

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(НИУ «БелГУ»)

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕЖДУНАРОДНОГО ТУРИЗМА И ГОСТИНИЧНОГО БИЗНЕСА

**РАЗРАБОТКА И ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ ПРОЕКТА
ОТКРЫТИЯ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО
ТУРИСТСКОГО ОПЕРАТОРА**

Выпускная квалификационная работа

обучающегося по направлению подготовки 43.03.02 Туризм
очной формы обучения, группы 09001534
Рыкова Александра Фэликсовича

Научный руководитель
к.э.н., доц. Богомазова И.В.

БЕЛГОРОД 2019

Аннотация

Проект представляет разработку и экономическое обоснование мероприятий, направленных на открытие специализированного туристского оператора «Родные горизонты».

Предполагается реализация туров по следующим направлениям – Адыгея, Алтай, Архангельская область, Байкал, Кавказ, Камчатка, Карелия, Кольский полуостров, Плато Путорана, Урал.

Размер инвестиционных расходов составит 1430,40 тыс. рублей.

Целесообразность открытия туристской фирмы подтверждают показатели, характеризующие экономическую эффективность:

- чистая современная стоимость – 3388,09 тыс. рублей;
- срок окупаемости – два года;
- индекс рентабельности – 3,37;
- внутренняя норма доходности – 104,61%;
- коэффициент эффективности инвестиций – 6,74.

Содержание

Введение.....	4
1. Описание бизнеса.....	6
2. Анализ отрасли и локального рынка.....	14
3. Организация производства и управление предприятием.....	29
4. Маркетинговый план.....	44
5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий.....	56
Заключение.....	65
Список использованных источников.....	68
Приложения.....	72

Введение

Туризм считается одной из наиболее перспективных и востребованных сфер бизнеса – интерес к данной индустрии не ослабевает с годами. Тем не менее, именно для неё характерны многочисленные «фирмы-однодневки», которые не задерживаются на рынке. Чтобы минимизировать риски и привлечь новых клиентов, необходимо тщательно спланировать бизнес ещё на стадии разработки идеи. Процесс составления бизнес-плана, с которого начинается любая предпринимательская деятельность, включает комплекс этапов не только по осуществлению финансового планирования, но и разделению сфер ответственности партнеров, определению должностных обязанностей сотрудников, формированию долгосрочной стратегии развития.

Разработка проекта и его успех в перспективе определяется рядом факторов, среди которых:

- удачный нейминг, позволяющий повысить эффективность, отличающий от конкурентов, соответствующий корпоративному стилю, ассоциирующийся у потребителей с уникальными качественными услугами;
- определение количеств направлений отдыха, позволяющих фирме привлечь целевую аудиторию;
- выбор поставщиков услуг, доступность и прозрачность ключевой информации о текущем состоянии дел и перспективах их развития;
- тщательно разработанная маркетинговая стратегия, грамотная PR-кампания, демонстрации надежности туроператорской деятельности;
- особенности долгосрочного организационного, производственного и финансового планирования, определяющихся характером бизнеса.

Высокая степень разработанности и определение концепции проекта, анализ конкурентных преимуществ, финансового планирования позволит снизить риски и обеспечит эффективную реализацию проекта.

Целью выпускной квалификационной работы является разработка проекта открытия туристской фирмы, занимающейся туроператорской деятель-

ностью. Для достижения поставленной цели решались следующие задачи:

- изучены теоретические основы туристского бизнеса, технологии создания турпродукта;
- проведен анализ отрасли и локального рынка для определения концепции разрабатываемого бизнеса;
- разработан план организации производства и управления предприятием, маркетинговый план;
- на основе финансового плана проведена оценка эффективности проектных мероприятий.

Объектом исследования выпускной квалификационной работы является туристский рынок, формирующий сферу услуг. Предмет – возможность открытия специализированного рецептивного туроператора.

Теоретической основой послужили исследования отечественных и зарубежных ученых, таких как Арустамов Э.А., Березовая Л.Г., Боголюбов В.С., Воскресенский В.Ю., Джурбина Е.М., Дубровин И.А., Ермакова Ж., Кабанова, О.В., Морозов М.А., Морозова Н.С., Скобкин С.С., Сухов Р.И., Трухачев А.В., Таранова И.В., Хайретдинова Н.Э.

Информационной базой исследования выступили нормативные акты и постановления правительства, данные аналитических исследований и статистических материалов, периодические издания, информация из открытых источников и сети интернет.

При подготовке выпускной квалификационной работы были использованы методы эмпирического (наблюдение, сравнение) и теоретического исследования (анализ, синтез, индукция, дедукция, моделирование).

Полученные результаты являются основой для их дальнейшего применения и внедрения.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, пяти основных разделов, списка использованных источников, приложений.

1. Описание бизнеса

Туризм представляет собой одну из динамично растущих областей. По данным, полученным в 2017 году всемирным советом по туризму и путешествиям (WTTC), для глобального сектора путешествий и туризма характерен рост на 4,6%, обеспечив превышение темпов роста мировой экономики. В частности, туризм обогнал производство (4,2%), розничную и оптовую торговлю (3,4%), сельское хозяйство, а также финансовые услуги (2,5%) [49].

Открытие новой туристской фирмы «Родные горизонты» («Native horizons») и вывод ее на рынок должен быть всесторонне обоснован. Несмотря на существующие проблемы в индустрии туризма, наблюдается ежегодный рост числа туристских организаций, при этом процент выдержавших условия конкурентной борьбы не превышают и 30% от общего количества.

На этапе открытия новой туристской фирмы и обеспечения ее прибыльности в перспективе целесообразно определить основную концепцию бизнеса. Так, планируется открытие фирмы, осуществляющую туроператорскую деятельность. При этом рассмотрены основные типы компаний. По указанному виду деятельности различают:

- операторы массового рынка, осуществляющие продажу турпакетов массового направления с использованием чартеров;
- специализированные операторы, занимающиеся специализацией определённого туристского продукта или рыночного сегмента рынка (туроператоры специального интереса, специального места назначения, определённой клиентуры, специальных мест размещения, использующие определённый вид транспорта) [21, с. 45].

По месту деятельности выделяют туроператоров – местных, составляющих турпакеты с маршрутами в пределах страны проживания; выездных, ориентирующихся на зарубежные страны; на приеме, базирующихся в стране назначения и обслуживающих прибывающих туристов. Кроме этого выделяют:

- инициативных туроператоров, отправляющих туристов по согласованию с операторами на приеме (рецептивные) или при прямом взаимодействии с предприятиями туристской индустрии, осуществляя формирование сложных маршрутных туров;

- рецептивных туроператоров, принимающих туристов, которые занимаются комплектованием туристских продуктов в месте туристского назначения, осуществляя прямое сотрудничество с организациям, поставляющими услуги (гостиницы, предприятия общественного питания, досугово-развлекательные учреждения) [24, с. 67].

В соответствии с анализом типов компаний планируется открытие специализированного рецептивного туроператора, а именно туроператора специального интереса и определённой клиентуры.

Согласно ОКВЭД компания будет иметь следующий код и оказывать такие виды деятельности, как:

- 79.12 Деятельность туроператоров – деятельность по организации туров, включая перевозку, размещение, питание, посещение музеев, исторических или культурных учреждений, театральных, музыкальных или спортивных мероприятий;

- 79.90 Услуги по бронированию прочие и сопутствующая деятельность, в том числе:

- 79.90.1 Деятельность по предоставлению туристических информационных услуг;

- 79.90.2 Деятельность по предоставлению экскурсионных туристических услуг;

- 79.90.21 Деятельность туристических агентств по предоставлению экскурсионных туристических услуг;

- 79.90.22 Деятельность самостоятельных экскурсоводов и гидов по предоставлению экскурсионных туристических услуг;

- 79.90.3 Деятельность по предоставлению туристических услуг, связанных с бронированием;

- 79.90.31 Деятельность по бронированию билетов на культурно-развлекательные мероприятия;
- 79.90.32 Деятельность по оказанию прочих услуг, связанных со службой предварительных заказов.

К основным функциям компании в качестве туроператора следует отнести следующие.

1. Исследование потребительских предпочтений потенциальной категории туристов.
2. Составление перспективных программ обслуживания для туристов и их апробация для выявления соответствия потребностям туристов.
3. Организация взаимодействия с поставщиками услуг – гостиницы, предприятия питания, транспортные предприятия, экскурсионные фирмы, музеи, выставочные залы и т.п., фирмы, оказывающие бытовые услуги, администрации спортивных сооружений, организаторы шоу, кино, видео, театральных мероприятий, местные муниципальные власти.
4. Проведение расчета стоимости туристского продукта в соответствии с составом и классом услуг с учетом рыночного положения.
5. Предоставление туристам материалов рекламно-сувенирного характера, специального снаряжения и инвентаря.
6. Осуществление подготовки, подбора и назначения на маршруты кадров для обеспечения взаимодействия с туристами, их координирования и контроля выполнения программ обслуживания.
7. Участие в обеспечении рекламно-информационной деятельности, направленной на продвижение туристского продукта.
8. Организация продвижения и реализации туров через агентскую сеть.
9. Обеспечение контроля качества обслуживания.
10. Оперативное взаимодействие с туристами в процессе обслуживания [37, с. 84].

Открытие бизнеса определено в форме частной собственности с единственным учредителем – Рыковым Александром Фэликсовичем.

Планируется выбор организационно-правовой формы компании в виде общества с ограниченной ответственностью.

Миссия компании – содействие развитию внутреннего и въездного туризма путем популяризации отечественного туристского продукта, соответствующего уровню сервисного обслуживания международных стандартов, обеспечивающих качественное удовлетворение потребностей туристов в услугах.

Целью деятельности организации является создание и запуск предприятия по оказанию туристических услуг для удовлетворения спроса потребителей на услуги по разработке и реализации активных видов путешествий и получение прибыли.

Стратегическими задачами туристской фирмы выступают:

- федеральное развитие компании, открытие представительств, расширение сети уполномоченных агентств;
- упрочнение позиций в сегменте выбранных направлений, расширение видов разрабатываемых туристских программ;
- формирование условий выгодного и удобного сотрудничества с комплексом независимых агентств;
- развитие сети собственных офисов продаж для туристов;
- расширение ассортимента предлагаемых видов туров.

Основное направление деятельности фирмы – внутренний и въездной туризм по территории РФ, потенциал которого огромен. При этом акцент будет сделан на организации активного отдыха для выбранного сегмента потребителей. Планируется, что предлагаемый турпродукт будет сформирован в рамках различных субъектов России. Отличительной особенностью проекта будет учет фактора сезонности, т.к. предлагаемые виды туров ориентированы на низкий сезон туристической активности для большинства популярных направлений.

Основным сегментом потребителей будут корпорации, крупные компании (например, ПАО «Сбербанк», МРСК Центра – Филиал «Белгород-

энерго»), которые в рамках социальных программ для своих сотрудников создают аффилированные структуры, обеспечивающие организацию не только деловых поездок, но и личный отдых сотрудников. Также к категории потенциальных потребителей услуг отнесены сотрудники ФСБ, МВД, а также те, кто по специфике работы имеет доступ к секретным сведениям, а именно государственные гражданские служащие, имеющие доступ к сведениям второй или третьей степени секретности.

С позиций территориального расположения бизнеса предусмотрено размещение фирмы в центральной части г. Белгород для комфортного посещения клиентами. Помещение будет расположено на первом этаже, площадью 60 м. кв. в бизнес-центре «Монблан» по адресу ул. Князя Трубецкого, 24. Основные условия при выборе месторасположения турфирмы являются наличие потока людей, легкодоступность и отдельный вход. Причинами, обусловленными размещением, явились:

- удобство местоположения – центральная часть города обеспечивает значительный проходящий поток людей и большое количество посетителей;
- возможность размещения на фасаде здания яркой вывески;
- легкая доступность, так как бизнес-центр расположен вблизи развитой транспортной инфраструктурой;
- оптимальная площадь с недавно сделанным ремонтом;
- размещение в бизнес-центре формирует положительный деловой имидж фирмы;
- проходное место даст возможность обслуживать помимо клиентов, привлеченных рекламой, еще и сотрудников бизнес-центра.

В качестве недостатков следует отметить высокую цену аренды и наличие пропускной системы в бизнес-центр.

Также при реализации проекта значительное влияние будет отведено не только личным продажам, но и продажам через Интернет, что обусловлено основными потребительскими трендами последнего времени – персонализацией отдыха и ухода туриста в интернет. Большее число путешествен-

ников хотят организовывать отдых самостоятельно. Клиенты, моложе 30 лет, совсем не пользуются услугами турфирм. По данным туроператоров, от 10 до 20% туров продается на их сайтах в режиме B2C.

Подбор серьезных деловых партнеров обеспечивает создание привлекательного туристского продукта. При этом следует учесть классы обслуживания, оптимальность содержания пакета услуг. Также целесообразно учесть необходимость заключения договоров и контрактов с поставщиками услуг на услуги размещения, питания, транспорта, трансфера («Веди Тургрупп», «Интурист», ООО «Северный Ветер», ООО «Соловки-Тур», ООО «Байкал-Тур», ООО «БайкалПрофиТур», ООО «Фаворит Трэвел Камчатка», ООО «Камчатское бюро путешествий и экскурсий»), страхования («АльфаСтрахование»), дополнительного обслуживания, информационного («Маркетинг Тайм» (официальный представитель U-ON.Travel)) и рекламного сопровождения («Новый БЕРЕГ»), бухгалтерского обслуживания («ЦентрКонсалт»), которое будет передано на аутсорсинг.

Особое внимание при организации и разработке проекта следует уделить «динамическому пакетированию» – технология формирования и дистрибуции турпродукта в онлайн-режиме путем одновременного обращения к ресурсным системам отелей, авиакомпаний, агрегаторам туруслуг. Это обеспечивает большую коммерческую гибкость, стимулирует глубину продаж и повышает доходность, обеспечивает расширение географии предложений, повышение надежности и конкурентоспособности предоставляемых услуг.

Маржинальность в классическом туроператорском бизнесе $\pm 3\%$ не всегда позволяет покрывать риски, которые регулярно возникают на нерегулируемом рынке, зависящем от множества факторов (политических, климатических и пр.). Поэтому легче соотношение спроса и предложения балансировать самим поставщикам – авиакомпаниям, отелям, у которых гораздо больший арсенал для коммерческой гибкости, больше источников компенсации специальных дешевых тарифов. В приложении А представлен перечень заключенных договоров и контрактов с партнерами.

Реализация проекта предусматривает организацию работы, связанную с порядком ведения отчетности и формой налогообложения. Выбор общего режима налогообложения требует полноценного ведения учета и уплаты достаточно большого количества налогов по стандартным ставкам.

Компания будет осуществлять перечисления в бюджет следующие виды налогов – НДС (базовая ставка 20%), налог на прибыль (20%), налог на имущество организаций, страховые взносы (ПФР 26 %, ФОМС 5,1%, ФСС 2,9%), НДФЛ (основная ставка 13% – из заработной платы сотрудников).

Предложение туров в форме активного отдыха восстанавливает силы и дает новые ощущения. Спрос на активный и экстремальный туризм в России значительно вырос. Экстремальный туризм – это смесь активного отдыха, спорта и опасных приключений, который позволяет туристу испытать свои возможности, проверить себя на прочность, преодолеть свои страхи и эффективно отдохнуть. К категории туров, разрабатываемых туроператором, отнесены каякинг, сплавы по рекам, конный туризм, велопоходы, альпинизм [43, с. 67].

Планируется следующая география путешествий по территории РФ:

- Адыгея («Горы в мае», мультиактивный тур «Калейдоскоп впечатлений»);
- Алтай (треккинг на майские праздники «Когда просыпаются водопады», автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая», активный корпоративный отдых «В предгорьях Алтая»);
- Архангельская область (тур выходного дня «Штурм Белого моря», экспедиция на Соловецкие острова «Наблюдение за белухами»);
- Байкал («Байкал – сибирское море», «Айсберги и нерпы»);
- Кавказ (джип-тур на выходные «Средневековая Ингушетия», трекинг-тур «Краски Приэльбрусья», конный тур в Краснодарском крае «Между водопадами и морем»);
- Камчатка (зимний тур «Вулканы в снегу», скитур, яхтинг и каякинг «Первозданная Камчатка», «Классическая Камчатка»);

- Карелия (активный отдых «Летний драйв», тур на снегоходах «Великие озера»);
- Кольский полуостров (путешествие в Териберку «Китовая разведка», катание на горных снегоходах «Снежные Хибины», глэмпинг «Невероятный Север», корпоратив в глэмпинге «Встреча на краю света»);
- Командорские острова (экспедиция «На краю света», круизы на Камчатку, Командорские и Курильские острова «Огненное кольцо России» и Камчатку, Чукотку и Командорские острова «На просторах Тихого океана»);
- Плато Путорана (экспедиция «Поднебесье», экспедиция на снегоходах «Зима на плато Путорана»);
- Приморье (треккинг и джиппинг «Путешествие по Уссурийской тайге», «Приморская кругосветка»);
- Сахалин и Курильские острова (тур на Сахалин и Кунашир «Сокровища Тихого океана»);
- Урал (снегоходный тур «По следам Ермака», снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»);
- Шпицберген («В шаге от Северного полюса», летний тур «Путешествие по следам поморов»);
- Эльбрус (восхождение на Эльбрус с юга «На вершине России»);
- Якутия (этнотур «Экспедиция на Полюс холода», Сплав по рекам Синяя и Лена «Золотые скалы Якутии», тур на собачьих упряжках «Школа каюра»).

В перспективе планируется организация туров на Северный полюс и Арктику, Чукотку, Шантарские острова.

В целом проектом предусмотрен широкий спектр предложений для проведения отпуска в форме экстремального вида отдыха. Приведенные выше разновидности экстрима дают волю фантазии и множество возможностей испробовать свои силы.

2. Анализ отрасли и локального рынка

В существующих условиях отрасль туризма, являясь непродуцирующей сферой, оказывает существенное влияние на экономическое развитие, как РФ, так и мирового хозяйства. Для второй половины двадцатого и начала двадцать первого веков характерен особый скачок развития науки и техники, что определило приоритеты в служебной сфере, к которой относится и туристическая отрасль.

Занимая лидирующие позиции в системе международных экономических отношений, индустрия туризма укрепляет уровень воздействия в формировании валового внутреннего продукта [28, с. 60].

Для отрасли международного туризма характерен устойчивый рост. Так, в 2017 году число международных туристов выросло на 7%, что в общей сложности составило 1 млрд. 323 тыс. человек (Приложение Б). Данный показатель превысил число туристов 2016 года на 84 миллиона.

Итоговая статистика Всемирной туристической организации (UNWTO) свидетельствует о непрерывном росте прибытий в секторе туризма начиная с 2010 года. При этом первыми регионами по темпам роста стали страны Европы и Африки, которые показали рост в 8% и 9% соответственно.

Также туризм остается и в числе первых доходных отраслей – «туристический экспорт» растет и в 2017 году его достиг \$1,6 трлн., что сделало туризм третьим по величине экспортным сектором в мире. В целом доходы от международного туризма выросли на 5%. С учетом мультипликативного влияния международный туризм обеспечил получение \$240 млрд. за счет международных пассажирских перевозок, совершенных нерезидентами. Это увеличило общий объем экспорта туризма до \$1,6 трлн., или \$4 млрд. в день, что соответствует 7% мирового экспорта [49].

Согласно оценкам UNWTO, результаты за 2017 год были обусловлены в первую очередь устойчивым туристическим спросом на поездки, восстановлением практически всех направлений, пострадавших от проблем с без-

опасностью в последние годы – Турция, Тунис, Египет (для европейских туристов) и т.д.

При этом лидером по численности выездных турпотоков и затратам за рубежом остается Китай – на его долю приходится \$258 млрд. – пятая часть общих расходов на туризм в мире. Далее следуют США – \$135 млрд. и Германия – \$89,1 млрд. Также в первой десятке находится и Россия, поднявшись с 11 места на 8. Всего российские туристы потратили \$31,1, при этом к прошлому году эта сумма выросла почти на 30%.

Предпочтения туристов по странам следующие:

- Франция – 86,9 млн. туристов (прирост в 5,1%);
- Испания – 81,8 млн. (+8,6%);
- США – 75,9 млн., с убылью турпотока на 3,8%.

По оценкам экспертов UNWTO, для 2018 года характерен продолжающийся значительный рост международного туризма, с января по апрель он составляет 6%. В целом по прогнозу «Туризм до 2030 года» ожидается ежегодное увеличение на 3,3% числа международных туристов, которое к 2030 году достигнет 1,8 млрд. человек [49].

Согласно исследованию, проведенному Booking.com, на основе более 163 млн. отзывов туристов и результатов опроса 21 500 путешественников из 29 стран, глобальным игроком онлайн-рынка были выявлены основные тенденции, определяющие перспективы туризма.

1. Путешествия с пользой – организаторы исследования считают, что при выборе места отдыха туристы будут обращать больше внимания на возможности самореализации – смогут ли они научиться чему-то новому в процессе поездки. Более 56% участников опроса ответили, что в путешествиях они приобрели бесценные навыки. При этом для представителей поколения Z (родившиеся с 1996 года) особенно ценны навыки практики, которые они могут получить в поездке. К числу популярных поездок отнесены путешествия с акцентом на культурный обмен (68 %), волонтерство (54 %) и работа за рубежом (52 %).

2. Проще – лучше – Booking.com прогнозирует дальнейшее проникновение технологий, упрощающих рутинные операции туристов (отслеживание багажа в режиме реального времени через телефон, объединение функций планирования поездки и бронирования услуг в одном приложении). Опрос показал, что треть (31%) респондентов имеют положительное мнение в отношении домашнего консультанта или «виртуального» турагента.

3. Новые открытия – расширение направлений инвестирования туристскими компаниями (космический туризм) для обеспечения соответствия требованиям потенциальных клиентов в расширении кругозора.

4. Индивидуальность, что обусловлено заинтересованностью путешественников в развитии технологических инноваций в сфере туризма (цифровые туристические гиды), позволяющие сформировать уникальные впечатления от поездки.

5. Путешествие с вниманием к окружающим и планете. Особая популярность социальных тем, связанных с правами человека и равенством в сфере трудовых отношений, также послужит основой тенденций в сфере путешествий в 2019 году, что определит подробное изучение социальной, политической и экологической обстановки в потенциальном месте отдыха перед принятием решения о поездке. Миллениалами и поколением Z будет вестись поиск экологичных вариантов для путешествия. Для подавляющего большинства путешественников (86%) характерно утверждение, о необходимости снижения негативного влияния на окружающую среду во время поездки.

6. Акцент на впечатлениях.

7. Короткие поездки – 53% планируют более частые поездки.

Россия обладает огромным потенциалом в развитии, как внутреннего туризма, так и в направлении въездного туристского потока. Это определяется наличием уникальных историко-культурных ценностей, представленными объектами и территориями природы, культуры и истории.

Роль туризма для государства в целом, субъектов РФ, муниципальных образований и общества неоспорима, что подтверждается статистическими

данными. По состоянию на декабрь 2018 года общее количество туроператорских компаний, включенных в Единый федеральный реестр туроператоров, составило 4 377, в том числе более 530 компаний занимаются выездным туризмом, более 2,5 тыс. компаний – внутренним. Сокращение платежеспособного спроса приведет к дальнейшей концентрации туристского рынка и естественному уменьшению числа его участников.

Для российского туристского рынка свойственно крайне неравномерное развитие с преобладанием выездных потоков над въездным и внутренним туризмом, что обуславливает вывоз капитала. Тем не менее, следует отметить сокращение темпов прироста объема поездок российских граждан в дальнее зарубежье в 5 раз в 2018 году в сравнении с 2017 годом: за три квартала 2018 года рост составил 7,34% (44,7 млн. человек, в том числе 31 млн. поездок в дальнее зарубежье), в то время как в 2017 году – 35,9%. Указанную тенденции можно объяснить причиной уменьшения реально располагаемого дохода населения и вследствие ослабления с весны 2018 года курса рубля. Проведение ЧМ-2018 обеспечило на пике сезона присутствие в РФ значительной части платежеспособной аудитории.

По данным Федеральной службы государственной статистики лидирующими направлениями выездных туристических поездок из России по итогам первого полугодия 2018 года являются:

- Турция – 2 млн. 281 тыс. поездок (+40% по сравнению с прошлым годом);
- Абхазия – 1,751 тыс. (+5%);
- Финляндия – 1,559 тыс. (+1%);
- Казахстан – 1,287 тыс. (+1%);
- Украина – 1,074 тыс. (+8%);
- Китай – 908 тыс. (-4%);
- Таиланд – 679 тыс. (+18%);
- Эстония – 858 тыс. (+5%);
- Германия – 591 тыс. (+4%);

– ОАЭ – 545 тыс. (+52%) [47].

Лидером по выезду и в общем рейтинге, и в рейтинге направлений дальнего зарубежья является Турция, которая обеспечила низкие цены раннего бронирования.

В выездном туристическом спросе в системе организованного сегмента России пляжные направления занимают 80 – 85% от общего потока туристов. Согласно статистике значительное увеличение характерно для следующих направлений – ОАЭ (+42,5%), Турция (+25,5%), Тунис (+21,8%), Италия (+19,8%), Таиланд (+12,5%). Важным трендом летнего спроса можно отметить организацию бронирования стран, характеризующихся относительно близким расстоянием, являющихся безвизовыми, находящимися в недорогом ценовом сегменте. По итогам 2018 года 50% летнего потока аккумулируют Турция, Тунис и Таиланд. Среди европейских государств существенное увеличение турпотока из РФ наблюдался в Венгрию (+55,5%), Португалию (+48,6%), Хорватию (+21,2%, в организованном сегменте – +30%). Дорогие премиальные азиатские направления – Мальдивы (+20-25%) и Япония (20%).

Тем не менее, падение турпотока в годовом выражении отмечено по итогам трех кварталов для таких рынков, как США (-11,17%), Великобритания (-1,77%), незначительно снизился турпоток в ряд западноевропейских стран – Норвегия, Бельгия, Нидерланды, Швейцария, Швеция и др. Из стран постсоветского пространства по туристическому потоку лидируют Грузия (+22% по сравнению с объемами 2017 года), Белоруссия, Армения и Азербайджан. Также следует отметить о наличии новых чартерных программ:

- Бахрейн, Оман, Абу-Даби;
- Ямайка («PEGAS Touristik»);
- Мексика («ANEX Tour» и «PEGAS Touristik»);
- турецкий горнолыжный курорт Эрджиес («Coral Travel»).

Анализ массовых туристских направлений юга России показал прирост турпотока на 8%. Исследуя рост внутреннего туризма в 2018 году, составлен

рейтинг маршрутов российского туризма, где развитие идет быстрее всего, в сравнении с 2017 годом. Ниже приведена пятерка лидирующих направлений и прирост по сравнению с прошлым годом:

- Республика Крым – более 6,6 млн. туристов (+22%);
- Приморский край – более 5 млн. (+20%);
- Владимирская область – более 5 млн. (+20%);
- Калининградская область – более 1,5 млн. (+15%);
- Санкт-Петербург – более 8 млн. (+7%) [47].

Лидерство спроса туристов в отношении экскурсионного обслуживания по России принадлежит Санкт-Петербургу, Москве, Казани, Калининграду, Подмосковию, путешествиям по маршрутам Золотого кольца и Карелии, Великому Устюгу. В 2018 году ряд федеральных туроператоров, диверсифицировав портфель предложений, расширил ассортимент экскурсионных туров по территории РФ:

- Алтай, Владивосток и Хабаровск («ANEX Tour»);
- Карелия, Вологодская область, маршруты на Байкал в Бурятию, в Ростовскую область, Камчатка и Сахалин («TUI Россия»);
- Великий Новгород, Казань, Калининград, Карелия, Псков, Тульская область, Тверь («Интурист»).

Осенью и зимой туроператоры фиксируют смещение интереса туристов в сторону нестандартных туров и маршрутов. Так, наблюдается довольно неожиданный рост спроса у туристов на зимние экскурсионные программы в Тулу, объявленную новогодней столицей России – 2019. Активно едут туристы в этом году и к «альтернативным» Дедам Морозам и другим зимним сказочным персонажам – в Карелию, Татарстан.

Набирают популярность эксклюзивные и авторские туры и программы. Высокий спрос отмечен, в частности, на приключенческие туры на Урал: это программы туроператора «Мастерская путешествий» «Новогодние приключения в Каменном царстве» с посещением Чертова городища и Кунгурской ледяной пещеры и «Аномальное ожерелье Южного Урала» с посещением 3-х

заповедников, подземных рудников, «марсианской» Ржавой долины и «Русского Бали». Активно у «Мастерской путешествий» идут и продажи эксклюзивных туров в Мурманск. Например, программа «Ворота в Арктику» по маршруту Кировск – Мурманск – Североморск с посещением Снежной деревни и саамского поселения. Экспертная оценка подтверждает тенденцию роста спроса, предъявляемого на нестандартные туры по России.

Статистическая информация въездного туристского потока в Россию в 2016 – 2018 годах свидетельствует о неизменном количестве иностранных туристов, исключение составляют туристы из Юго-Восточной Азии – Китая, Японии и Южной Кореи, проявляющие интерес к круизным турам во Владивосток (Приморье), Ульяновскую область («Красный маршрут в КНР»).

Также на увеличение потока иностранных туристов (+20%) оказало влияние проведение чемпионата мира по футболу. Тем не менее, следует учесть, что туристы, приехавшие из стран Азии и Латинской Америки не станут возвратными. В целом отсутствие геополитических потрясений, слабый рубль и облегчение визового режима по оценкам аналитиков приведет к росту въездного туризма на 10 – 15%.

К основным поставщикам туристов в Россию следует выделить:

- Китай – 1,2 млн. туристов (рост на 11%);
- Германия – 420 тыс. туристов (рост на 7,7%);
- Южная Корея – 320 тыс. туристов (рост на 44%);
- США – 220 тыс. человек (+3,3%);
- Израиль – 140 тыс. туристов (+10%) [47].

Также следует, что большинство иностранных туристов приезжают в Россию в период летнего сезона (май – октябрь). На него приходится не менее 90% туристического потока.

Для повышения привлекательности России и роста въездного туристского потока необходимо решать проблемы в вопросах бюрократизации визового процесса, туристической логистики, отсутствия соответствующей инфраструктуры и необходимого сервиса.

Следует подчеркнуть отсутствие лоббизма и развития бренда «Россия – Туристическая» за пределами РФ. К сожалению, правительство страны озабочилось продвижением туристической привлекательности России не так давно, при этом толчком к этому послужило проведение крупных спортивных соревнований (Универсиада 2013 г. в г. Казань, Олимпиада 2014 г. в г. Сочи и Чемпионат мира по футболу в 2018 г.).

В качестве сдерживающих факторов развития туризма также следует выделить уход с рынка крупных компаний. В 2009 году в России закрылся турецкий туроператор «GTI», выполнив все обязательства перед туристами и партнерами. В 2012 году с российского рынка ушел швейцарский концерн «Kuoni», с 2007 года владевший российской компанией «Мегаполюс Турс». В 2014 году от туроператоров «Нева» и «Лабиринт» пострадали более 73 тыс. туристов с ущербом на 3,2 млрд рублей. В 2015-м остановила работу авиакомпания «Трансаэро», а в 2017-м – «ВИМ-Авиа», ориентированные на туризм. В 2018 году прекратили деятельность компании – «Натали Турс», «Матрешка Тур», «Аврора», «Радуга Трэвел», «DSBW», «Данко», «РоссТур», «Жемчужная река» с общей суммой ущерба свыше 2,5 млрд. рублей. При этом не состоялось порядка 13,1 тыс. туров (более 27 тыс. туристов).

С целью развития туризма в России утверждена федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019 – 2025 годы)» [1]. При этом к концу 2025 года объем туристских услуг, оказанных населению, должен будет составлять более 274 млрд. рублей, а объем услуг, оказываемых населению гостиницами и аналогичными средствами размещения, достигнет 373 млрд. рублей. Также документом предполагается, что количество организованных туристов, оформивших путевку по России, зарегистрированную в электронном виде через государственную информационную систему «Электронная путевка», к концу 2025 года достигнет 6,78 млн. человек в год.

Для продвижения российского туристского продукта планируется осуществлять поддержку деятельности и развивать международную сеть нацио-

нального маркетингового центра по туризму («Visit Russia»). В рамках стимулирования предпринимательских и общественных инициатив предполагается предоставлять субсидии туроператорам на компенсацию части затрат в рамках договора о реализации туристского продукта в сфере внутреннего и въездного туризма, в том числе в целях снижения стоимости туристических пакетов в низкий сезон и для социально уязвимых категорий граждан.

При этом выделено 15 перспективных туристских укрупненных инвестиционных проектов, по конкретным приоритетным видам туризма:

- в рамках оздоровительного туризма (проекты «Черноморское побережье», «Приволжье», «Кавказ», «Каспий»);
- в рамках культурно-познавательного туризма (проекты «Серебряное ожерелье России», «Центральная Россия», «Русская Балтика», «Урал»);
- в рамках активного туризма (проект «Сибирь»);
- в рамках круизного туризма (проекты «Приморье», «Волжский путь», «Русская Арктика», «Амур», «Камчатка»);
- в рамках экологического туризма (проект «Байкал») [1].

Развитие туризма в РФ сопряжено с внутренним туризмом, который рассматривается как одна из задач импортозамещения, а развитие въездного туризма является одним из перспективных путей решения задачи по увеличению доли несырьевого экспорта в общем объеме экспорта страны.

Также в качестве перспективного направления развития туризма в РФ следует выделить тенденцию диджитализации туроператорского бизнеса. При этом значительное влияние в устойчивости компаний, занимающихся туроператорской деятельностью, будет оказывать укрупнение форм ведения бизнеса и технологические решения, а именно внедрение систем динамического пакетирования, применение новых сервисов бронирования для сферы B2B, онлайн-сервисов по продаже услуг и туров в интернете, самостоятельное конструирование туров, автоматизация работы принимающих компаний, решения на основе Big Data по управлению ценообразованием и прогнозированию спроса и др.

Для развития туристской сферы Белгородской области и стимулирования бизнеса в данном направлении инициированы ряд программ. Государственная программа Белгородской области «Развитие экономического потенциала и формирование благоприятного предпринимательского климата в Белгородской области на 2014 – 2020 годы» предусматривает реализацию подпрограммы «Развитие туризма, ремесленничества и придорожного сервиса», которая направлена на формирование в Белгородской области конкурентоспособной туристской индустрии при сохранении туристско-рекреационных ресурсов региона, на основе:

- создания имиджа Белгородской области как интересного и привлекательного туристского региона;
- совершенствования инфраструктурного туристско-рекреационного комплекса Белгородской области;
- формирования благоприятной предпринимательской атмосферы для развития туризма, придорожного сервиса и ремесленничества.

Развитие региональной отрасли туризма, ее роль и уровень отражают функционирующий комплекс туристских фирм в форме компаний осуществляющих туроператорскую и турагентскую виды деятельности.

В приложении В представлены основные показатели деятельности туристских фирм в регионе.

Анализ данных показал, что по итогам 2017 года в области было зарегистрировано 100 туристских предприятий, из которых 86 фирм ведут турагентскую деятельность, 2 фирмы – туроператорскую деятельностью, 12 фирм – занимаются операторской и агентской деятельностью. Последние два показателя являются неизменными с 2014 года. В исследуемом периоде наблюдается рост туристских компаний в количественном выражении, на что в свою очередь повлияло увеличение организованного спроса на туристские услуги.

Основное размещение крупных игроков регионального туристского рынка – города Белгород, Старый Оскол и Губкин, а также г. Алексеевке, г.

Валуйках, г. Шебекино, Белгородском, Прохоровском, Ракитянском, Чернянском, Яковлевском районах.

Оценивая структуру региональных туристских предприятий, видно, что преобладающим большинством являются турагентские фирмы, в то время как количество туроператоров, функционирующих в области, остается очень незначительным. Это объясняется спецификой ведения туристской деятельности, в которой посреднические процессы являются основными, а именно продвижение и реализация туристского продукта населению. В 2017 году средняя численность работников туристских предприятий, в том числе и работников, выполнявших работы по договорам гражданско-правового характера, была равна 200 человек. В то время, как в предыдущие годы имела следующий вид: 2013 год – 232, 2014 год – 252, 2015 год – 246, 2016 год – 204.

В 2017 году региональными туристскими фирмами было продано 12943 турпакетов на общую сумму 9023,3 млн. рублей. Данные показатели предыдущих периодов выглядели следующим образом: в 2013 году реализовано 14994 турпакета на общую сумму 822,7 млн. рублей, в 2014 году реализовано 15840 турпакетов на общую сумму 916,4 млн. рублей, в 2015 году реализовано 14246 турпакета на общую сумму 902,52 млн. рублей, в 2016 году реализовано 11361 турпакетов на общую сумму 732,6 млн. рублей [41].

При рассмотрении географии путешествий, для жителей Белгородской области характерным все еще является выезд за территорию региона. В предыдущие периоды порядка 80 – 85% от общего числа обслуженных туристов приходилось на путешествия за границу: Турция (37,8%), страны СНГ (11,8%), Таиланд (1,7%), прочие (29,8%).

Возможность проследить тенденцию к повышению спроса населения на туруслуги в целом и услуги внутреннего туризма, может быть осуществлена на основе оценки увеличения объема туристских услуг. Объем туристских услуг населению составил в 2018 году 975,7 млн. рублей, отражая также устойчивое увеличение в динамике [42].

Оценка внешней среды функционирования также должна быть основана на проведении исследования комплекса факторов и характеристик, оказывающих прямое влияние на деятельность, а именно: наличие конкурентов, поставщики и покупатели туристических услуг.

Основными поставщиками услуг на региональном рынке являются следующие компании, занимающиеся туроператорской деятельностью, и в высокой степени вовлеченные в процесс обслуживания туристов – «Пегас-Туристик» (www.pegast.ru); «Тез-тур» (www.tez-tour.com); «Корал-Тревел» (www.coral.ru); «Анекс-Тур» (www.anextour.ru); «Tui» (www.agency.tui.ru); «Интурист» (www.ntk-intourist.ru). Однако, следует отметить, что перечисленные компании занимаются деятельностью в сфере международного и выездного туризма и не могут рассматриваться в качестве прямых конкурентов.

Приложение Г отражает перечень туристских фирм, внесенных в Единый Федеральный реестр туроператоров и функционирующих на территории Белгородской области. В настоящее время в регионе работает 31 фирма, включенная в Единый Федеральный реестр туроператоров. При этом никто из них не предоставляет широкий спектр услуг в сфере активного экстремального туризма, ориентируясь на разработку и реализацию туров к курортам Краснодарского края и Крыма.

Для проведения оценки сравнительных преимуществ был использован метод, основанный на сегментировании рынка по основным конкурентам. Полученные результаты позволили систематизировать информацию по следующим критериям – удобство расположения офиса, наружная реклама и информационная политика, интерьер помещения, профессионализм, энтузиазм и отзывчивость сотрудников, время работы предприятия, широта ассортимента направлений, цены на услуги и условия оплаты, дополнительные услуги, репутация и имидж компании.

Приложение Д отражает факторы конкурентоспособности туристской компании «Родные горизонты» и ее основных конкурентов. К категории компаний-конкурентов были отнесены следующие фирмы – «Актив-тур», «Евра-

зия», «Ника-Тур», «Турцентр-ЭКСПО», «Центр Мира». Выбор данных организаций обусловлен предоставлением аналогичного типа отдыха, а именно активного, хотя и в достаточной узком ассортименте.

Оценка проведена по 5 бальной шкале. Основным конкурентом является компания «Актив-тур». Следует отметить, что фирмы «Ника-Тур», «Турцентр-ЭКСПО», «Центр Мира» можно считать косвенными конкурентами по причине достаточно узкого ассортимента услуг в сфере внутреннего активного туризма. Данные предприятия предлагают отдых в Карелии.

Турфирма «Евразия» предлагает развитие горнолыжного туризма, среди которых известные зоны горнолыжного катания, расположенные в Приэльбрусье (Эльбрус, Чегет, Домбай), так и довольно новые горнолыжные центры в Подмосковье, вокруг Санкт-Петербурга, на Урале. Что касается компании «Актив-тур», то фирма организует туры в следующих направлениях:

- сплав по карельским рекам, активный туризм, отдых на природе, пороги, экстрим, рыбалка, поход – тур «Большая прогулка»;
- конно-вело-водный тур – «Алтайский калейдоскоп»;
- горнолыжный туризм – горный пик Белуха Восточная (4506 м), гора Эльбрус-стратовулкан на Кавказе (5642 метра над уровнем моря), горнолыжные курорты «Красная Поляна» и Домбай.

Цены на услуги и условия оплаты – по данному критерию компании-конкуренты превосходят разрабатываемый проект, т.к. предлагают туры более низкой ценовой категории.

По критерию «время работы предприятия» более низкий балл присвоен компаниям «Ника-Тур» и «Евразия», работающим до 18.00 и 19.00 соответственно.

Для наглядного рассмотрения предприятий-конкурентов и их положения на региональном рынке представлен многоугольник конкурентоспособности (рис. 2.1).

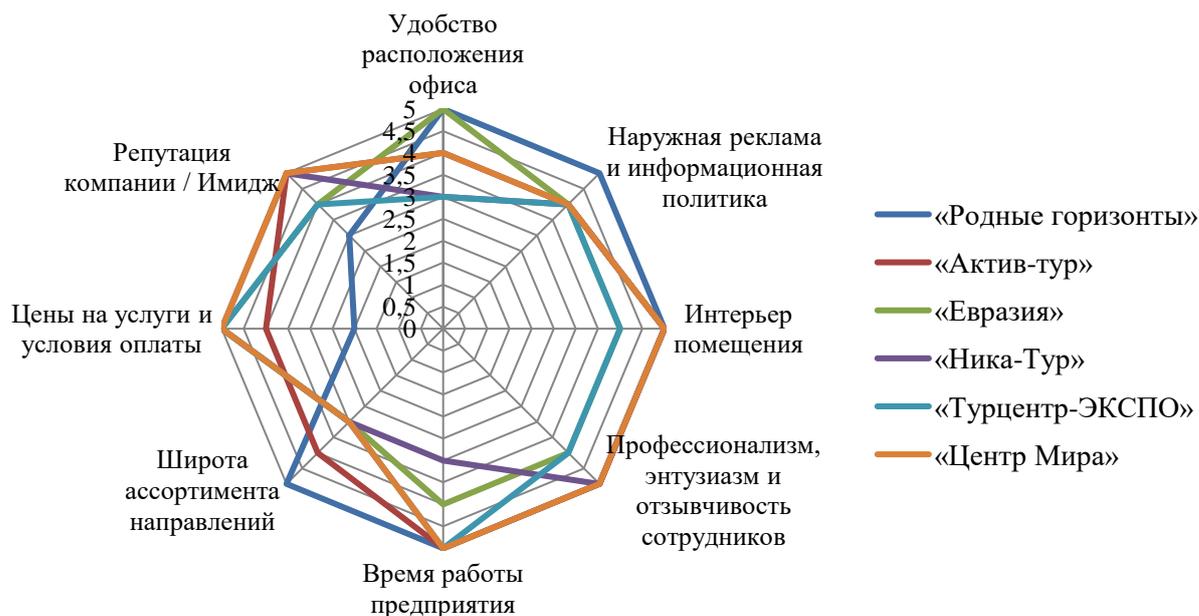


Рис. 2.1. Многоугольник конкурентоспособности

Сегментирование рынка основано на социально-экономических критериях. В качестве целевого сегмента компании определены туристы со следующими характеристиками:

- возраст – 25-45 лет;
- уровень дохода – средний и выше среднего;
- вид деятельности – сотрудники корпораций, крупных компаний, сотрудники ФСБ, МВД, государственные гражданские служащие, имеющие доступ к сведениям второй или третьей степени секретности;
- мотив путешествия – командообразование, личный отдых сотрудников;
- образование – высшее;
- география путешествий – РФ;
- жизненный стиль – энергичный, активный турист восприимчивый к новинкам.

Проект будет ориентирован на клиентов любителей активного отдыха со средним и высоким уровнем дохода.

На основе результатов, полученных в процессе оценки внешней среды функционирования, целесообразно определить комплекс факторов, которые окажут существенное воздействие на проект и могут быть рассмотрены в качестве рыночных возможностей и угроз с применением SWOT-анализа (Приложение Е).

Среди сильных сторон проекта можно выделить – отсутствие явных конкурентов на региональном рынке; широкий ассортимент направлений, что обеспечит сглаживание сезонного фактора; высокий профессионализм сотрудников; осуществление туроператорской деятельности.

Слабыми – отсутствие сформированной клиентуры и выход на новый рынок.

Условия рынка определяют наличие возможностей.

1. Снижение влияния и позиций конкурентов.
2. Расширение ассортимента услуг.
3. Повышение прибыли.
4. Расширение рыночного сегмента на основе обслуживания новых групп покупателей.
5. Повышение эффективности деятельности компании.

К угрозам отнесены – экономический спад, ослабление курса рубля и рост иностранной валюты, сокращение платежеспособного спроса населения, изменение предпочтений туристов в активном и здоровом образе жизни.

В целом возможности и сильные стороны обеспечат компании лидирующие позиции на данном рынке услуг; сформируют устойчивую клиентуру; позволят расширить рынки сбыта и клиентскую базу, обеспечив максимизацию прибыли; при увеличении доходов возможность освоения новых видов деятельности, направлений и технологий, повышения эффективности деятельности компании.

В целом к конкурентным преимуществам проекта необходимо отнести выбранный сегмент потребителей, перспективность в осуществлении туроператорской деятельности в сфере внутреннего и въездного туризма.

3. Организация производства и управление предприятием

Процесс открытия фирмы сопряжен с прохождением всех этапов становления от начала до конца: регистрация, офис, персонал, договора с партнерами. Первым шагом в открытии бизнеса является выбор организационно-правовой формы и регистрация предприятия. Туристическая компания будет работать как Общество с Ограниченной Ответственностью. Выбор данной формы обусловлен такими преимуществами, как туроператором удобнее работать юридическим лицом, выше уровень доверия к фирме со стороны клиентов. Недостатками являются обязательно наличие уставного капитала (размер составит 10,00 тыс. рублей), регистрация требует больших финансовых затрат.

Для открытия компании в налоговый орган организатором бизнеса будет предоставлен следующий комплект документов:

- заявление по форме 11001 о государственной регистрации компании;
- устав (Приложение Ж);
- решение об учреждении компании;
- оплаченная квитанция госпошлины (4 тыс. рублей);
- нотариально заверенная ксерокопия паспорта учредителя;
- так как бухгалтерский учет будет вестись по общей системе, а не по упрощенной системе налогообложения, то нет необходимо писать заявление о переходе на УСН по форме № 26.2-1.

По результатам получения положительного ответа на заявление налоговой инспекцией будут выданы документы.

1. Свидетельство о регистрации.
2. Зарегистрированный устав.
3. Свидетельство по форме 1-3-Учет.
4. Выписка из ЕГРЮЛ (выписка из единого государственного реестра юридических лиц).

5. Уведомление о регистрации в Пенсионном Фонде России (ПФ).
6. Свидетельство о регистрации в ТФОМС.
7. Свидетельство о выдаче кодов статистики из Росстата.

После государственной регистрации субъекта хозяйственной деятельности необходимо:

- сообщить о начале бизнеса в Роспотребнадзор и провести согласование с Государственной противопожарной службой – данные услуги предоставляются на бесплатной основе;
- зарегистрироваться во внебюджетных фондах: пенсионном, медицинском, фонде социального страхования;
- открыть расчетный счет предприятия и изготовить печать;
- пройти регистрацию кассового аппарата и получить соответствующую карту регистрации [26].

Также для осуществления туроператорской деятельности необходимо приобрести полис страхования ответственности и войти в Единый федеральный реестр туроператоров.

Таким образом затраты на организационные расходы составят 11,50 тыс. рублей, в том числе:

- госпошлина – 4,00 тыс. рублей;
- получение кодов статистики – 1,50 тыс. рублей;
- изготовление печати – 1,00 тыс. рублей;
- извещение из внебюджетных фондов – 3,00 тыс. рублей;
- регистрация кассового аппарата – 2,00 тыс. рублей.

Также следует учесть финансовое обеспечение. Его размер определяется в соответствии с договором страхования ответственности туроператора или банковской гарантией. При этом в зависимости от вида деятельности будет дифференцирована величина: для туроператоров, осуществляющих деятельность в сфере внутреннего туризма – 500 тысяч рублей.

Страховой полис будет оформлен в страховой компании «АльфаСтрахование». Договор страхования ответственности туроператора обеспечит

надлежащее исполнение туроператором обязательств по всем договорам о реализации туристского продукта, заключаемым с туристами и (или) иными заказчиками непосредственно туроператором либо по его поручению турагентами.

При этом в соответствии с договором возмещаются убытки, которые были спровоцированы непреднамеренной ошибкой или упущением в процессе профессиональной деятельности туроператора, а именно:

- при оформлении визовых документов;
- при оформлении/исполнении договора о трансфере;
- при заказе транспортных документов;
- при бронировании отеля, поселении людей и решении договоренностей относительно питания туристов;
- при организации экскурсий;
- в случае предоставления неполной или недостоверной информации относительно услуг, которые включены в программу отдыха или путешествия [27].

Диапазон базового тарифа по страхованию составляет 0,3% – 6% и зависит от времени работы туроператора на рынке, длительности сотрудничества, туристического направления. Стоимость страхового полиса составит 5,00 тыс. рублей.

На начальном этапе будет выбрана наиболее простая и распространенная организационная структура управления – линейная, в ней прослеживается четкая передача власти от верхних уровней управления к нижним. Организация работы туристской фирмы на основе линейной структуры позволит менеджерам иметь четкое представление о сфере собственных полномочий, существенно ускорит процесс принятия решений, обеспечит упрощение поддержания дисциплины, а также легко установить каналы делового общения. К достоинствам выбора линейной организационной структуры управления отнесена в целом ее простота и дешевизна. Тем не менее, следует учесть, что недостатками линейной организации является централизация принятия ре-

шений, отсутствие возможности для роста в карьерном плане, необходимость наличия специальных знаний в вопросах финансов и юриспруденции. Что касается последнего условия, то для обеспечения данных аспектов деятельности будут привлечены сторонние организации [31, с. 83].

Подбору персонала следует уделить особое внимание. В начале работы фирмы количество требуемых работников будет минимально – директор и два менеджера, выполняющих работу инструкторов-методистов по туризму. При этом директор будет совмещать деятельность с функциями менеджера по обслуживанию клиентов. Для бесперебойной работы фирмы в периоды отпусков, больничных или ознакомительных туров, необходимо привлечение как минимум двух менеджеров, что позволит также выстроить работу в вечерние часы и в выходные.

Предпочтительным будет наличие у сотрудников профильного образования, опыта работы и наличие следующих качеств:

- стремление к обучению;
- профессионализм;
- способность качественно, доброжелательно и компетентно общаться с разными людьми в течение всего дня (выносливость в общении);
- умение найти индивидуальный подход к клиенту.

Таблица 3.1

Квалификационные характеристики работников

Должность	Обязанности	Дополнительно
Директор	Управление, финансы, маркетинг, контакт с партнерами и поставщиками услуг, найм сотрудников, деловая переписка.	Учредитель компании
Менеджер	Работа с клиентами, подбор туров, информирование туристов и оформление договоров, доставка документации.	Работа по договору

Квалификационные характеристики должностей сотрудников организации представлены в приложении И с отражением требований к квалификации, основным знаниям, должностным обязанностям.

В приложении К представлено штатное расписание работников.

Повышение квалификации менеджеров будет обеспечено проведением или участием в тематических семинарах и тренингах (на начальном этапе на организацию курсов и обучение сотрудников в бюджет инвестиций будет заложена сумма в 20,00 тыс. рублей), что позволит стимулировать сотрудников. Система оплаты, которая в основном будет применяться в фирме, – это оклад и процент от продаж (1% – при продаже туров в качестве турагента, 3% – при продаже туров в качестве туроператора).

Ведение бухгалтерского учета планируется передать бухгалтеру аутсорсинговой компании. Так же необходимо для обслуживания офисной техники привлечь системного администратора с ежемесячным посещением.

При этом годовой фонд оплаты труда составит 942,46 тыс. рублей (табл. 3.2)

Таблица 3.2

Годовой фонд оплаты труда

Наименование должности	Количество сотрудников, чел.	Должностной оклад, тыс. руб.	Месячный размер оплаты труда, в т.ч. отчисления, тыс. руб.	ФОТ (с учетом отчислений во внебюджетные фонды), тыс. руб.
Штатные сотрудники				
1. Директор	1	25,00	32,55	390,60
2. Менеджер	2	14,00	36,46	437,47
Сотрудники, привлекаемые по договору ГПХ				
3. Бухгалтер	1	5,00	6,36	76,26
4. Системный администратор	1	2,50	3,18	38,13
Итого			78,54	942,46

Должностной оклад штатных сотрудников определен в размере 25,00 тыс. рублей для директора и 14,00 тыс. рублей для менеджеров компании. Законодательно утверждены проценты отчислений по видам обязательного страхования, которые рассчитываются работодателем, оплата осуществляется из собственных средств нанимателя. Тарифы страховых взносов разделены на несколько категорий:

- по пенсионному страхованию (22%);

- отчисления, направляемые на медицинское страхование в рамках ОМС (5,1%);
- взносы на социальное страховое обеспечение на случай заболеваний и материнства (2,9%);
- средства, направляемые в ФСС, формирующие фонд возмещения при возникновении несчастного случая на производстве или профзаболеваний («травматизм») (0,2%).

Первые три вида взносов регулируются положениями НК РФ. Взносы по «травматизму» регламентируются нормами Закона от 24.07.1998 г. № 125-ФЗ, при этом тарифы по страхованию от несчастных случаев ежегодно пересматриваются и утверждаются отдельным законом. Туризм отнесен к 1 классу профессионального риска со ставкой 0,2% [2]. В целом отчисления во внебюджетные фонды составят 30,2%.

Что касается сотрудников, привлекаемых по договорам ГПХ (бухгалтер и системный администратор), то работодателю по нормам статьи 420 НК РФ необходимо платить страховые взносы на обязательное пенсионное страхование (ОПС) (22%) и обязательное медицинское страхование (ОМС) (5,1%).

В последующие периоды возможно развитие организационной структуры на основе создания дополнительных отделов и подразделений. Так, планируется открытие отдела по бронированию и продажам туристских продуктов с соответствующими штатными единицами – начальник отдела, менеджер по формированию туристского продукта, менеджер по туристским продуктам по направлениям туризма (выездной, въездной, внутренний туризм), менеджер по работе с корпоративными клиентами, специалист по обработке заказов, инструктор-методист по туризму (Приложение Л).

Приложение М содержит цели бизнеса при проектировании организации. При этом в первый год реализации проекта подробно описаны особые цели и определены действия по их достижению. В качестве приоритетов выделены открытие офиса, разработка туристского предложения и формирование клиентской базы.

В целом для достижения целей первого года следует осуществить формирование пакета учредительных документов и разработку туристских продуктов для обеспечения предложения (определены расходы на проработку туров (120,00 тыс. рублей), включающие контакт с поставщиками услуг, посещение возможного места нахождения туристов и пр.), провести комплекс рекламных мероприятий (разработка и размещение информации на официальном сайте и страницах в социальных сетях, проведение рекламной кампании, предоставление специальных ценовых предложений), обеспечить реализацию турпакетов и привлечение новых клиентов с учетом гибкой ценовой политикой и системой бонусов для клиентов, развивать работу с корпоративными клиентами и сотрудничество с туристскими агентствами для реализации разработанных туров. Также особое внимание следует уделить ведению грамотной работы компании согласно графику в отношении объемов продаж, привлечения новых клиентов, формирования базы постоянных клиентов, разработке новых туристских направлений разного ценового диапазона.

Осуществление открытия туристской компании предусматривает комплекс действий по реализации проекта. В таблице 3.3 приведен перечень мероприятий и их длительность.

Таблица 3.3

Календарный план реализации проекта

Этап работы	Сроки исполнения
Подготовка документов и регистрация организации	01.08.19 – 31.08.19
Ремонт помещения и оснащение офиса	01.09.19 – 30.09.19
Подбор и найм персонала	01.10.19 – 31.10.19
Заключение договоров с партнерами и разработка турпродукта	01.11.19 – 31.12.19
Организация системы продвижения	01.11.19 – 31.12.19
Оказание туристских услуг	01.01.20 – 01.01.21

Диаграмма Ганта отражает графически укрупненные этапы работ по реализации проекта (Приложение Н).

В качестве перспективных целей и мер по их достижению следует выделить:

- открытие новых офисов в ЦЧР и Белгородской области;
- возврат инвестиций за счет увеличения прибыли от основной деятельности;
- формирование собственной сети турагентств на территории РФ;
- формирование сети турагентств, работающих по франшизе.

Планировка и зонирование помещения крайне важны, их основной целью будет комфорт посетителей и удобство менеджеров, поэтому предусмотрена разработка проекта дизайна помещения (20,00 тыс. рублей). Необходимо учитывать, что часто посетители приходят выбирать туры не по одному, а семьями. Поэтому, в фирме необходимо предусмотреть место и мебель для размещения 3 – 4 посетителей на довольно длительный срок (диван и кресла). Так как посетители вдумчиво и длительно рассматривают предлагаемые варианты отдыха, то интерьер и обстановка агентства должны создавать атмосферу спокойствия и доверительного общения. Интерьер будет стилизован с добавлением туристской атрибутики [50].

При подготовке помещения офиса следует выбрать цветовую гамму, которая будет располагать потенциальных клиентов и не будет вызывать дискомфорт сотрудников, при этом целесообразно использовать теплые и уютные оттенки. Также необходимо сделать косметический ремонт (150,00 тыс. рублей).

Офис следует разделить на 2 основные зоны: рабочая зона и зона отдыха и ожидания.

Все оборудование стандартное и легко приобретается у поставщиков оргтехники и мебели.

1. Офисное оборудование: компьютеры – по количеству сотрудников, городской телефон, МФУ (желательно лазерный), факс, сотовый телефон с городским номером, shredder для уничтожения документов. Для работы достаточно монохромного лазерного принтера. Так как менеджеров несколько, то принтер имеет смысл сделать сетевым с одновременным доступом со всех рабочих мест. Важно, что бы в этом случае к принтеру был обеспечен удоб-

ный доступ. Лучшим вариантом для работы будет multifunctionalное устройство (МФУ). Для печатания рекламных материалов будет установлен цветной принтер с системой непрерывной подачи чернил (для экономии на картриджах). Мониторы должны быть качественными и большими (сотрудники за мониторами будут проводить весь рабочий день).

2. Столы и стулья для сотрудников и клиентов. Оборудование 2-х рабочих мест для персонала площадью 6 м² и наличие 4-х кресел для обслуживаемых посетителей. Основные критерии для мебели – удобство для работы, надежность, долговечность и стильность. Также предусмотрена зона работы директора.

3. Шкафы для документов.

4. Шкаф для одежды работников и вешалка для одежды клиентов.

5. В офисе непременно должен быть сейф (для хранения наличных, бланков, документов клиентов и т.д.).

6. Для работы с наличными деньгами будет необходим кассовый аппарат.

7. Для обустройства зоны ожидания необходимо приобретение дивана и 2-х кресел для ожидающих посетителей, журнального стола, кулера, кофеварки, телевизора с видеороликами рекламы продаваемых туров.

8. Внешний вид и реклама. Вывеска туристского предприятия будет содержать сведения о полном фирменном наименовании, о юридическом адресе, графике работы. Имеющиеся витринные окна следует выдержать в туристском стиле с фото известных местоназначений, наличие светового короба позволит также информировать о популярных местах.

9. Для поддержания оптимальных параметров температуры и влажности будет установлена сплит-система.

10. Зона информации для потребителей будет расположена непосредственно возле входа. Она должна содержать следующие документы – копия свидетельства о государственной регистрации предприятия; общие правила реализации туристского продукта; бланки документов, оформляемые при ре-

ализации туристского продукта; законы и нормативные акты, регулирующие деятельность туристской сферы и защиту прав потребителей; контактная информация органов управления в сфере туризма; книга отзывов.

11. Информатизация компании. Также важным элементом успешной работы туристской фирмы является бесперебойная связь (несколько линий связи или номера нескольких операторов связи для резерва) и надежный интернет (обеспечивается наличием выделенной линии). Программное обеспечение будет состоять из стандартных офисных пакетов и специализированных программ (позволяют вести учет клиентов с их данными). Так же менеджерам необходимо будет постоянно работать со специализированными туристическими поисковыми системами.

12. Туристская атрибутика для стилизации интерьера.

13. Канцтовары – расходники для принтера, степлеры, папки для договоров, ручки, карандаши и т.д.

Для информатизации компании будет установлена CRM-система U-ON.Travel, в которой есть все необходимое для эффективной работы сотрудников. Данный сервис представляет интернет-CRM или CRM-онлайн. Такой тип архитектуры является наиболее выгодным и удобным решением CRM для бизнеса и позволяет пользоваться полным функционалом U-ON.Travel.

У сотрудников фирмы будет круглосуточный доступ к заявкам, данным туристов, партнеров. В CRM системе U-ON.Travel присутствует широкий набор функций.

1. Каталог цен и интеграция с сайтом (каталог услуг и формирование пакетов, каталог поставщиков, синхронизация услуг и цен с сайтом, создание поисковика для сайта, создание виджетов для размещения на сайте, автоматическая покупка услуг на сайте туристами).

2. Лиды, обращения и воронка продаж в CRM системе для турагентств и туроператоров (учет первичных обращений, настраиваемые статусы, мгновенный поиск и фильтрация, работа с потенциальными клиентами (лидами), история действий менеджера, механизм по напоминаниям, воронка продаж).

3. Заявки в CRM-системе (краткая информация по заявкам, платежи и задолженности клиентов и партнеров для учета в турфирме, настраиваемые статусы, мгновенный поиск и фильтрация, автоматические напоминания по заявкам).

4. Документы в CRM-системе (лист бронирования, расчет тура (нетто / брутто), договора с клиентом и партнером, приложения к договору, ваучеры по услугам, памятка туристу, приходный ордер, счета).

5. Личный кабинет туриста (возможность предоставления доступа для конкретного туриста, отображение всех заявок туриста, предоставление данных по бонусному счету, доступ к документам по заявкам, переписка с менеджером в режиме онлайн).

6. Онлайн оплата для туриста (автоматическое создание счета для оплаты, более 10 вариантов онлайн оплаты (Сбербанк / Тинькофф Банк / Pay.Travel / Аппекс / LifePay / Uniteller / LiqPay (ПриватБанк)), интеграция онлайн-кассы (Uniteller / LifePay), автоматическая фискализация, оплата туристом из личного кабинета).

7. Клиенты и партнеры (клиентская база, осуществление поиска, фильтрации и сортировки, поиск «именинников», история путешествий клиентов для более легкого учета в турфирме, удобная CRM клиентская база, экономия времени при общении с клиентом и партнерами, личный кабинет клиента/партнера, автоматические уведомления, онлайн-запросы).

8. Расчет тура (возможность указания индивидуальных доплат по услугам, возможность учета скидок, расчеты стоимости для клиента, партнера и менеджера).

9. Финансы и кассовая книга (доступ – разделение прав для сотрудников, валюты – возможность использования разных валют и автоматическая конвертация курсов, платежи – использование депозитов, учет плановых платежей туристов и партнеров, переводы запланированных сумм партнерам, использование счетов и Swift'ов).

10. Статистика для учета в турфирме и управления турфирмой (полное управление турфирмой, производительность менеджеров для управления турфирмой, прибыль от клиентов, прибыль от партнеров и отелей, аналитика продаж по направлениям, выплата комиссий менеджерам).

11. Интеграция с бухгалтерией (обновление платежей в U-ON.Travel, синхронизация клиентов и партнеров).

12. Интеграция с офисной или облачной IP-телефонией (интеграция с виртуальными АТС (Мегафон / Дом.ру / Манго Телеком / Задарма / Гравител / Вест Колл и другие), интеграция любой офисной телефонии, создание и подключение облачной телефонии, всплывающие карточки клиентов при входящем звонке, переадресация входящего звонка на конкретного менеджера, исходящие звонки из CRM, запись всех разговоров, сохранение истории общения с туристом).

13. Программы лояльности (учет скидочных карт, выдача дисконтных карт туристам, автоматический учет скидки при подсчете суммы тура).

14. Программа мотивации сотрудников и расчет зарплаты (настройка бонусов и штрафов для менеджеров, график выполнения задач в реальном времени, автоматический расчет заработной платы и бонусов для менеджеров).

15. Прием обращений с сайта (интеграция с сайтом компании или лендингом, реализованная интеграция с сервисом создания лендингов LPGenerator, автоматическое поступление обращений в систему U-ON.Travel, гибкая настройка).

16. Конфиденциальность данных методом шифрования (шифрованная передача данных защитит работу от возможных злоумышленников (256-битное SSL шифрование от компании COMODO), гарантия бесперебойного питания поможет быть всегда на связи и в курсе событий компании, защита персональных данных в соответствии с Федеральным законом РФ «О персональных данных» (152-ФЗ), резервное копирование поможет избежать потери данных (1 раз / сутки)).

17. Автоматические уведомления SMS / E-mail рассылки (интеграция с сервисами по SMS рассылке (SMS.ru, Unisender), интеграция с сервисами по E-mail рассылке (Unisender, EPochta), поздравление с Днем Рождения, напоминание о вылете, уведомление по возвращению, уведомление о полученной оплате, уведомление о создании заявки, уведомление об изменении статуса заявки).

18. API / WebHooks / Zapier (автоматическое создание заявки, оформленной туристом на сайте или лендинге, автоматическое добавление клиента, заполнившего форму обратной связи на сайте или лендинге, WebHooks, интеграция с Zapier).

Стоимость подключение и годовое обслуживание составляет соответственно 6,00 тыс. рублей и 12,00 тыс. рублей.

Приложение П отражает основные статьи расходов на подготовку, оснащение и автоматизацию офиса турфирмы. Таким образом, сумма затрат на оснащение офиса составит 783,40 тыс. рублей.

С целью обоснования затрат проведен анализ структуры себестоимости услуг компании, также представлена программа туров (Приложение Р). В структуру затрат включены расходы на проживание, транспорт, питание, трансфер, услуги сопровождающего, страхование (в среднем 0,15 тыс. рублей в сутки), аренда транспорта, накладные расходы (10%), норма прибыли (20%).

В первый год осуществления проекта будут реализованы следующие туры:

- Адыгея («Горы в мае»);
- Алтай (автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»);
- Архангельская область (тур выходного дня «Штурм Белого моря»);
- Байкал (активный отдых «Байкал – сибирское море»);
- Кавказ (треккинг-тур «Краски Приэльбрусья»);
- Камчатка (зимний тур «Вулканы в снегу»);
- Карелия (активный отдых «Летний драйв»);

- Кольский полуостров (катание на горных снегоходах «Снежные Хибины»);
- Плато Путорана (экспедиция «Поднебесье»);
- Урал (снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»).

Таблица 3.4 отражает сводную себестоимость по каждому из проектируемых туров.

Таблица 3.4

Себестоимость проектируемых туров, тыс. руб.

Туристское направление	Название тура	Себестоимость
Адыгея	«Горы в мае»	38,17
Алтай	Автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»	83,27
Архангельская область	Тур выходного дня «Штурм Белого моря»	40,21
Байкал	Активный отдых «Байкал – сибирское море»	79,59
Кавказ	Треккинг-тур «Краски Приэльбрусья»	40,76
Камчатка	Зимний тур «Вулканы в снегу»	71,94
Карелия	Активный отдых «Летний драйв»	31,96
Кольский полуостров	Катание на горных снегоходах «Снежные Хибины»	49,45
Плато Путорана	Экспедиция «Поднебесье»	122,65
Урал	Снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»	68,59

В перспективе будут разработаны и проведен расчет туров в таких направлениях, как:

- Архангельская область (экспедиция на Соловецкие острова «Наблюдение за белухами»);
- Кавказ (конный тур в Краснодарском крае «Между водопадами и морем»);
- Камчатка (скитур, яхтинг и каякинг «Первозданная Камчатка», маршрут с юга на север полуострова «Классическая Камчатка»);
- Карелия (тур на снегоходах «Великие озера»);
- Кольский полуостров (путешествие в Териберку «Китовая разведка», глэмпинг на Кольском полуострове «Невероятный Север», корпоратив в глэмпинге «Встреча на краю света»);

- Командорские острова (экспедиция «На краю света», круиз на Камчатку, Командорские и Курильские острова «Огненное кольцо России», круиз на Камчатку, Чукотку и Командорские острова «На просторах Тихого океана»);
- Плато Путорана (экспедиция на снегоходах «Зима на плато Путорана»);
- Приморье (треккинг и джиппинг «Путешествие по Уссурийской тайге», «Приморская кругосветка»);
- Сахалин и Курильские острова (тур на Сахалин и Кунашир «Сокровища Тихого океана»);
- Урал (снегоходный тур «По следам Ермака»);
- Шпицберген («В шаге от Северного полюса», летний тур «Путешествие по следам поморов»);
- Эльбрус (восхождение на Эльбрус с юга «На вершине России»);
- Якутия (этнотур «Экспедиция на Полюс холода», Сплыв по рекам Синяя и Лена «Золотые скалы Якутии», тур на собачьих упряжках «Школа каюра»).

Отсутствие расчета по данным направлениям обусловлено в первую очередь их эксклюзивностью и достаточно высокой стоимостью реализации, что в первый год осуществления проекта не является целесообразным. В ряде случаев сотрудники будут проводить расчет туров по индивидуальному запросу клиентов.

В целом представленные расчеты послужат основой для составления сметы текущих затрат.

4. Маркетинговый план

Формирование маркетингового плана начинается с определения стратегии охвата рынка. Под стратегией маркетинга понимается комплекс действий на рынке с заранее сформулированными целями, а также путями их достижения и необходимой ресурсной базой.

Важнейшим решением в маркетинге является организация выбора основного целевого сегмента, на который будет направлено маркетинговое воздействие. Анализ стратегий охвата целевого рынка позволил выявить наиболее предпочтительную, а именно стратегию концентрированного маркетинга. При ее применении фирмой все маркетинговые усилия будут сфокусированы на одном сегменте. Особое внимание будет уделено персональному обслуживанию и особому позиционированию бренда, а также созданию уникального туристского продукта.

В перспективе запланирован переход к стратегии персонализации, предлагающей каждому клиенту индивидуализированный комплекс маркетинга, формирующий заинтересованность клиентов в фирме в результате их важности и уникальности.

Это обусловлено выбранным сегментом потребителей, предлагаемым туристским продуктом, ориентированным на узкоспециализированного туриста – активного, энергичного со средним и выше среднего уровнем дохода, отдающего предпочтение путешествиям в пределах РФ, либо не имеющий возможности выезда в связи со сферой профессиональной деятельности.

При этом комплекс маркетинговых усилий должен быть направлен на обеспечение формирования устойчивых предпочтений потенциальных клиентов компании. Также кроме указанного сегмента существуют другие группы потребителей, приносящие реальный доход – семьи, предпочитающие активные отдых, но не обладающие специальной подготовкой.

Разработка товарной политики будет ориентирована на ассортиментную политику компании.

При составлении товарной политики следует отразить маркетинговую цель в отношении «рынок-компания-товары компании», определенную и сформулированную заранее. В качестве основных целей были определены:

- увеличение продаж, прибыли, стоимости компании;
- достижение заданного размера прибыли, определенной рентабельности;
- уменьшение рисков, расширение клиентской базы, сглаживание сезонных колебаний, снижение влияния конкурентов.
- сокращение издержек производства за счет увеличения оборачиваемости [14, с. 52].

В качестве основного вида деятельности компании будет выступать туроператорская деятельность по РФ. Также для обеспечения роста показателей финансовой деятельности фирмой предполагается расширение ассортимента, а именно:

- предоставление туристских услуг как турагент по территории России и за рубежом;
- оказание дополнительных услуг, связанных с продажей авиа- и железнодорожных билетов, услугами трансфера, подготовкой документов и консультировании в визовом обслуживании, страхованием.

В качестве агента компания будет сотрудничать с компаниями, крупнейшими по объемам продаж турпакетов в России, – «TUI», «Интурист», «Пегас Туристик», «TEZ TOUR», «ANEX Tour», «Coral Travel», «Club Med», «Sunmar», «Европорт» и «Тройка». Клиентам будут предложены различные направления и виды отдыха, ориентированные на массового потребителя:

- Россия (пляжный отдых – Краснодарский край, Крым; экскурсии – Москва, Санкт-Петербург, Золотое кольцо; лечебно-оздоровительный туризм – Кавказские Минеральные воды);
- ближнее и дальнее зарубежье – Европа, Азия, острова, Африка.

Ценовая стратегия оказывает существенное влияние на уровень рентабельности, жизнеспособности и финансовой стабильности компании.

Ценовая стратегия, которой придерживается, компания будет строиться, учитывая ряд особенностей.

1. Дифференциация цен с учетом различных факторов (возраст, сезон) – внедрение системы «раннее бронирование» (скидка 15%), «счастливым час» (четвертая среда месяца скидка 5% с 15.00 до 16.00).
2. Индивидуальные потребности клиента – включение в состав тура дополнительных услуг (аренда снаряжения, экскурсии).
3. Соответствие параметров «цена и качество обслуживания».
4. Установление системы бонусов для агентов – рекламные туры, повышенная комиссия при достижении заданного объема реализации (14% свыше 8,00 млн. рублей). Розничная комиссия для турагентов составит 10%.
5. Предоставление беспроцентной рассрочки (оплата 50% – за 2 месяца до путешествия) и использование системы скидок для клиентов.

Изучение методов установления цены позволило выбрать наиболее приемлемый – рыночно-ориентированный метод ценообразования. Его применение основано на рассмотрении уровня издержек как ограничителя при установлении цены. На стадии внедрения проекта прибыль, закладываемая в цену турпродукта, составит 20% от суммы себестоимости и размера накладных расходов в 10%. В данном случае компания следует ценовой стратегии прочного внедрения на рынок, определяющая, минимальную цену на туристский продукт для проникновения на рынок, что обеспечивает большую доступность туров для потребителей.

В процессе работы фирма будет следовать стратегии ориентации на покупателя и на качество. В соответствии со стратегией ориентации на покупателя компании целесообразно поддерживать постоянное взаимодействие с клиентами (обратная связь, поздравления с праздниками), обеспечивать высокое качество обслуживания, совершенствование стиля работы в фирме, укрепление трудового коллектива. Стратегия ориентации на качество позволит в полной мере удовлетворить клиента полученным отдыхом, что может быть обеспечено системой внутрифирменных стандартов [11, с. 143].

Проведя дифференциацию туров с позиции цены клиентов фирмы в зависимости от уровня доходов можно разделить на категории:

- «1 группа» – стоимость тура до 70,00 тыс. рублей;
- «2 группа» – 70,00 тыс. рублей – 120,00 тыс. рублей;
- «3 группа» – выше 120,00 тыс. рублей.

В процессе разработки проекта следует уделить особое внимание комплексу маркетинговых коммуникаций, а именно таким элементам, как стимулирование сбыта, рекламная стратегия, личные продажи, интернет-маркетинг [36, с. 65].

Стимулирование сбыта ориентировано на повышение уровня осведомленности клиентов об открытии фирмы и предлагаемом туристском продукте в результате формирования побудительных мер и приемов, направленных на усиление ответной реакции целевой аудитории на различные мероприятия, среди которых:

- скидки и цены в результате предварительного бронирования или бонусы для постоянных клиентов;
- дополнительное бесплатное обслуживание (подарочные экскурсии);
- премии турагентам;
- применение комплекса «подкрепления» продукта – мер, направленных на поддержание имиджа турфирмы и привлечение новых клиентов (дополнительные услуги, повышение внимания к клиентам во время отдыха, внимание к постоянным клиентам);
- презентация продукта – семинары, консультационные дни, выездные показы (на выставках).

Разработка рекламной стратегии представляет собой долгосрочную программу, направленную на решение рекламной цели, и состоит из таких элементов, как рекламные цели, выбор подходящих средств массовой информации и рекламный бюджет. Основная рекламная цель будет носить характер информирования, а именно ориентирована на формирование первичного спроса на предлагаемые услуги туристской фирмой.

Выбор подходящих средств массовой информации включает определение необходимых рекламно-информационных материалов и средств их передачи.

1. Наружная реклама:

- вывеска туристского предприятия – будет содержать сведения о полном фирменном наименовании, о юридическом адресе, графике работы;
- витринные окна – следует выдержать в туристском стиле с фото известных дестинаций;
- световой короб – позволит информировать о популярных местах.

2. Видео и полиграфическая продукция, выдаваемая потенциальным клиентам, бизнес-партнерам, помогающая в реализации туров:

- визитная карточка;
- туристский каталог, представленный в электронном виде;
- буклеты;
- туристический конверт, который будет использован для хранения туристом паспорта, билетов, ваучера на размещение, медицинской страховки, памятки, визитной карточки турфирмы;
- видеоролики рекламы продаваемых туров.

В перспективе планируется выпуск квартальных календарей, наклеек на чемоданы, бирок для чемоданов, блокнотов различных форматов, фирменных листов для записи, стикеров.

3. Реклама в прессе:

- печатные издания (журналы «ВФ», «Статус Белгорода»);
- радио («Радио 7 на семи холмах»).

4. Реклама в интернете (сайт, соцсети, туристические порталы, E-mail рассылка, интернет-маркетинг) – является высокоэффективным видом, что подтверждается огромной конкуренцией туристских услуг.

Для работы фирмы планируется разработка сайта, который будет содержать не только описание услуг, контактные реквизиты и выполнять представительскую функцию, но и выступать в роли онлайн-магазина туров.

Также будут созданы страницы в социальных сетях «Facebook» и «Instagram». «Instagram» является универсальной социальной сетью, поскольку сейчас находится в тренде, позволяет выкладывать фотографии со смартфонов и планшетов. «Facebook» позволяет работать с более возрастной и платежеспособной целевой аудиторией – чиновники, бизнесмены и так далее. На каждой из представленных страниц в контактной информации должен быть не только номер телефона, также стоит указать еще и аккаунты в Viber, WhatsApp, Telegram, потому что эти мессенджеры также стоят на телефоне и пользователю будет удобно сразу туда написать. Обязательно следует дать ссылку на сайт. Кроме рекламных текстов будут представлены различные тематические материалы о путешествиях, так как представление текстов, статей, советов путешественникам имеют рекламную ценность, но не рассматривается в качестве рекламы.

Использование ресурсов популярных туристических порталов для продвижения услуг обеспечит расширение охвата потенциальных клиентов – travel.ru, otzyv.ru.

E-mail рассылку следует проводить по базам данных собственных клиентов и потенциальных. Также в работе фирмы будет налажена обратная связь с туристами, что позволит узнать их мнения, впечатления, пожелания об организации отдыха.

Особое внимание следует уделить такому виду рекламы в интернете как контекстная реклама. Она выступает в качестве эффективного инструмента привлечения аудитории на сайт через системы direct.yandex.ru и google.ru. Оплата производится за каждый рекламный клик, при этом есть возможность оперативного запуска рекламной кампании, ее прекращения и внесения изменений. Однако, компания может столкнуться с высокой стоимостью данного вида рекламы, необходимостью внесения предоплаты, искусственным «накликиванием». Для минимизации расходов будет установлено ограничение бюджета в день по контекстной рекламе и таргетинг, который обеспечит показ объявлений в конкретном регионе.

5. Cross-promotion – выступает недорогим способом борьбы за клиентов, с применением партнерского сотрудничества с компаниями, которые не являются прямыми конкурентами, но имеют общую целевую аудиторию. При этом партнерами будут специализированные магазины, занимающиеся продажей туристских товаров, аксессуаров (сумки и чемоданы), спортивного инвентаря («Спорт-мастер», «Триал-спорт», «Охота»), фитнес-клубы («Фитнес-сити», «Формула PRO»), а также автомобильные салоны («Genser»), рестораны, кафе и др.

Проводимые мероприятия в рамках комплекса маркетинговых коммуникаций будут основаны на рекламной стратегии рывка или флайтовом продвижении.

В данном случае организуется периодичное размещение рекламных материалов с мощным началом кампании (высокий вес и частота показа) с последующим снижением рекламной активности, что подходит для компании, только что входящей на рынок, сформировать необходимый минимальный уровень знания о товаре для последующего развития продаж (рис 4.1).

январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь

Рис. 4.1. График реализации мероприятий и его интенсивность

В целом рекламная кампания будет реализована с учетом следующих принципов:

- реклама выдержана в едином стиле, что обеспечит узнаваемость; клиентами;
- рекламные сообщения будут носить комплексный и регулярный характер при одновременном размещении на нескольких площадках для охвата разной аудитории;

– получение и анализ обратной реакции у клиентов для оценки эффективности рекламных носителей.

Построение системы распределения разрабатываемого туристского продукта ориентировано на широкую розничную продажу на всей сбытовой территории, это планируется осуществить по средствам различных каналов.

1. Прямые продажи туров – непосредственная продажа в офисе туристской фирмы.

2. Независимые турагентства на основе агентских соглашений за получаемое комиссионное вознаграждение.

3. Электронная коммерция – интернет-продажи.

Применение в деятельности последних двух каналов позволяет снизить финансовые вложения туроператору, расширить географию продаж по причине возможного нахождения агентств в отдаленных регионах. Экономико-правовые отношения между туристическим оператором и туристическим агентом осуществляются на основании договора комиссии или агентского соглашения.

Выбор турагента будет учитывать такие условия, как объём прав и обязанностей, территориальный охват и размещение, социально-экономические и иные критерии, характеризующие потенциальных туристов, используемые технологии и методы продаж, вид взаиморасчётов.

Сбыт услуг будет осуществлен по средствам:

– холодных звонков (телемаркетинга) – применение данной технологии продаж является весьма эффективной на рынках b2c и b2b;

– директ-маркетинга;

– активных продаж (предварительные заказы, индивидуальное обслуживание, продажи по отзывам, консультативная продажа).

В таблице 4.1 представлены цены реализации проектируемых туров.

Предложение сформированных туров ориентировано на весенне-летний и осенне-зимний периоды. Это обеспечит минимизацию фактора сезонности.

Цена реализации проектируемых туров, тыс. руб.

Туристское направление	Название тура	Цена реализации
Адыгея	«Горы в мае»	45,80
Алтай	Автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»	99,92
Архангельская область	Тур выходного дня «Штурм Белого моря»	48,25
Байкал	Активный отдых «Байкал – сибирское море»	95,50
Кавказ	Треккинг-тур «Краски Приэльбрусья»	48,91
Камчатка	Зимний тур «Вулканы в снегу»	86,33
Карелия	Активный отдых «Летний драйв»	38,35
Кольский полуостров	Катание на горных снегоходах «Снежные Хибины»	59,33
Плато Путорана	Экспедиция «Поднебесье»	147,18
Урал	Снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»	82,30

Так в период весна-лето будут организованы следующие виды туров:

- «Горы в мае»;
- автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»;
- тур выходного дня «Штурм Белого моря»;
- активный отдых «Байкал – сибирское море»;
- треkking-тур «Краски Приэльбрусья»;
- активный отдых «Летний драйв»;
- экспедиция «Поднебесье».

В осенне-зимний периоды – зимний тур «Вулканы в снегу», Катание на горных снегоходах «Снежные Хибины», снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды».

Следует отметить, что туры «Штурм Белого моря» и «Байкал – сибирское море» будут проводиться до ноября.

Как видно из данных, представленных в таблице 4.2, наибольший объем продаж возможен по средствам прямых продаж – 310 туров в год, продажи через сайт компании обеспечат реализацию 40 туров, компании-агенты – 38 туров.

Таблица 4.2

Количество реализованных туров при работе качестве туроператора, ед.

Туристское направление	Название тура	Прямые продажи туров	Продажи через турагентства	Электронная коммерция
Адыгея	«Горы в мае»	24,00	4,00	3,00
Алтай	Автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»	50,00	5,00	3,00
Архангельская область	Тур выходного дня «Штурм Белого моря»	32,00	3,00	6,00
Байкал	Активный отдых «Байкал – сибирское море»	38,00	5,00	5,00
Кавказ	Треккинг-тур «Краски Приэльбрусья»	48,00	4,00	5,00
Камчатка	Зимний тур «Вулканы в снегу»	23,00	5,00	4,00
Карелия	Активный отдых «Летний драйв»	26,00	5,00	6,00
Кольский полуостров	Катание на горных снегоходах «Снежные Хибины»	33,00	4,00	4,00
Плато Путорана	Экспедиция «Поднебесье»	16,00	1,00	1,00
Урал	Снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»	20,00	2,00	3,00
Итого		310,00	38,00	40,00

Работа в качестве турагента определена по таким укрупненным направлениям, как Россия и ближнее и дальнее зарубежье (табл. 4.3).

Таблица 4.3

Цена и объем реализации туров при работе качестве турагента

Направление	Туристский регион	Цена реализации, тыс. руб.	Количество туров, ед.
Россия	Краснодарский край (пляжный отдых)	32,40	13,00
	Крым (пляжный отдых)	24,50	11,00
	Москва (экскурсии)	12,40	16,00
	Санкт-Петербург (экскурсии)	13,60	12,00
	Золотое кольцо (экскурсии)	11,30	10,00
	Кавказские Минеральные воды (лечебно-оздоровительный туризм)	21,50	14,00
Ближнее и дальнее зарубежье	Европа	53,60	18,00
	Азия	58,30	38,00
	Африка	44,80	12,00
	Острова	81,90	14,00

Работа в качестве турагента обеспечит получение дополнительного дохода. В целом размер комиссионного вознаграждения по данному виду деятельности не превысит 6%.

В связи с тем, что компания будет оказывать дополнительные услуги, то их стоимость будет определяться исходя из единицы оказанных услуг в размере агентского сбора. Следует отметить, что представленные услуги (продажа авиа- и железнодорожных билетов, услуги трансфера, подготовка документов и консультирование в визовом обслуживании, страхование) будут носить дополнительный характер. Что касается услуги трансфера, то в ближайшей перспективе ее покупка не предусмотрена туристами (табл. 4.4).

Таблица 4.4

Цена и объем реализации дополнительных услуг, тыс. руб.

Услуга	Цена реализации, тыс. руб.	Количество услуг, ед.
Продажа авиа- и железнодорожных билетов	0,15	90,00
Услуги трансфера	0,30	0,00
Подготовка документов и консультирование в визовом обслуживании	2,00	18,00
Страхование	0,20	30,00

Приложение С отражает ежемесячный прогноз продаж компании через разные каналы. Планируется ежегодный рост объемов продаж на 15%, что станет возможным в результате расширения рынка сбыта, в том числе агентской сети и открытия дополнительных офисов.

Составление маркетингового плана предполагает формирование маркетингового бюджета, размер которого составляет 495,50 тыс. рублей (Приложение Т). В целом основные статьи расходов распределились следующим образом:

- приобретение вывески туристского предприятия – 12,00 тыс. рублей;
- декорирование трех витринных окон – 13,50 тыс. рублей;
- заказ светового короба – 16,00 тыс. рублей;

- печать 1000 визитных карточек – 4,00 тыс. рублей;
- разработка дизайн-макета туристского каталога с предложением разрабатываемых туров и информацией о туристских направлениях – 35,00 тыс. рублей;
- буклеты (500 штук) – 10,50 тыс. рублей;
- туристический пластиковый конверт для документов (300 штук) – 19,50 тыс. рублей;
- видеоролики рекламы туров (10 туров) для размещения в социальных сетях и трансляции в офисе турфирмы – 150,00 тыс. рублей;
- реклама в печатных изданиях (журналы «ВФ», «Статус Белгорода») – 48,00 тыс. рублей (издание 4 рекламных статей о путешествиях с компанией);
- реклама на радио («Радио 7 на семи холмах») – общий бюджет 50,00 тыс. рублей;
- разработка и продвижение сайта с функцией он-лайн заказа – 45,00 тыс. рублей;
- продвижение компании в соцсетях «Facebook» и «Instagram» – общий бюджет 15,00 тыс. рублей;
- размещение рекламы на туристических порталах – 25,00 тыс. рублей;
- E-mail рассылка – 3,00 тыс. рублей;
- контекстная реклама – 25,00 тыс. рублей;
- организация двух презентаций турпродуктов для независимых агентств – 12,00 тыс. рублей;
- cross-promotion – 12,00 тыс. рублей (сотрудничество с 4 компаниями в рамках партнерских программ).

Организация бизнеса предусматривает существенные затраты связанные с продвижением проекта. В последующие периоды мероприятия по данному направлению будут носить поддерживающий характер.

5. Финансовый план. Оценка эффективности проектных мероприятий

Составление финансового плана основано на первоначальной группировке расходов и доходов, которые генерирует проект.

Инвестиционные расходы запланированы в размере 1430,40 тыс. рублей, в том числе:

- организационные расходы – 11,50 тыс. рублей;
- ремонт, оснащение и автоматизация – 783,40 тыс. рублей;
- обучение персонала – 20,00 тыс. рублей;
- маркетинговые мероприятия – 495,50 тыс. рублей;
- проработка туристского продукта – 120,00 тыс. рублей.

Финансирование проекта будет в полном объеме осуществлено за счет заемных средств – кредитование финансовой организацией «Тинькофф Банк» под 12% сроком на 3 года.

Первый год реализации проекта обеспечит формирование выручки в размере 34272,26 тыс. рублей, включая:

- выручку от реализации туров при работе качестве туроператора – 27886,06 тыс. рублей,
- выручку от реализации туров при работе качестве турагента – 6330,70 тыс. рублей,
- при оказании дополнительных услуг – 55,50 тыс. рублей.

Таблица 5.1 отражает, какая выручка от реализации туров при работе качестве туроператора может быть получена туристской организацией при запланированном объеме продаж.

Прямые продажи туров обеспечат наибольший доход в размере 22557,34 тыс. рублей. При этом, если рассматривать наиболее популярное направление, то им будет автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая».

Продажи через турагентства и сайт позволят реализовать фирме туров практически на равные суммы: продажи через турагентства – 2673,19 тыс. рублей, электронная коммерция – 2655,53 тыс. рублей.

Таблица 5.1

Выручка от реализации туров при работе качестве туроператора, тыс. руб.

Туристское направление	Название тура	Прямые продажи туров	Продажи через турагентства	Электронная коммерция
Адыгея	«Горы в мае»	1099,20	183,20	137,40
Алтай	Автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»	4996,00	499,60	299,76
Архангельская область	Тур выходного дня «Штурм Белого моря»	1544,00	144,75	289,50
Байкал	Активный отдых «Байкал – сибирское море»	3629,00	477,50	477,50
Кавказ	Треккинг-тур «Краски Приэльбрусья»	2347,68	195,64	244,55
Камчатка	Зимний тур «Вулканы в снегу»	1985,59	431,65	345,32
Карелия	Активный отдых «Летний драйв»	997,10	191,75	230,10
Кольский полуостров	Катание на горных снегоходах «Снежные Хибины»	1957,89	237,32	237,32
Плато Путорана	Экспедиция «Поднебесье»	2354,88	147,18	147,18
Урал	Снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»	1646,00	164,60	246,90
Итого		22557,34	2673,19	2655,53
Итого по направлению		27886,06		

Спланированная работа турагентом обеспечит реализацию туров на сумму 6330,70 тыс. рублей (табл. 5.2).

Таблица 5.2

Выручка от реализации туров при работе качестве турагента, тыс. руб.

Направление	Туристский регион	Выручка
Россия	Краснодарский край (пляжный отдых)	421,20
	Крым (пляжный отдых)	269,50
	Москва (экскурсии)	198,40
	Санкт-Петербург (экскурсии)	163,20
	Золотое кольцо (экскурсии)	113,00
	Кавказские Минеральные воды (лечебно-оздоровительный туризм)	301,00
Ближнее и дальнее зарубежье	Европа	964,80
	Азия	2215,40
	Африка	537,60
	Острова	1146,60
Итого по направлению		6330,70

В данном случае следует отметить, что отечественные направления не приносят существенного вклада в объем продаж и составляют менее 25% от общей совокупности.

Дополнительные услуги приносят минимальную сумму – 55,50 тыс. рублей компании (табл. 5.3).

Таблица 5.3

Выручка от реализации дополнительных услуг, тыс. руб.

Услуга	Выручка
Продажа авиа- и железнодорожных билетов	13,50
Услуги трансфера	0,00
Подготовка документов и консультирование в визовом обслуживании	36,00
Страхование	6,00
Итого по направлению	55,50

Если рассмотреть размер ежемесячных поступлений выручки от реализации по всем направлениям, то она имеет следующий вид: январь – 409,55 тыс. рублей, февраль – 1202,34 тыс. рублей, март – 2190,47 тыс. рублей, апрель – 1895,79 тыс. рублей, май – 4301,27 тыс. рублей, июнь – 5149,69 тыс. рублей, июль – 4469,04 тыс. рублей, август – 4493,16 тыс. рублей, сентябрь – 3304,9 тыс. рублей, октябрь – 2004,7 тыс. рублей, ноябрь – 2601,64 тыс. рублей, декабрь – 2249,71 тыс. рублей.

Так как в перспективе предусмотрено ежегодное увеличение выручки от реализации на 15%, то ее величина составит: 2 год – 39413,10 тыс. рублей, 3 год – 45325,06 тыс. рублей, 4 год – 52123,82 тыс. рублей, 5 год – 59942,40 тыс. рублей.

Текущие расходы компании формируются за счет постоянных и переменных расходов. Так, к постоянным затратам (2270,45 тыс. рублей) отнесены:

- заработная плата с учетом отчислений во внебюджетные фонды – 942,46 тыс. рублей;
- аренда офиса – 540,00 тыс. рублей (45,00 тыс. рублей в месяц);

- амортизация оборудования – 90,67 тыс. рублей (начислена на компьютеры, кресла для посетителей, телевизор, сплит-систему, срок полезного использования – 3 года);
- выплата кредита – 570,12 тыс. рублей (при объеме заемных средств 1430,40 тыс. рублей сроком на 3 года, размер ежемесячного платежа составит 47,51 тыс. рублей);
- ведение счета в банке и обслуживание терминала безналичной оплаты – 7,80 тыс. рублей («Тинькофф Банк», 650 рублей в месяц);
- полис страхования ответственности туроператора – 5,00 тыс. рублей;
- услуги связи (интернет и телефон) – 32,40 тыс. рублей (соответственно 1,50 тыс. рублей и 1,2 тыс. рублей в месяц);
- техническое обслуживание кассового аппарата – 6,00 тыс. рублей;
- расходы на содержание офиса – 15,00 тыс. рублей;
- обслуживание сайта, расходы на рекламу и стимулирование сбыта, организация курсов повышения квалификации – не предусмотрены в первый год реализации проекта в текущих затратах, так как рассматриваются в качестве инвестиционных затрат, в последующем расходы на рекламу и стимулирование сбыта определены в размере 25% от бюджета маркетинга;
- программное обеспечение – 12,00 тыс. рублей;
- расходы на канцелярские принадлежности – 24,00 тыс. рублей (расходники для принтера, степлеры, папки для договоров, ручки, карандаши);
- прочие расходы – 25,00 тыс. рублей.

Ежегодное увеличение данной категории затрат запланировано в размере 10%: 2 год – 2590,29 тыс. рублей, 3 год – 2783,24 тыс. рублей, 4 год – 2425,37 тыс. рублей, 5 год – 2658,84 тыс. рублей.

Переменные расходы включают себестоимость по туристским продуктам при осуществлении туроператорской деятельности и турагентской деятельности, комиссию турагентам, переменную часть заработной платы сотрудникам с учетом отчисления во внебюджетные фонды по туристским

продуктам при осуществлении туроператорской деятельности и турагентской деятельности:

- себестоимость по туристским продуктам при осуществлении туроператорской деятельности – 23238,44 тыс. рублей (сумма определена из количества проданных туров и себестоимости по каждому направлению);

- себестоимость по туристским продуктам при осуществлении турагентской деятельности – 5950,86 тыс. рублей (94% от стоимости туристского продукта перечисляется туроператору);

- комиссионное вознаграждение турагентам – 267,32 тыс. рублей (10% комиссионное вознаграждение по собственным разработанным турам);

- переменная часть заработной платы при реализации туристских продуктов при осуществлении туроператорской деятельности – 984,81 тыс. рублей (3% от стоимости туристского продукта вознаграждение сотруднику по собственным разработанным турам – 756,39 тыс. рублей и 30,2% отчисления во внебюджетные фонды);

- переменная часть заработной платы при реализации туристских продуктов при осуществлении турагентской деятельности – 82,43 тыс. рублей (1% от стоимости туристского продукта вознаграждение сотруднику по турам при работе по агентскому соглашению – 63,31 тыс. рублей и 30,2% отчисления во внебюджетные фонды).

В первый год реализации проекта переменные расходы составят 30523,85 тыс. рублей. В дальнейшем их величина будет увеличиваться на 15% также как и будет происходить рост выручки: 2 год – 35102,43 тыс. рублей, 3 год – 40367,79 тыс. рублей, 4 год – 46422,96 тыс. рублей, 5 год – 53386,41 тыс. рублей.

Таким образом, проведенные расчеты позволили определить величину расходов, ассоциированных с проектом: 1 год – 32794,30 тыс. рублей, 2 год – 37692,72 тыс. рублей, 3 год – 43151,04 тыс. рублей, 4 год – 48848,33 тыс. рублей, 5 год – 56045,24 тыс. рублей (Приложение У).

Анализ безубыточности проведен по основному виду деятельности, т.е.

по осуществлению туроператорской деятельности. Исходными данными послужили следующие показатели:

- выручка – 27886,06 тыс. рублей;
- реализация – 388,00 туров;
- постоянные затраты – 2270,45 тыс. рублей;
- переменные затраты (включающие себестоимость проданных туров, комиссионное вознаграждение агентам и переменную часть заработной платы сотрудников) – 24490,57 тыс. рублей.

При проведении расчета были получены значения:

- цена за единицу товара – 71,87 тыс. рублей;
- средние переменные издержки – 63,12 тыс. рублей;
- точка безубыточности – 18646,45 тыс. рублей;
- точка безубыточности – 259,44 туров

Ниже этого объема реализации и выручки деятельность предприятия будет убыточной.

Таблица 5.4 отражает динамику показателей при изменении объемов реализации туров.

Таблица 5.4

Динамика показателей при изменении объемов реализации туров

Объем реализации	0%	10%	20%	30%	40%	50%
Выручка	-	2788,61	5577,21	8365,82	11154,42	13943,03
Постоянные затраты	2270,45	2270,45	2270,45	2270,45	2270,45	2270,45
Переменные затраты	-	2449,06	4898,11	7347,17	9796,23	12245,28
Валовые затраты	15000,00	4719,51	7168,56	9617,62	12066,68	14515,73
Реализация	-	38,80	77,60	116,40	155,20	194,00
Объем реализации		60%	70%	80%	90%	100%
Выручка		16731,64	19520,24	22308,85	25097,45	27886,06
Постоянные затраты		2270,45	2270,45	2270,45	2270,45	2270,45
Переменные затраты		14694,34	17143,40	19592,45	22041,51	24490,57
Валовые затраты		16964,79	19413,85	21862,90	24311,96	26761,02
Реализация		232,80	271,60	310,40	349,20	388,00

Рисунок 5.1 иллюстрирует графический расчет точки безубыточности.

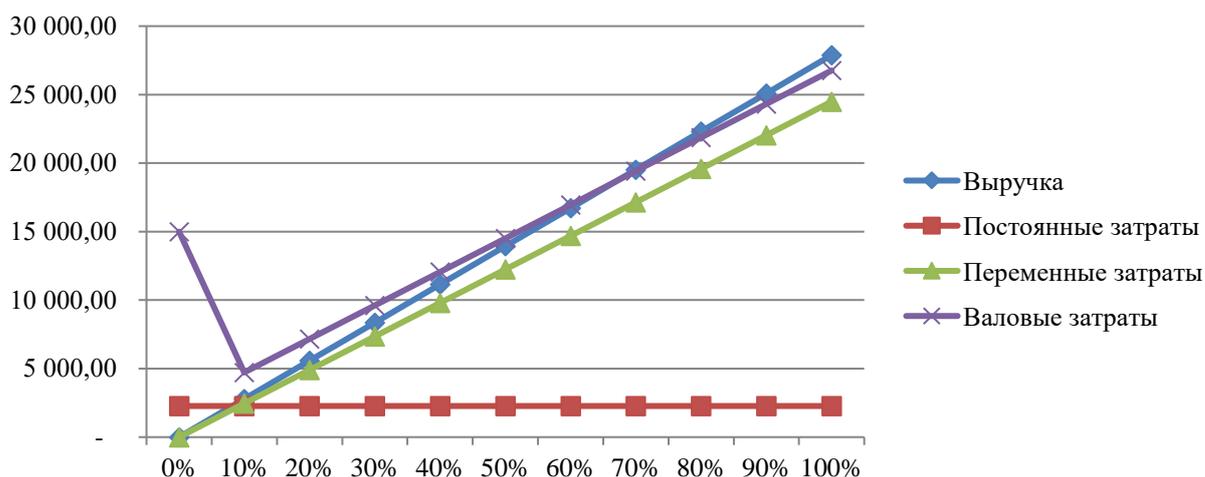


Рис. 5.1. График точки безубыточности

По итогам проведенных расчетов сформированы прогнозная бухгалтерская отчетность для первого года реализации проекта (Приложение Ф).

При анализе рисков рассмотрены наиболее вероятные, которые могут возникнуть при реализации проектных мероприятий (Приложение Х).

Минимизация неблагоприятных событий позволит предотвратить их вовсе или снизить ущерб. При этом следует определить меры снижения в отношении следующих рисков:

- платежеспособность заказчика – привлечение средств в форме заемного капитала, также можно рассмотреть возможность поиска бизнес-партнера или инвестора;
- непредвиденные затраты и рост прямых материальных затрат – необходимость определения цены, возможная их «заморозка», предварительная оплата, стратегическое и оперативное прогнозирование и планирование, контроль показателей плана и их корректировка, формирование резервных фондов для покрытия непредвиденных расходов;
- несвоевременная поставка комплектующих при организации производств – заключение контрактов с партнерами с указанием четких сроков, прав и обязанностей сторон, штрафов при нарушении обязательств;
- неустойчивость спроса, появление альтернативной услуги, неплатежеспособность потребителей – можно снизить степень воздействия данных

факторов в результате расширения ассортимента услуг с учетом потребностей клиентов, гибкой ценовой политики, формированием системы лояльности;

- недостаточный социальный пакет, недостаточный уровень заработной платы – премии и поощрения материального и нематериального характера, бонусы, обучение и стажировки;

- нестабильное качество услуг – сотрудничество с проверенными партнерами.

Для принятия решения о возможности реализации проекта следует провести оценку экономической эффективности, рассчитав показатели – чистая современная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости (обычный и дисконтированный), индекс рентабельности, учетная норма рентабельности [5, 10, 22, 30].

Приложение Ц содержит исходные данные и результаты расчетов анализа эффективности проекта.

Проектная дисконтная ставка (27,00%) учитывает такие факторы, как проектные риски, источники финансирования проекта, общая экономическая ситуация и ставка рефинансирования ЦБ РФ.

Чистые денежные потоки подтверждают динамичный рост и развитие компании: 1 год – 1273,03 тыс. рублей, 2 год – 1466,97 тыс. рублей, 3 год – 1829,89 тыс. рублей, 4 год – 2711,06 тыс. рублей, 5 год – 3208,39 тыс. рублей.

Чистая современная стоимость, полученная в результате расчета, свидетельствует, что при реализации проекта будет получен дополнительный доход и инвестиции возвращены в полном объеме. Данный показатель равен 3388,09 тыс. рублей.

На основе индекса рентабельности был получен следующий результат: каждый затраченный рубль обеспечит формирование 3,37 рублей прибыли, в том числе 2,37 рублей чистой прибыли при полном возмещении вложенных средств.

Для определения максимально допустимого относительного уровня расходов, который может быть достигнут в этом проекте, рассчитан показатель внутренней нормы доходности.

Представленная информация позволила рассчитать уточненное значение показателя внутренней нормы доходности – 104,61%. Сравнив его со стоимостью кредита, можно сделать вывод о целесообразности реализации проекта.

Проведенный расчет показал, что возмещение инвестиционных расходов произойдет во второй год реализации проекта. Применение на практике дисконтированного срока окупаемости является обоснованным, так как он учитывает фактор времени.

Коэффициент эффективности инвестиций отражает, что на каждый вложенный в проект рубль приходится 6,74 рублей чистой прибыли.

Таким образом, на основе проведенных расчетов можно судить о целесообразности реализации проекта и его экономической эффективности.

Заключение

Индустрия туризма характеризуется ежегодным ростом числа туристских организаций. Представленный проект описывает технологию открытия новой туристской фирмы «Родные горизонты» («Native horizons») в форме специализированного рецептивного туроператора, а именно туроператора специального интереса и определённой клиентуры.

Открытие бизнеса планируется в форме частной собственности с единственным учредителем в виде общества с ограниченной ответственностью на общем режиме налогообложения. В начале работы фирмы количество требуемых работников будет минимально – директор и два менеджера, а также бухгалтер и системный администратор, привлекаемые по договору ГПХ.

В качестве основного вида деятельности компании будет выступать туроператорская деятельность по РФ с предложением следующих туров, по которым проведен расчет себестоимости и цены реализации:

- Адыгея («Горы в мае»);
- Алтай (автотур без палаток и рюкзаков «Золото Алтая»);
- Архангельская область (тур выходного дня «Штурм Белого моря»);
- Байкал (активный отдых «Байкал – сибирское море»);
- Кавказ (треккинг-тур «Краски Приэльбрусья»);
- Камчатка (зимний тур «Вулканы в снегу»);
- Карелия (активный отдых «Летний драйв»);
- Кольский полуостров (катание на горных снегоходах «Снежные Хибины»);
- Плато Путорана (экспедиция «Поднебесье»);
- Урал (снегоходная экспедиция «Перевал Дятлова: тайны и легенды»).

Также для обеспечения роста показателей финансовой деятельности фирмой предполагается расширение ассортимента услуг на основе предоставления туристских услуг как турагент по территории России и за рубежом

и оказания дополнительных услуг, связанных с продажей авиа- и железнодорожных билетов, услугами трансфера, подготовкой документов и консультировании в визовом обслуживании, страхованием.

В качестве основного сегмента потребителей будут:

– корпорации, крупные компании (например, ПАО «Сбербанк», МРСК Центра – Филиал «Белгородэнерго»), которые в рамках социальных программ для своих сотрудников создают аффилированные структуры, обеспечивающие организацию не только деловых поездок, но и личный отдых сотрудников;

– сотрудники ФСБ, МВД, а также те, кто по специфике работы имеет доступ к секретным сведениям, а именно государственные гражданские служащие, имеющие доступ к сведениям второй или третьей степени секретности.

Система распределения разрабатываемого туристского продукта ориентирована на широкую розничную продажу на всей сбытовой территории, это планируется осуществить по средствам различных каналов – прямые продажи туров, независимые турагентства, электронная коммерция. В работе составлен маркетинговый план, сформирован бюджет маркетинга.

Инвестиционные расходы запланированы в размере 1430,40 тыс. рублей, в том числе организационные расходы – 11,50 тыс. рублей; ремонт, оснащение и автоматизация – 783,40 тыс. рублей; обучение персонала – 20,00 тыс. рублей; маркетинговые мероприятия – 495,50 тыс. рублей; проработка туристского продукта – 120,00 тыс. рублей.

Финансирование проекта будет в полном объеме осуществлено за счет заемных средств – кредитование финансовой организацией «Тинькофф Банк» под 12% сроком на 3 года.

Первый год реализации проекта обеспечит формирование выручки за счет реализации туров при работе в качестве туроператора, в качестве турагента, при оказании дополнительных услуг. Текущие расходы компании формируются за счет постоянных и переменных расходов.

По итогам проведенных расчетов сформирована прогнозная бухгалтерская отчетность предприятия. При анализе рисков рассмотрены наиболее вероятные и предложены мероприятия по снижению их воздействия.

Для подтверждения целесообразности открытия туристской фирмы проведен расчет и интерпретация следующих показателей экономической эффективности:

- чистая современная стоимость – 3388,09 тыс. рублей;
- срок окупаемости – два года;
- индекс рентабельности – 3,37;
- внутренняя норма доходности – 104,61%;
- коэффициент эффективности инвестиций – 6,74.

Список использованных источников

1. Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019-2025 годы)» // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
2. Об утверждении Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих, раздел «Квалификационные характеристики должностей работников организаций сферы туризма» : приказ Минздравсоцразвития РФ от 12.03.2012 № 220н // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство».
3. Алешина И. А. Корпоративный имидж. PR: учебник. М. : Финансы и статистика, 2014. 57 с.
4. Арустамов Э.А. Основы бизнеса: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2019. 230 с.
5. Балдин К.В. Управление инвестициями: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2016. 239 с.
6. Березовая Л. Г. История туризма и гостеприимства: учебник для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 477 с.
7. Бизнес-планирование: учеб. пособие / под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. М.: Юнити-Дана, 2015. 591 с.
8. Боголюбов В. С. Туристско-рекреационное проектирование. Оценка инвестиций: учебник. М.: Юрайт, 2019. 256 с.
9. Боголюбов В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве: учебник для СПО. М.: Юрайт, 2019. 293 с.
10. Болодурина М. Инвестиции: учеб. пособие. Оренбург: ОГУ, 2017. 355 с.
11. Борисов Ю. Н. Маркетинг в туризме: учебник. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. 443 с.
12. Воскресенский В. Ю. Международный туризм: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2015. 462 с.

13. Галенко В. П. Бизнес-планирование: Создание успешного бизнес-плана на предприятии. СПб.: Герда, 2016. 348 с.
14. Гермогенова Л. Ю. Эффективный PR в России. Практика и рекомендации: учеб. пособие. СПб.: Питер, 2015. 252 с.
15. Гомилевская Г. А. Региональные модели организации внутреннего туризма: учебник. М.: Инфра-М, 2016. 320 с.
16. Джурбина Е. М. Инвестиции: учеб. пособие. Ставрополь: СКФУ, 2015. 204 с.
17. Дубровин И. А. Бизнес-планирование на предприятии: учебник. М: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. 432 с.
18. Ермакова Ж. Экономика и анализ деятельности организаций туризма: учеб. пособие. Оренбург: ОГУ, 2014. 315 с.
19. Ермакова Ж. Экономика и организация средств размещения: практикум: учеб. пособие. Оренбург: ОГУ, 2016. 100 с.
20. Ермакова Ж. Экономика транспортного обслуживания в туризме: курс лекций: учеб. пособие. Оренбург: ОГУ, 2015. 111 с.
21. Ефремова М. В. Основы технологии туристического бизнеса: учеб. пособие. М.: Ось-89, 2014. 211 с.
22. Игошин Н. В. Инвестиции: организация, управление, финансирование: учебник. М.: Юнити-Дана, 2015. 447 с.
23. Ильина Е. И. Основы туристской деятельности: учебник. М.: Инфра-М, 2015. 320 с.
24. Ильина Е. Н. Туроперейтинг: организация деятельности: учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 256 с.
25. Кабанова О. В. Инвестиции и инвестиционные решения: учеб. пособие. Ставрополь: СКФУ, 2017. 201 с.
26. Как открыть турагентство в 2018 году: пошаговая инструкция. URL: <https://moneymakerfactory.ru/biznes-idei/turagentstvo/> (дата обращения: 22.03.2019).

27. Как открыть турагентство с нуля. URL: https://biznesplan-primer.ru/kak_otkryt/turagentstvo (дата обращения: 22.03.2019).
28. Калимуллин Д. М., Тишакова А. А. Современное состояние и перспективы развития туристической отрасли в России // Научный форум: Экономика и менеджмент : сб. ст. по материалам IX междунар. науч.-практ. конф. № 7(9). М., Изд. «МЦНО», 2017. С. 57-64.
29. Каурова А. Д. Организация сферы туризма: учеб. пособие. СПб. : Герда, 2015. 368 с.
30. Кузнецов Б. Т. Инвестиции: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2015. 623 с.
31. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник. М. : Финансы и статистика, 2014. 230 с.
32. Морозов М. А. Экономика туризма: учебник для СПО. М.: Юрайт, 2019. 291 с.
33. Нешиной А. С. Инвестиции: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 352 с.
34. Николаева И. П. Инвестиции: учебник. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. 254 с.
35. Орлова Т. М. Паблик рилэйшнз и реклама в системе маркетинга: учебник. М.: Финансы и статистика, 2014. 390 с.
36. Решетникова И. И. Формирование и развитие делового имиджа фирмы: учебник. М. : Экономистъ, 2015. 135 с.
37. Саратовцев Ю. И. Технология туризма: учеб. пособие. СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2014. 184 с.
38. Семиглазов В. А. Инновации и инвестиции: учеб. пособие. Томск: ТУСУР, 2016. 134 с.
39. Скобкин С. С. Экономика организации в гостиничном сервисе: учебник и практикум для СПО. М.: Юрайт, 2019. 373 с.
40. Сорокина Е. В. Реклама и PR – слияние или дифференциация / Е. В. Сорокина // Рекламные технологии. 2015. № 1. С. 13-14.

41. Социально-экономическое положение Белгородской области в 2018 году: комплексный доклад / Федер. служба гос. статистики, Территор. орган федер. службы гос. статистики по Белгор. обл. Белгород: Изд-во Белгор. облкомстата, 2018. 120 с.

42. Статистический ежегодник. Белгородская область. 2018: стат. сб. / Федер. служба гос. статистики, Территор. орган федер. службы гос. статистики по Белгор. обл. Белгород: Изд-во Белгор. облкомстата, 2018. 580 с.

43. Сухов Р. И. Организация туристской деятельности: учебник. Ростов-на-Дону: Издательство ЮФУ, 2016. 267 с.

44. Трухачев А. В. Туризм. Введение в туризм: учебник. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2013. 396 с.

45. Турманидзе Т. У. Анализ и оценка эффективности инвестиций: учебник. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2014. 247 с.

46. Ушаков Д. С. Прикладной туроперейтинг: учеб. пособие. М.: Март, 2014. 413 с.

47. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : Центральная База стат. данных / Росстат. М., 2018. URL: <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi>. (дата обращения: 22.03.2019).

48. Хазанович Э. С. Инвестиционный практикум в Excel: учеб. пособие. М.: Директ-Медиа, 2016. 131 с.

49. Что ждет туристический рынок? Что брать: Стратегия «Туризм USA». URL: <https://www.finam.ru/analysis/forecasts/chto-zhdet-turisticheskiiy-rynok-20180709-183232/> (дата обращения: 22.03.2019).

50. Что нужно, чтобы выгодно открыть собственное турагентство. URL: <https://gejzer.ru/plany/turisticheskoe-agentstvo.html> (дата обращения: 22.03.2019).

51. Batra R. Regional management: textbook. NY, 2016. 700 p.

52. Scott A. This is PR: The realities of public relations: textbook. Boston: 2014. 283 p.

Приложения