собой, какая предлагается система

контроля и координации их деятельности.

Шестой раздел — план производства. В нем должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на фирме. Здесь следует рассмотреть вопросы, связанные с помещениями, которые занимает предприятие, технологией производства, оборудованием, уровнем автоматизации.

Главная задача — показать своим потенциальным партнерам, что фирма будет в состоянии реально производить потребное количество товаров в нужные сроки и необходимого качества. Иными словами, предпринимателю здесь необходимо доказать, что он может организовать эффективное производство. Инвесторов всегда интересует вопрос, каким образом бизнес будет гарантировать качество своей продукции или услуг. Поэтому в этом разделе должно быть кратко пояснено, как организована система выпуска продукции и как осуществляется контроль над производственными процессами. Также должно уделяться внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Наконец, в нем должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и возможностью быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

Седьмой раздел — конкуренция на рынках сбыта — посвящается анализу рыночной конъюнктуры, характеристики конкурентов, их стратегии и тактики. Для оценки лидера конкуренции относительно фирмы рекомендуется построить таблицу 1.

Таблица 1

Определение лидера конкуренции

Название конкурентной фирмы	Место ее расположения	Доля рынка, которой владеет фирма	Предполагаемый объем продаж	Предполагаемые потери, вызванные деятельностью на рынке конкурентов
А				
В				
С				

Восьмой раздел — оценка рисков и страхование — необходим в бизнес-плане, так как любые прогнозы коммерции зависят не только от частых перемен рыночной среды, но и от циклической природы объемов продаж, потока наличных денег, незащищенности инновационных технологий и т. п. Иными словами, оценка риска — это оценка опасности того, что цели, поставленные в плане, могут быть полностью или частично не выполнены.

Пространственное поле прибыльного бизнеса постоянно находится под прессом огромного количества рисков, которые кратко можно классифицировать следующим образом (Таблица 2).

Прогнозирование успеха выполнения бизнес-операций должно осуществляться с учетом возможных рисков, связанных с реализацией товаров, транспортировкой, погрузочно-разгрузочными работами, нестабильной платежеспособностью покупателей, а также риска от форс-мажорных обстоятельств.

Заключительный раздел бизнес-плана очень ответственный, так как посвящен формированию финансового плана. В логической последовательности в нем раскрываются такие основные финансовые документы, как:

- прогноз объемов реализации;
- баланс денежных расходов и доходов;
- таблица доходов и затрат;
- сводный баланс активов и пассивов фирмы;
- график безубыточности или прибыльности.

Таблица 2

Классификация рисков

Основные виды рисков	Краткая характеристика рисков
Политические	Вызываются возможными переменами в экономическом курсе органов власти и в приоритетных направлениях их деятельности
Технические	Связаны с неполным достижением ожидаемых результатов от освоения новой техники и технологий в различных сферах экономики, а также несоблюдением технологической дисциплины
Производственные	Связаны с неполным достижением намеченных объемных и качественных показателей производства, что снижает эффект в оптово-коммерческой системе
Финансовые	Вызываются неожиданными изменениями валютных курсов, инфляционными и другими процессами, отрицательно отражающимися на финансовых показателях деятельности фирмы
Отраслевые	Обусловлены отрицательной динамикой экономического состояния той или иной отрасли, межотраслевых и внутриотраслевых связей
Инновационные	Связаны с вероятностью потерь вследствие неполучения результатов от создания и внедрения новшеств, в том числе в сфере товарного обращения
Коммерческие	Обусловлены непредсказуемыми потерями в коммерческой деятельности вследствие изменений цен на товары и услуги, конъюнктуры на товарных рынках, падения объемов реализации и т. п.

Таким образом, в общем виде, бизнес-план - это системный документ, разработанный на базе комплексной оценки рыночной ситуации для реализации стратегии маркетинга в целях повышения рыночной устойчивости, обоснования нового предпринимательства, получения выгодных кредитов, привлечения высококлассных специалистов. Бизнес-план помогает предпринимателю решить задачи в области: обоснования целевых рынков сбыта, разработки стратегии и тактики маркетинга, комплексной оценки реальных возможностей на успешное продвижение корпоративного продукта, услуги.

Главное достоинство бизнес-плана в том, что этот системный документ отражает перспективу развития фирмы и дает ответ на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в дело и принесет ли оно намеченные доходы.

В зависимости от цели разработки бизнес-плана его структура, состав, количество и содержание разделов могут быть различными.

## **2. Разработка бизнес-плана для фирмы ООО «Вокруг света»**

### **2.1. Общие сведения о предприятии**

Организуемая фирма ООО «Вокруг света» будет представлять собой туристическое автотранспортное предприятие. Месторасположение фирмы: Россия, Московская область, г. Чехов.

Основным видом деятельности фирмы является организация транспортного обслуживания въездного и выездного туризма, а также обслуживание на территории РФ иностранных граждан.

Фирма профессионально осуществляет городские, пригородные, междугородные, межобластные, заказные и туристические перевозки на современных комфортабельных автобусах. В качестве дополнительных направлений деятельности в перспективе планируется внедрить оказание услуг по диагностике, ремонту и обслуживанию автобусов, грузовых и легковых автомобилей, порталльной мойке, оптовой и розничной продаже запчастей для автобусов.

Преимущества услуг ООО «Вокруг света»:

- высокий уровень сервиса. Репутация надежного и безопасного перевозчика подтверждаемая множеством осуществленных рейсов и доверием пассажиров;
- собственный современный транспортный парк, в который входят комфортабельные автобусы туристического типа различной вместимости – от 15 до 50 человек. Все автобусы оборудованы кондиционерами, телевизорами, видеоаппаратурой и бытовыми удобствами, также они имеют просторное багажное отделение;
- благодаря отличному техническому состоянию автобусов Neoplan, KIA, Ford, а также опыту водителей достигается безопасность и максимальная комфортность поездок.

Основными туристическими направлениями агентства будут являться:

- развлекательные туры на базы отдыха;
- познавательные туры (экскурсии по историческим местам).

Основные географические направления деятельности ООО «Вокруг света» - это туры по России.

Продуктом (услугой) туристического предприятия будет являться турпакет

(туристические путевки) с целью отдыха и развлекательного (познавательного) туризма в направлениях деятельности.

Стоимость оказываемых услуг ООО «Вокруг света» определяется на основе анализа состояния конкурентной среды и устанавливается на уровне цен конкурентов.

Потенциальными потребителями туристических услуг ООО «Вокруг света» являются все слои населения любой возрастной категории.

В позиционировании создаваемого турагентства ООО «Вокруг света» будет делаться акцент на следующих параметрах работы фирмы:

1. Ориентация на клиента.
2. Профессионализм и высокое качество услуг.

В фирме ООО «Вокруг света» должна работать команда специалистов высокой квалификации, скоординированные действия которых обеспечивают ее успех. Продажа услуг будет осуществляться напрямую потребителю. Потенциальный клиент приходит в офис фирмы, где с ним непосредственно работает либо менеджер, либо сам руководитель.

В штате предприятия состоят также водители (4 человека) и обслуживающий персонал (технический работник, мастера по ремонту).

По плану фирма ООО «Вокруг света» будет работать по 8 часов 5 дней в неделю. В среднем количество покупателей составит 6-8 человек в день.

Лицо бизнеса – офис. По сути, турагентство – это магазин. Поэтому и помещение для него выбирается соответствующее – в многолюдном и достаточно престижном месте.

Рассмотрим различные варианты расположения офиса:

- в центре города на первом этаже жилого дома или административного строения: открытие турфирмы в многолюдном месте позволит довольно быстро привлечь клиентов прямо «с улицы», к тому же, фирма будет казаться более солидной, хотя на аренду придется потратиться основательно;

- открыть турфирму можно в бизнес-центре: в этом случае не удастся разместить наружную вывеску, однако помещение будет, скорее всего, с хорошим

ремонт, плюс к клиентам могут прибавиться работники бизнес-центра;

- в торговом центре: хороший поток потенциальных клиентов обеспечен сразу после открытия турфирмы, однако арендные ставки в действительно популярных ТЦ высоки;

- осуществить открытие турфирмы в спальном районе: здесь турфирма может оказаться единственной в своем роде, на аренде бизнес-площадей удастся сэкономить, однако открытие турфирмы в «спальнике» должно быть организовано с применением всех маркетинговых хитростей.

Атмосфера в компании должна быть особенная: манящая к далеким берегам и странам. Созданию такой атмосферы поспособствует красочная туристическая атрибутика: артефакты, сувениры, яркие фотографии экзотических мест.

Во главе создаваемого турагентства ООО «Вокруг света» стоит директор, которому непосредственно подчиняются бухгалтер и менеджеры по продаже турпродукта. Директор помимо руководящих обязанностей, как и менеджер, занимается работой с клиентами – поиском и оформлением туров.

Так как турагентский бизнес с точки зрения бухгалтерского учета достаточно прост, бухгалтерией на предприятии заведует один бухгалтер, который вполне может работать по совместительству.

Успех турфирмы зависит от менеджера по продаже турпродукта, который сидит за столом и разговаривает с посетителем. Больше всего клиенты ценят компетентность (обладание информацией о том, в каком отеле лучше остановиться и почему), четкость в работе (умение найти оставшиеся последние два места – но именно в желаемый отель) и, конечно же, приятное общение.

Открытие турфирмы требует серьезных вложений в рекламную составляющую ведения дел. Мало открыть турфирму – нужно, чтобы о ней узнали все и каждый. Лучшим рекламным средством в туристической сфере является «сарафанное радио». Сложно не согласиться с тем фактом, что подобный инструмент пиара сложно поддается овладению им. Открытие турфирмы не является таким значимым событием, о котором люди станут рассказывать друг другу. Репутацию придется наработать в течение некоторого времени. Если же

ожидание утомительно, лучше сразу открыть турфирму на основе франчайзинга. Открытие турфирмы в рамках известного бренда не требует затрат на рекламу вовсе. Следует заранее подготовиться к регистрации и получению разрешений.

Обязательно необходим свой интернет-сайт. Во-первых, это будет представительство в глобальной сети с описанием услуг, туров и контактной информацией. Во-вторых, сайт можно раскручивать и привлекать на него заинтересованную аудиторию, которая станет клиентами. Необходимо начать набирать клиентов по знакомствам и рекомендациям: человек, который пришел по рекомендации больше доверяет турагентству, и, скорее всего, станет постоянным клиентом. А если он будет доволен услугами, то и будет рекомендовать услуги знакомым. Таким образом, турфирма начнет набирать стабильную клиентскую базу, которая позволит ей получить еще больше клиентов.

При выборе места расположения туристического агентства, необходимо проанализировать работу находящихся поблизости предприятий-конкурентов. При анализе рекомендуется рассмотреть перечень выполняемых ими услуг, их качество, сложившиеся цены, уровень оснащенности компании современным оборудованием, планировку помещений, а также качество обслуживания клиентов. Необходимо отметить их сильные и слабые стороны и в дальнейшем учесть это на проектируемом собственном туристическом агентстве.

На основании данных таблицы 3 построим многоугольник конкурентоспособности (Рисунок 2).

На основании представленных данных сделаем следующие выводы.

Туристическое агентство «Марко Поло» набрало наименьшее количество баллов и не имеет преимущества ни по одному из перечисленных факторов. Данное туристическое агентство сможет составить конкуренцию ООО «Вокруг света» при условии снижения уровня цен и повышения качества обслуживания.

Туристическое агентство «Элита Трэвел» имеет преимущество перед другими фирмами по фактору «безопасность туров».

Таблица 3



Исходные данные для построения многоугольника конкурентоспособности ООО «Вокруг света», баллы

№ п/п	Туристическое агентство Показатель	«Sunny Travel»	«Марко Поло»	«Элита Трэвел»	«Южтранстур»
1	Гибкость цен	0,7	0,55	0,4	0,55
2	Культура обслуживания	0,7	0,55	0,55	0,7
3	Надежность	0,8	0,5	0,85	0,7
4	Безопасность	0,7	0,7	0,7	0,5
5	Комфортность	0,7	0,7	0,7	0,55
6	Соблюдение сроков	0,55	0,4	0,55	0,55
7	Быстрота реагирования на заказ	0,4	0,4	0,4	0,4
8	Итого	4,55	3,8	4,15	3,95

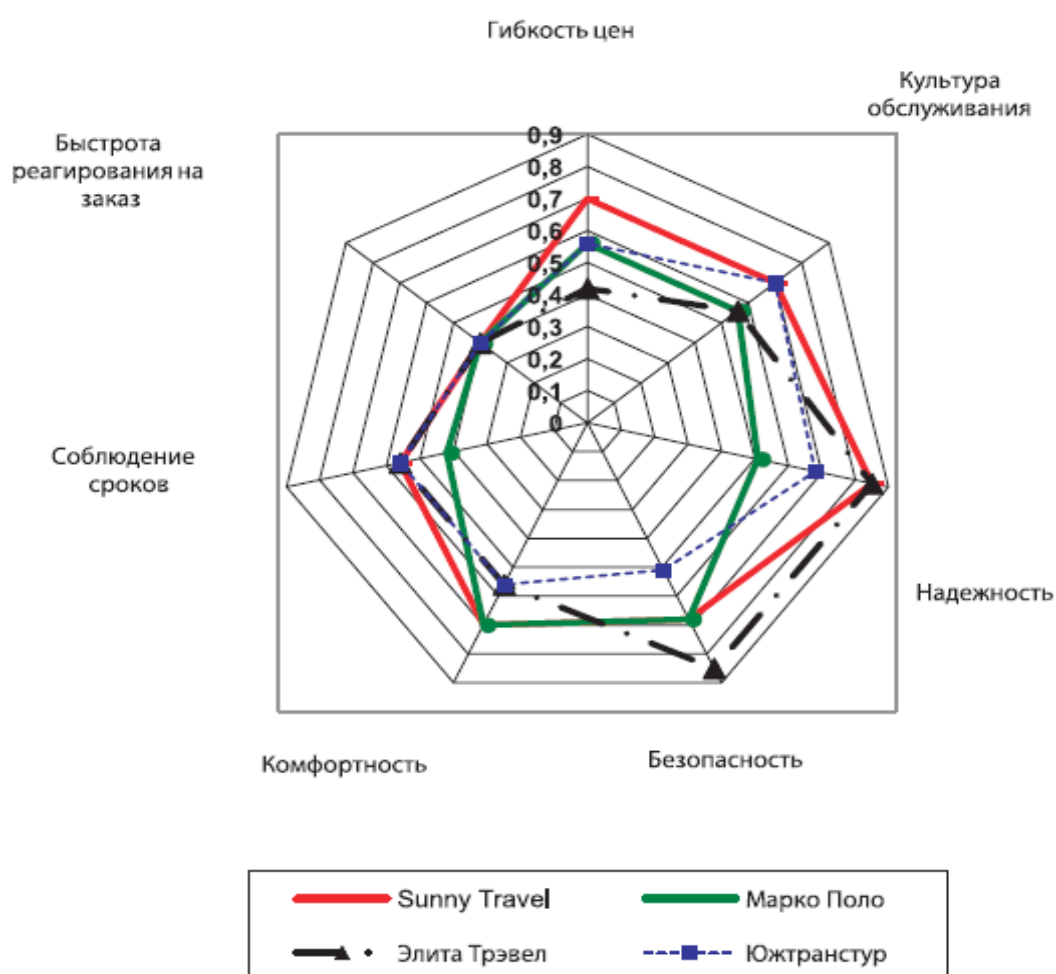


Рис.2. Многоугольник конкурентоспособности ООО «Вокруг света»

Следовательно, руководству ООО «Вокруг света» необходимо пересмотреть некоторые вопросы, связанные с организацией безопасности туров. Туристическое агентство «Южтранстур» также не имеет видимых преимуществ, однако нельзя не рассматривать данную фирму в качестве конкурента, так как по ряду факторов она

набрала такое же количество баллов, как и ООО «Sunny Travel».

При этом ООО «Sunny Travel» занимает лидирующее положение на рынке, так как набрало наибольшее количество баллов, а, следовательно, является одновременно и основным конкурентом для ООО «Вокруг света», и ориентиром для развития.

В условиях жесткой конкуренции на рынке туристических услуг в Московской области ООО «Вокруг света» необходимо создать ряд конкурентных преимуществ, чтобы удержать свои позиции. Перспектива развития ООО «Sunny Travel» на российском рынке – расширение. Наиболее простым из путей развития является взаимодействие с более влиятельными организациями и коммерческими структурами.

Достоинства турагентства:

- относительно невысокие инвестиции для открытия маленького агентства
- не нужно специальное помещение или оборудование - на начальном этапе достаточно офиса из 1 комнаты.

Недостатки:

- высокая конкуренция на рынке.

Риски:

- потеря клиентской базы вместе с уходом менеджеров.

Представим маркетинговый план функционирования предприятия.

## **2.2. Анализ внутренних и внешних условий функционирования**

Представим маркетинговый план ООО «Вокруг света», включающий в себя:

- позиционирование предприятия;
- работу с рисками;
- рекламную кампанию;
- ценообразование.

Позиционирование предприятия предполагает анализ конкурентной среды туристического рынка, на котором будет работать ООО «Вокруг света» при помощи

построения карт стратегических групп соперничающих турфирм.

1. Самыми многочисленными являются следующие стратегические группы:

- организация пляжных туров эконом-класса;
- организация пляжных туров туристского класса;
- организация экскурсионных туров эконом-класса;
- организация экскурсионных туров туристского класса.

2. На рынке плохо представлены экологический и паломнический туризм. Единственным представителем экологического и исторического туризма является ООО «Вокруг света». В деловом туризме представлены «Пегас Тур», «ИТС-тур» и «Акварель», а на экологическом туризме специализируется только «ИТС-тур».

3. Шоп-туры предлагают только две турфирмы - «Пегас тур» и «Созвездие», однако их туры отличаются по классам обслуживания.

4. Сфера пляжного туризма имеет самую высокую конкуренцию, так как представлена почти всеми турфирмами.

Карта по показателям «направление деятельности» и «класс обслуживания» позволяет сделать следующие выводы:

1. Наибольшая плотность турфирм наблюдается в направлениях: отправка жителей Санкт-Петербурга по России эконом-классом и туристским классом; отправка за рубеж эконом-классом.

2. На рынке отмечается низкий уровень конкуренции при предложении турпродуктов первого класса и класса «люкс».

Следует отметить, что основными направлениями деятельности турфирм г. Чехов являются:

- организация туров по России для людей в возрасте 17-30 и 31-50 лет;
- организация туров зарубежных туров по всем возрастным категориям.

Также можно отметить, что основная плотность конкуренции сложилась на сегменте рынка, где турпродукт предлагается для индивидуальных туристов. Турфирмы не ориентированы на предложение групповых туров для детей в возрасте 7-16 лет и для лиц старше 50 лет.

В сложившейся ситуации фирмы вынуждены конкурировать как внутри своей группы, так и между группами. В то же время существуют и свободные ниши, которые открывают достаточно широкие возможности для турфирм, входящих в рынок, или открывающих новые направления.

Современная туристская индустрия является одной из самых высокодоходных отраслей в мировой экономике. Сегодня в России выдано около 30 тысяч туроператорских и турагентских лицензий. Поэтому на рынке туристических услуг высока вероятность не выдержать конкуренции. Для успешного функционирования необходимо выбрать правильных партнеров (туроператоров) и правильное место расположения агентства. Возможности и угрозы, сильные и слабые стороны бизнеса турфирмы ООО «Вокруг света» рассматриваются в SWOT-анализе (Таблица 4).

Поле 1 – комбинация сильных сторон и возможностей ООО «Вокруг света», образующих стратегии, при разработке которых использовались сильные стороны фирмы для реализации возможностей, появляющихся на рынке. В данном случае целесообразно использовать «стратегию дифференциации». Производя туры различной модификации, увеличивается вероятность того, что для большого круга потенциальных потребителей он окажется достаточно привлекательным. Доступ к различным группам клиентов, что увеличивает объем реализации. В данном случае нужно уделить большое внимание экологическому туризму, т.к. фирмы почти не представляют данный вид туризма, на который ориентированы в основном специализированные или крупные турфирмы, предлагающие чаще всего наблюдательные экологические маршруты. Конкуренция на данном сегменте рынка среди небольших турфирм не велика, а в направлении, например, пассажирских перевозок на озеро Байкал вообще не существует, но при этом спрос на данную услугу есть, поэтому, фирма ООО «Вокруг света» может стать монополистом на данном сегменте рынка.

Поле 2 – стратегии ООО «Вокруг света», использующие сильные стороны для устранения угроз. Здесь возможно применить «стратегию инноваций» или «стратегию выделяемых отличий». Но «стратегию выделяемых отличий» используется теми фирмами, которые следуют за лидером. На данном этапе

турфирма «Бобров и Ко» не способна реализовать данную стратегию, но она может быть использована в будущем, в случае расширения турфирмы. А «стратегия инноваций» очень актуальна на данном этапе. Новые технологии, товары и способы удовлетворения потребностей клиентов.

Таблица 4

SWOT-анализ ООО «Вокруг света»

	<p>Возможности:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. отсутствие большого количества конкурентов в сфере экологического туризма</li> <li>2. приемлемое законодательство</li> <li>3. появление новых продуктов у туроператора (новых достопримечательностей в стране туризма)</li> </ol>	<p>Угрозы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. угроза терроризма</li> <li>2. изменение законодательства</li> <li>3. ужесточение налоговой политики</li> <li>4. снижение уровня жизни населения</li> <li>5. общественное мнение</li> <li>6. появление конкурентов</li> <li>7. чрезвычайные происшествия на транспорте</li> <li>8. изменение политической ситуации в стране</li> <li>9. изменение ценовой политики туроператора</li> <li>10. сезонность спроса</li> </ol>
<p>Сильные стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. квалифицированный персонал</li> <li>2. умеренные цены</li> <li>3. активная рекламная политика</li> <li>4. удобное месторасположение офиса (центр города)</li> <li>5. выделенная Интернет-линия</li> <li>6. директор, имеющий большой опыт работы</li> <li>7. комфортабельный офис</li> <li>8. небольшие первоначальные вложения</li> </ol>	Поле 1	Поле 2
<p>Слабые стороны:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. отсутствие известного имени на рынке</li> <li>2. небольшой уровень клиентской базы, в связи с маленьким размером фирмы.</li> <li>3. небольшой персонал (не кем подменить)</li> </ol>	Поле 3	Поле 4

Можно открыть направление туризма «Семейный отдых + образование» со

специальной экскурсионной программой для детей (ознакомление с культурой, традициями, обычаями того или иного региона), которая уже входит в стоимость тура.

Кроме того, использование новых технологий (например, современные программные ресурсы на основе безлимитного интернета по высокоскоростной выделенной линии в офисе), поиск новых зарубежных партнеров и образовательных учреждений, а также организация мероприятий и фестивалей на уровне города и сотрудничество с другими фирмами позволят ООО «Вокруг света» стать достаточно конкурентоспособной и прибыльной туристической фирмой.

Поле 3 – комбинация стратегий, минимизирующих слабые стороны турфирмы ООО «Вокруг света» при использовании возможностей ситуации, т.е. здесь это применяется «стратегия минимизации издержек». Более высокая рентабельность продаж и низкие цены на предлагаемые туристические продукты могут достигаться за счет налаженных контактов с поставщиками услуг. Низких цены ООО «Вокруг света» может достичь при получении максимально высоких комиссий туроператоров. Для получения этих комиссий существует два пути, необходимо нанимать менеджеров имеющих такие комиссии или участвовать в ежегодных конкурсах между турфирмами, устраиваемые туроператорами.

Поле 4 – это стратегии турфирмы ООО «Вокруг света», минимизирующие её слабые стороны и угрозы, появляющиеся во внешней среде. В такую ситуации важно быстрое реагирование на изменения во внешней среде на основе «стратегии оперативного реагирования». Если ООО «Вокруг света» адаптируется быстрее конкурентов, то турфирме представится возможность получить дополнительную прибыль в связи с временным отсутствием конкурентов нового, модифицированного товара/услуги. В условиях нестабильности, например можно создать некий денежный фонд из которого будут браться деньги, в случае роста курса доллара и евро, и куда они будут вкладываться в случае падения.

Деятельность ООО «Вокруг света», как и любого предприятия будет подвержена определенным рискам – возможности возникновения ситуации, которая

может повлечь за собой потерю части или даже всех инвестированных средств, вложенных в проект.

Можно выделить следующие риски создания и функционирования предприятия:

- риск для жизни и здоровья туристов и экскурсантов;
- риск для предприятий туристской сферы.

Риск для жизни и здоровья туристов или экскурсантов возникает в условиях:

- существования источников риска;
- проявления фактора риска на опасном для человека уровне;
- подверженности человека воздействию источников опасности.

Риски предприятий туристской сферы представлены следующими видами:

- финансовые (кредитный риск, ценовой риск, риск изменения курса валют, рыночный риск, риск инфляции, риск неплатежеспособности);
- функциональные (стратегический риск, операционный риск, риск внедрения новых туристских услуг и технологий);
- прочие (риск несоответствия и риск потери репутации).

Несмотря на важность рисков, возможных в работе туристских предприятий, все же наибольшее практическое значение имеют риски, которым подвергаются клиенты турфирм.

Туристские предприятия обязаны ознакомить туристов с элементами риска, присущими каждой туристской услуге и мерами по его предотвращению. Информация о безопасности путешествия должна содержаться в рекламно-информационных материалах и в тексте информационного листка к туристской путевке. Эти сведения предоставляются туристам, как до начала отдыха, так и при устных инструктажах и беседах в процессе обслуживания.

В этом случае ООО «Вокруг света» нуждается в грамотном страховании как своих клиентов, так и целого ряда собственных корпоративных рисков. С помощью страхования туристической деятельности предприятие получит эффективный инструмент для обеспечения надежного и поступательного развития бизнеса.

Расходы на страхование составят примерно 0,7-1% от суммы годового дохода ООО «Вокруг света». Договор страхования заключается сроком на 1 год.

Для достижения поставленных целей планируется осуществить рекламную кампанию с целью ознакомления потенциальных потребителей с услугами ООО «Вокруг света» и ценами на нее (Таблица 5).

Планируемый бюджет рекламы ООО «Вокруг света» является ориентировочным. Планируется использовать различные способы и методы рекламы, оценивая эффективность рекламы в зависимости от получаемой выручки предприятия.

Таблица 5

Бюджет рекламной ООО «Вокруг света», тыс. руб.

Наименование затрат на рекламу	Сумма, тыс. руб.
Реклама в периодической печати и специализированных изданиях	400
Реклама в сети Интернет	100
Распространение буклетов, листовок	15
Наружная реклама в местах наибольшего скопления потенциальных клиентов (бигборды, «растяжки»)	793
Итого	1308

Цена на туристские услуги ООО «Вокруг света» определяется их стоимостью и спросом на продукт. Кроме того, на цену турпродукта влияет целый ряд факторов: класс обслуживания, используемое транспортное средство, форма обслуживания (групповая или индивидуальная), конъюнктура рынка туристских услуг, сезонность предоставления услуг, эффективность рекламы и т.п. ООО «Вокруг света» будет сотрудничать с туроператорами по договорам комиссии, реализуя турпакет по твердой цене туроператора и получая от продажи готовых туров определенный процент. Для расчетов будет принят средний процент комиссии – 10%.

Цена турпродукта на одного туриста, то есть стоимость турпутевки, в ООО «Вокруг света» определяется по формуле:

$$Ц = (С + Н + П - С + К) : (Чг + Чс), \quad (1)$$



где Ц – цена турпродукта;

С – себестоимость услуг, входящих в турпродукт, сформированный ООО «Вокруг света»;

Н – косвенные налоги;

П – прибыль;

С – скидка туристу с цены отдельных видов услуг;

К – комиссионное вознаграждение турагента («+» – надбавка к цене турпродукта, «-» – скидка с цены туроператора в пользу турагента);

Чг – количество туристов в группе;

Чс – количество лиц, сопровождающих группу.

Так как выведение на рынок турпродукта ООО «Вокруг света» только будет происходить, то на данной стадии устанавливается цена, определяется будущий объем продаж создаваемых турпродуктов, проводится широкая рекламная кампания и другие мероприятия по продвижению и реализации туристского продукта.

### **2.3. Экономический, финансовый план и оценка эффективности проекта турагентства ООО «Вокруг света»**

Для того, чтобы создать туристическое агентство, нужны средства для аренды помещений, для их ремонта, закупки оборудования. Кроме того, нужны средства для покрытия убытков от операционной работы в начальные месяцы реализации проекта. Необходимо провести анализ бизнес плана, чтобы проверить, насколько выгодно создавать компанию в финансовом плане. Важно понять, что инвестиции в проект ООО «Вокруг света» - будут выгодными, нежели альтернативные варианты применения средств. Простыми альтернативами являются следующие варианты:

- отказ от работы в проекте (тогда компания ничего не получает, ничего не теряет);

- применение денежных средств для получения гарантированного среднего дохода, допустим, посредством вложения средств под проценты в банке).

Рассчитывая и оценивая степень эффективности, применяем систему

показателей. Помимо того, эффект от проекта согласно методике найдем как разницу между денежными потоками в ситуациях «с проектом», а также «без проекта».

На том или ином этапе осуществления проекта значимость денежного потока характеризуется:

- притоком, размер которого равен размеру денежных поступлений на данном этапе;
- оттоком, который равен платежам на этапе;
- сальдо, которое равно разности между оттоком и притоком.

Дисконтная ставка:

Если деньги не будут вкладываться в проект, можно предложить все средства вложить в банк, получать деньги, ничего не делая. Данная альтернатива обязательно должна быть учтена. В нашей ситуации принимается банковская ставка в размере 14% в год. Таким образом, дисконтирование денежных потоков – это приведение их одновременных значений к ценности на тот или иной момент времени.

Чистая выгода (сальдо финансовых потоков):

Выручка за исключением всех расходов (притоки денежных средств кроме оттоков).

Прирост чистых выгод:

Чистые выгоды по проекту за исключением чистых выгод без проекта (в данной ситуации чистые выгоды без проекта равны нулю, так как если не внедрить данный проект, компания не сможет получить никаких денег).

Сложный процент:

Стоимость денег на момент приведения – 100%, учитывая дисконтную ставку.

Дисконтированный прирост чистых выгод:

Прирост чистых выгод, скорректированный на сложный процент.

Дисконтированный прирост чистых выгод нарастающим итогом:

Другими словами, это накопленное дисконтированное сальдо денежных потоков. Дисконтированный прирост чистых выгод нарастающим итогом на каждом этапе – это и есть чистый дисконтированный доход (NPV) на этом этапе.

Чистый дисконтированный доход (NPV – Net Present Value):

$$NPV = \sum_m \varphi_m \alpha_m, \quad (2)$$

$$\alpha_m = \frac{1}{(1 + E)^{t_m - t^0}},$$

где  $E$  – норма дисконта,

$t_m$  - момент окончания  $m$ -го периода (в нашем случае месяца),

$t^0$  - момент приведения (начало первого месяца проекта в нашем случае).

$\varphi_m$  - денежный поток (прирост чистых выгод).

NPV – вся денежная масса (прибыль после того, как капиталовложения окупятся), которую можно получить за весь период действия проекта.

Внутренняя норма прибыльности (IRR – Internal Rate of Return):

Норма дисконта, при которой NPV проекта трансформируется в 0. Норма отражает стабильность проекта к изменению, как ставки дисконта, так и общую стабильность. Данный показатель указывает на то, что скорость роста денег в проекте при вложении увеличивается.

Срок окупаемости:

Длительность периода от момента приведения и до момента окупаемости.

В расчетах предусматривается, что на туры в среднем наценка составляет 10%.

Параметры плана доходов компании представлены в Таблице 6.

Таблица 6

Параметры плана доходов турагентства ООО «Вокруг света»

Основные параметры	Сумма
Среднее число путевок, продаваемых в год, ед.	250
Комиссия, %	10%

Среднее количество покупателей в день составит порядка 8 чел. (250 человек в месяц).

В расчеты включается допущение о сезонности, при котором в летние месяцы покупают наибольшее количество туров (почти половина от годового потока

туристов), наименьшее количество клиентов турагентства приходится на январь и февраль (2% и 3% от годовой реализации).

Средний доход с одной путевки за всё время проекта составит 5,3 тыс. руб. (комиссия).

При описанных допущениях динамика выручки будет следующей (Таблица 7):

Таблица 7

План доходов ООО «Вокруг света»

Показатель	1 год	2 год	3 год	Итого за 3 года
Поступления от продаж туров, тыс.руб.	10703	10703	10703	32109

На деятельность ООО «Вокруг света» планируются следующие статьи затрат:

- Расходы на заработную плату персоналу и социальные выплаты;
- Расходы на рекламу;
- Аренда офиса;
- Расходы на содержание офиса;
- Оплата телефона и Интернета.

Исходные параметры для расчета расходной части проекта представлены в следующей таблице 8, при этом общая сумма затрат составит 7774 тыс. руб. (из них постоянные затраты 1162 тыс. руб., переменные затраты 6612 тыс. руб.).

Практически половина текущих затрат приходится на расходы на рекламу (43%), расходы на заработную плату составляют 37%.

Расходы на рекламу включают:

- Рекламу в интернете;
- Рекламу в издании «Туризм и отдых»;
- Печать буклетов, листовок, проспектов;
- Распространение печатной продукции;

Состав структуры затрат на рекламу выглядит следующим образом:

- реклама в издании «Туризм и Отдых» - 46 %,
- реклама в интернете - 34%,
- распространение рекламной продукции - 17%,

- печать буклетов, листовок и проспектов - 3% от общих затрат на рекламу.

Таблица 8

Исходные параметры для расчета расходной части

№ п/п	Ежегодные выбытия	Сумма, тыс.руб.
1	Переменные затраты	6612
1.1	Расходы на заработную плату	3958
1.2	Страховые взносы (социальные выплаты с заработной платы), 34%	1346
1.3	Расходы на рекламу	1308
2	Постоянные затраты	1162
2.1	Аренда офиса	899
2.2	Расходы на содержание офиса	144
2.3	Оплата телефона и интернета	12
2.4	Расходы на страхование рисков, 1% от выручки	107
3	Итого	7774

Рассчитаем, какой объем продаж турпродукта необходимо достичь ООО «Вокруг света» для получения нулевых результатов, то есть прибыль при этом будет равна нулю. Соответственно после того, как выручка превысит точку безубыточности в стоимостном выражении, ООО «Вокруг света» начнет зарабатывать. Исходные данные для определения точки безубыточности приведены в Приложении 1.

Формула для нахождения точки безубыточности в стоимостном выражении:

$$BEP = (TFC \times P) : (P - VC), \quad (3)$$

где BEP - точка безубыточности;

TFC – постоянные затраты на производство единицы продукции;

VC – переменные затраты на производство единицы продукции;

P – цена единицы продукции;

(P-VC) – валовая маржа.

По приведенной формуле можно найти минимально необходимую величину выручки, при которой прибыль будет равна нулю.

Формула для нахождения точки безубыточности в натуральном выражении:

$$BEP = TFC : (P - VC). \quad (4)$$

По данной формуле можно найти минимально необходимый объем реализации ед. турпродукта, при реализации которого выручка будет равна нулю, и реализация каждый последующей ед. турпродукта будет приносить прибыль.

$$TFC = 1162 \text{ тыс. руб.}$$

Найдем переменные затраты на единицу турпродукта:

$$VC = 6612 : 250 = 26,448 \text{ тыс. руб. / ед.}$$

Найдем стоимость единицы турпродукта (цену):

$$P = 10703 : 250 = 42,812 \text{ тыс. руб. / ед.}$$

Найдем точку безубыточности в стоимостном выражении:

$$BEP \text{ для ООО «Вокруг света»} = (1162 \times 42,812) : (42,812 - 26,448) = 3040,06 \text{ тыс. руб.}$$

Найдем точку безубыточности в натуральном выражении:

$$BEP \text{ для ООО «Вокруг света»} = 1162 : (42,812 - 26,448) = 71 \text{ ед.}$$

Таким образом, для покрытия всех затрат на реализацию 71 ед. турпродукта ООО «Вокруг света», выручка от реализации должна составлять 3040,06 тыс. руб.

Найдем переменные затраты в точке безубыточности:

$$VC_{\text{BEP}} = 26,448 \times 71 = 1877,81 \text{ тыс. руб. / ед.}$$

Найдем общие расходы в точке безубыточности:

$$TFC_{\text{BEP}} = 1162 + 1877,81 = 3039,81 \text{ тыс. руб.}$$

Построим график безубыточности (Рисунок 3) на основании произведенных расчетов, данных Приложения и таблицы 8.

На графике точки безубыточности видно что при общих расходах на сумму 3039,81 тыс. руб., переменных расходах на сумму 1877,81 тыс. руб. и постоянных затратах на сумму 1162 тыс. руб. точка безубыточности находится на уровне 3040,06 тыс. руб., что подтверждается проведенными выше расчетами.

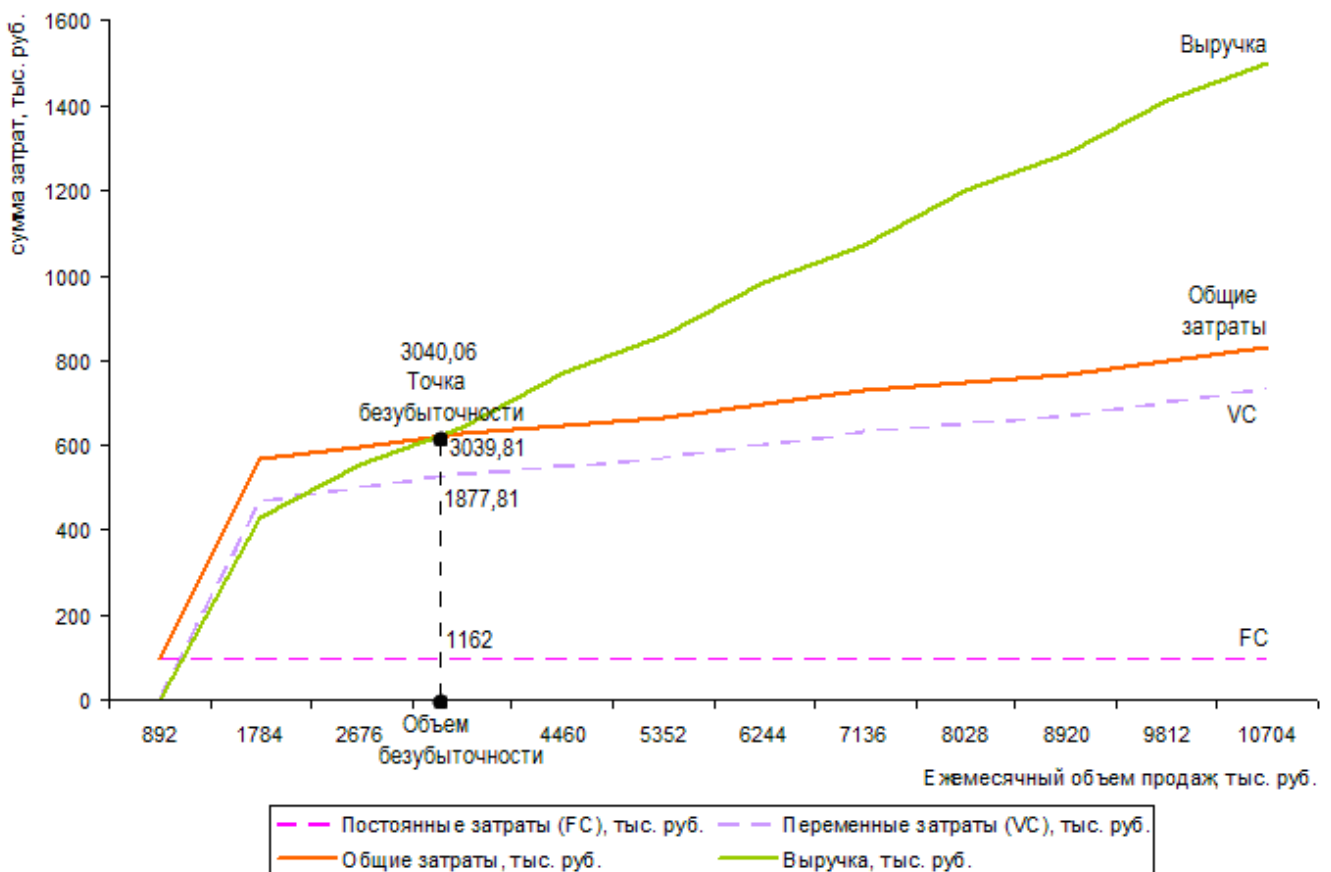


Рис.3. График нахождения точки безубыточности для ООО «Вокруг света»

В таблице 9 проведен расчет эффективности предлагаемого проекта.

Из таблицы 9 видно, что чистый дисконтированный доход равен 1807 тыс.

руб.

$$NPV = 789 \times 0,87 + 789 \times 0,76 + 789 \times 0,66 = 1807 \text{ тыс. руб.}$$

Проект является эффективным и может рассматриваться вопрос о его принятии, так как ЧДД инвестиционного проекта положителен. Чем больше ЧДД, тем эффективнее проект.

Таблица 9

Прогноз денежных потоков ООО «Вокруг света» в начале его деятельности, тыс. руб.

№ п/п	Показатели	Годы			
		0	1	2	3
1	Производственная деятельность				
1.1	Поступления от продаж		10703	10703	10703
1.2	Расходы (без амортизации всех видов активов)		7774	7774	7774
1.3	Налог на прибыль		2140	2140	2140
1.4	Cash Flow от производственной деятельности		789	789	789
2	Финансовая деятельность				
2.1	Чистый денежный поток средств Net Cash Flow	0	789	789	789
2.2	Коэффициент дисконтирования	1	0,87	0,76	0,66
2.3	Дисконтированный чистый денежный поток	0	686	600	521
2.4	Дисконтированный чистый денежный поток нарастающим итогом	0	686	1286	1807

Рентабельность инвестиций (Profitability Index – PI), определяется отношением приведенных поступлений от реализации проекта к приведенным инвестиционным затратам:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t}{\sum_{t=0}^T IN \cdot DF_t} \quad (2)$$

$$\sum_{t=0}^T P_t \cdot DF_t = 10703 \times 0,87 + 10703 \times 0,76 + 10703 \times 0,66 = 24511$$



$$\sum_{t=0}^T IN \cdot DF_t = (7774 + 2140) \times 0,87 + (7774 + 2140) \times 0,76 + (7774 + 2140) \times 0,66 =$$

$$= 24508$$

$$PI = 24511 : 24508 = 1,2$$

Поскольку  $PI > 1$ , то проект эффективен.

Внутренняя норма доходности компенсирует недостатки чистого дисконтированного дохода. Внутренняя норма доходности возникает в тот момент, когда стоимость капитала ЧДД=0 или же наличная стоимость притока равна наличной стоимости оттока. Таким образом, значение внутренней нормы доходности определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1 + \frac{IRR}{100})^t} - IN = 0 \quad (3)$$

При  $E_1 = 15\%$ :

Приведенные Доходы<sub>max</sub> = 24511 тыс. руб.;

Приведенные Расходы = 24508 тыс. руб.

При  $E_2 = 16\%$

Приведенные Доходы<sub>min</sub> =  $10703 : (1+0,16)^1 + 10703 : (1+0,16)^2 + 10703 :$   
 $: (1+0,16)^3 = 24038$  тыс. руб.

ЧДД<sub>min</sub> =  $24038 - 24511 = -473$  тыс. руб.

Тогда:

$$(24511 - 24508) : (24511 - 24038) = (15 - ВНД) : (15 - 16),$$

$$3 : 473 = (15 - ВНД) : (-1),$$

$$15 - \text{ВНД} = -0,154,$$

$$\text{ВНД} = 15,154 \%$$

Инвестиции в данный инвестиционный проект оправданы и можно рассматривать вопрос о его принятии, поскольку внутренняя норма доходности больше требуемой нормы дохода на вкладываемый капитал 15%.

Дисконтированным периодом окупаемости (Discounted Payback Period - DPP) называется период времени, за который дисконтированные поступления от оперативной деятельности предприятия покроют инвестиции, т.е. значение дисконтированного периода окупаемости определяется из соотношения:

$$\sum_{t=0}^{DPP} P_t \cdot DF_t = IN \quad (4)$$

Срок окупаемости по формуле 4 равен:

$$\text{Ток} = 24508 : 24511 = 0,99 \text{ года или около } 10 \text{ месяцев}$$

Срок окупаемости минимален, поэтому предлагаемый проект можно считать эффективным.

Рассчитанные показатели экономической эффективности соответствуют установленным нормам, поэтому данный проект эффективен.

Из таблицы 10 видно, что рассчитанные показатели экономической эффективности соответствуют установленным нормам, поэтому данный проект эффективен.

Таким образом, в данной курсовой работе был разработан бизнес-план создания туристического агентства ООО «Вокруг света» в туристской сфере деятельности – внутренний туризм.

Все расчеты сведены в таблицу 10.

ООО «Вокруг света» будет функционировать как общество с ограниченной ответственностью.

Таблица 10

Показатели эффективности проекта

Показатели	Ед. изм.	Норма	Расчетное значение
Чистый дисконтированный доход	тыс. руб.	>0	1807
Внутренняя норма доходности	%	>15	15,154
Дисконтированный период окупаемости	лет	min	0,99
Рентабельность инвестиций	-	>1	1,2
Точка безубыточности в стоимостном выражении	тыс. руб.	-	3040,06
Точка безубыточности в натуральном выражении	ед.	-	71

За год планируется продать 3000 путевок. Средний доход с одной путевки за всё время проекта составит 5,3 тыс. руб. Объем ожидаемой средней прибыли от продажи туров и экскурсий за 1 год – 10703 тыс.руб. На начальном этапе турфирма предполагает сотрудничать с туроператорами по договорам комиссии, реализуя турпродукты по твердой цене, за что будет получать комиссионное вознаграждение в 10% от стоимости тура.

Были рассчитаны общие затраты предприятия за год, сумма которых составит 7774 тыс.руб.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта использовались следующие методы оценки инвестиционных проектов:

- расчет срока окупаемости инвестиций (t);
- расчет индекса рентабельности инвестиций (IR);
- определение чистого приведенного эффекта (NPV);

Было определено, что срок окупаемости проекта составляет 7 месяцев.

Данный проект обеспечит владельцу 120% прибыли на каждый рубль вложенных средств.

Индекс рентабельности = 1,2 раза.

Так как, индекс рентабельности данного проекта более 1, можно говорить о высокой рентабельности вложенных инвестиций.

Расчет чистого приведенного дохода был проведен с учетом альтернативного вложения первоначального капитала в банк под проценты, ежегодный доход по которому составит 15%.

Чистый дисконтированный доход = 1807 тыс.руб.

Так как  $NPV > 0$ , следовательно, доходность проекта выше 15%.

Как показали проведенные расчеты экономической эффективности предложенного мероприятия проект по уровню текущей эффективности, рентабельности и внутренней норме доходности является достаточно прибыльным и эффективным.

### **Заключение**

Бизнес-планирование – деятельность организации, включающая разработку бизнес-плана, практическую его реализацию и контроль над выполнением. Такая деятельность необходима для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности рыночного участия, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей.

В общем виде, бизнес-план - это системный документ, разработанный на базе комплексной оценки рыночной ситуации для реализации стратегии маркетинга в целях повышения рыночной устойчивости, обоснования нового предпринимательства, получения выгодных кредитов, привлечения высококлассных специалистов.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить задачи в области: обоснования целевых рынков сбыта, разработки стратегии и тактики маркетинга, комплексной оценки реальных возможностей на успешное продвижение корпоративного продукта, услуги.

Главное достоинство бизнес-плана в том, что этот системный документ отражает перспективу развития фирмы и дает ответ на вопрос, стоит ли вкладывать деньги в дело и принесет ли оно намеченные доходы.

В зависимости от цели разработки бизнес-плана его структура, состав,

количество и содержание разделов могут быть различными.

В данной выпускной квалификационной работе был разработан бизнес-план создания туристического агентства ООО «Вокруг света» в туристской сфере деятельности – внутренний туризм.

ООО «Вокруг света» будет функционировать как общество с ограниченной ответственностью.

Преимущества услуг ООО «Вокруг света»:

- высокий уровень сервиса. Репутация надежного и безопасного перевозчика подтверждаемая множеством осуществленных рейсов и доверием пассажиров;

- собственный современный транспортный парк, в который входят комфортабельные автобусы туристического типа различной вместимости – от 15 до 50 человек. Все автобусы оборудованы кондиционерами, телевизорами, видеоаппаратурой и бытовыми удобствами, также они имеют просторное багажное отделение;

- благодаря отличному техническому состоянию автобусов Neoplan, KIA, Ford, а также опыту водителей достигается безопасность и максимальная комфортность поездок.

Основными туристическими направлениями агентства будут являться:

- развлекательные туры на базы отдыха;

- познавательные туры (экскурсии по историческим местам).

Основные географические направления деятельности ООО «Вокруг света» - это туры по России.

Продуктом (услугой) туристического предприятия будет являться турпакет (туристические путевки) с целью отдыха и развлекательного (познавательного) туризма в направлениях деятельности.

За год планируется продать 3000 путевок. Средний доход с одной путевки за всё время проекта составит 5,3 тыс. руб. Объем ожидаемой средней прибыли от продажи туров и экскурсий за 1 год – 10703 тыс.руб. На начальном этапе турфирма предполагает сотрудничать с туроператорами по договорам комиссии, реализуя турпродукты по твердой цене, за что будет получать комиссионное вознаграждение

в 10% от стоимости тура.

Были рассчитаны общие затраты предприятия за год, сумма которых составит 7774 тыс.руб.

Для покрытия всех затрат на реализацию 71 ед. турпродукта ООО «Вокруг света», выручка от реализации должна составлять 3040,06 тыс. руб.

На графике точки безубыточности видно что при общих расходах на сумму 3039,81 тыс. руб., переменных расходах на сумму 1877,81 тыс. руб. и постоянных затратах на сумму 1162 тыс. руб. точка безубыточности находится на уровне 3040,06 тыс. руб., что подтверждается проведенными расчетами.

Для оценки эффективности инвестиционного проекта использовались следующие методы оценки инвестиционных проектов:

- расчет срока окупаемости инвестиций (t);
- расчет индекса рентабельности инвестиций (IR);
- определение чистого приведенного эффекта (NPV);

Было определено, что срок окупаемости проекта составляет 7 месяцев.

Данный проект обеспечит владельцу 120% прибыли на каждый рубль вложенных средств.

Индекс рентабельности = 1,2 раза.

Так как, индекс рентабельности данного проекта более 1, можно говорить о высокой рентабельности вложенных инвестиций.

Расчет чистого приведенного дохода был проведен с учетом альтернативного вложения первоначального капитала в банк под проценты, ежегодный доход по которому составит 15%.

Чистый дисконтированный доход = 1807 тыс.руб.

Так как  $NPV > 0$ , следовательно, доходность проекта выше 15%.

Как показали проведенные расчеты экономической эффективности предложенного мероприятия проект по уровню текущей эффективности, рентабельности и внутренней норме доходности является достаточно прибыльным и эффективным.

## Список использованной литературы

- 1 Арзуманова, Т. И. Экономика организации: учебник / Т. И. Арзуманова, М. Ш. Мачабели. – М.: Дашков и К°, 2017. - 236 с.
- 2 Балдин, К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М.: Дашков и К, 2016. - 494 с.
- 3 Гинзбург, А. И. Экономический анализ: учебник / А. И. Гинзбург. – СПб. : Питер, 2017. - 448 с.
- 4 Дмитриев, М. Н. Экономика туристского рынка: учебник / М. Н. Дмитриев, М. Н. Забаева, Е. Н. Малыгина. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 311 с.
- 5 Дурович, А. П. Маркетинговые исследования в туризме: учебное пособие / А. Дурович. – СПб. : Питер, 2017. - 384 с.
- 6 Егоренков, Л. И. Введение в технологию туризма: учебно-методическое пособие / Л. И. Егоренков. – М.: Финансы и статистика: ИНФРА-М, 2015. - 301 с.
- 7 Жуков, А. А. Технология и организация операторских и агентских услуг: учебник / А. А. Жуков, С. О. Дерябина. – М.: Академия, 2015. - 205 с.
- 8 Жохова, В. В. Организация и менеджмент туризма: учебное пособие / В. В. Жохова, О. В. Дмитрук. - Находка : Институт технологии и бизнеса, 2017. - 119 с.
- 9 Замедлина, Е. А. Экономика отрасли: туризм: учебное пособие / Е. А. Замедлина, О. Н. Козырева. – М.: Альфа-М : ИНФРА-М, 2017. - 203 с.
- 10 Игошин, Н. В. Инвестиции: организация, управление, финансирование: учебник / Н. В. Игошин. – М.: ЮНИТИ, 2017. - 447 с.
- 11 Инвестиции и инновационное развитие. Проблемы. Перспективы: монография / Н. В. Андреева; под ред. Б. В. Генералова. - Владимир: [б. и.], 2016. - 281 с.
- 12 Качмарек, Я. Туристический продукт: замысел, организация, управление: учебное пособие / Я. Качмарек, А. Стасяк, Б. Влодарчик; пер. с пол. И. Д. Рудинского. – М.: ЮНИТИ, 2015. - 495 с.
- 13 Ковалев, В. В. Методы оценки инвестиционных проектов / В. В. Ковалев. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 141 с.

- 14 Крылова, Г. Д. Маркетинг: теория и практика: учебник / Г. Д. Крылова, М. И. Соколова. – М.: Магистр, 2017. - 493 с.
- 15 Мелихов, Д. А. Моделирование оптимальных инвестиционных стратегий фирмы в условиях неопределенности / Д. А. Мелихов, А. Ф. Рогачёв // Известия Оренбургского государственного аграрного университета. – 2017 . – № 4 (24). – С. 129-132.
- 16 Мыльник, В. В. Инвестиционный менеджмент: учебное пособие / В. В. Мыльник. - М.: Акад. проект, 2015. - 270 с.
- 17 Орлова, В. С. Инновационный проект в туризме: специфика и перспективы развития / В. С. Орлова // Инновации. – 2018. - № 6 (152). – С. 74-76.
- 18 Санин, Н. В. Содержание инвестиционной политики предприятия, её основные виды и типы / Н. В. Санин // Вестник Национального института бизнеса. - Вып. 11. - 2018. - С. 545-552.
- 19 Синяева, И. М. Маркетинг инноваций в сфере торговли: теория, методология, практика: монография / И. М. Синяева, О. Н. Романенкова. – М. : Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2016. - 188 с.
- 20 Экономическая теория: учебник / И. К. Ларионов и др.; под ред. И. К. Ларионова. – М.: Дашков и К°, 2017. - 407 с.



## Приложение

### Исходные данные для построения точки безубыточности

Месяц Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Сумма
Объем продаж турпродукта, ед.	0	10	13	15	18	20	23	25	28	30	33	35	250
Постоянные затраты (FC), тыс. руб.	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	96,83	1162
Переменные затраты (VC), тыс. руб.	0	471	501	531	551	571	601	631	651	671	701	732	6612
Общие затраты, тыс. руб.	96,83	567,83	597,83	627,83	647,83	667,83	697,83	727,83	747,83	767,83	797,83	828,83	7774
Выручка, тыс. руб.	0	428,12	556,556	642,18	770,616	856,24	984,676	1070,3	1198,74	1284,36	1412,8	1498,42	10703