МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ
И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. Х.М. БЕРБЕКОВА»

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ТУРИСТСКИХ ПРОДУКТОВ

Методические указания

Для направления 43.04.02 Туризм

НАЛЬЧИК
2015

УДК 338.48.5
ББК 65.43/я73
Б59

***Рецензент*:**

кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Финансы предприятий и инвестиции»
Кабардино-Балкарского государственного
аграрного университета им. В.М. Кокова
М.А. Маржохова

Составители: **Хуранов А.Б., Волов М.А., Анищенко Е.А.**

Б59 Бизнес-планирование туристских продуктов [Текст] : методические указания / А. Б. Хуранов, М. А. Волов, Е. А. Анищенко. – Нальчик : Каб.-Балк. ун-т, 2015. – 41 с. – 50 экз.

Издание содержит методические указания по выполнению практических заданий.

Предназначено для магистрантов, обучающихся по направлению подготовки «Туризм».

Рекомендовано РИСом университета

УДК 338.48.5
ББК 65.43/я73

© Кабардино-Балкарский
государственный университет
им. Х.М. Бербекова, 2015

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1

ТЕМА. Установление миссии и целей туристической организации

Цель работы: развитие у студентов навыков формулирования миссии и целей организации и построения дерева целей.

В результате выполнения данной работы студент будет *иметь представление:*

– о формировании основных составляющих целевого начала в деятельности организации (миссии и целей);

знать:

– основы формирования миссии организации с включением основных показателей деятельности организации;

– свойства целей и их формирование по определенным фазам;

иметь навыки:

– формулирования целей организации;

– структурирования и составления декомпозиции целей относительно иерархической структуры.

Методические рекомендации

Организация не может функционировать без целевых ориентиров. Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

Выделяются две основные составляющие целевого начала: миссия и цели. Миссия может пониматься в широком смысле как философия, смысл существования организации, и в узком – как сформулированное, достаточно детализированное утверждение относительно того, для чего существует организация.

Хорошо сформулированная миссия включает в себя описание ориентиров, сферы деятельности, а также желательного имиджа организации.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня.

Особенность иерархического построения целей состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавливает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ее целей организации в целом. Только при дос-

тижении каждым процессом в организации своей цели может реализоваться общая цель организации – создание продукции, удовлетворяющей требованиям потребителя с наименьшими затратами.

Порядок выполнения работы

1. Выберите в качестве объекта анализа предоставление туристической услуги.

2. Сформулируйте миссию выбранного вами предприятия в узком смысле.

3. Разработайте иерархическую структуру целей в зависимости от организационной структуры с указанием целей роста предприятия в соответствии с ключевыми требованиями.

Укажите ответственных исполнителей подразделения предприятия за реализацию этих целей.

При формировании целей использовать таблицу.

Таблица

Матрица разработки и формулирования целей компании

Содержательные цели	Временные цели		
	Краткосрочные	Среднесрочные	Долгосрочные
1. По прибыли			
2. По заказчикам			
3. По сфере интересов			
4. По росту потенциала фирмы			
5. По сотрудникам			
6. По управлению (менеджменту)			
7. По поставщикам			
8. По точкам реализации			

4. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии относительно представленного рисунка.

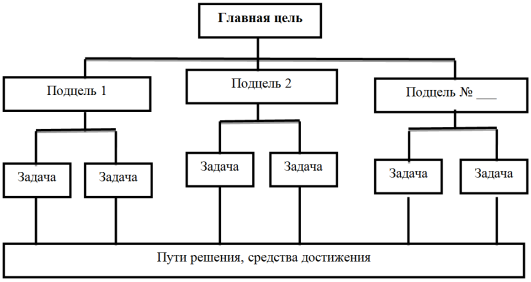

Рисунок. Упрощенное структурное представление дерева целей

5. По результатам проделанной работы оформите отчет. Отчет по работе должен содержать:

– тему и цель работы;

– сформулированную миссию предприятия;

– заполненную таблицу и иерархическую схему целей предприятия (с указанием ответственных исполнителей);

– вывод.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2

ТЕМА. Реализация политики планирования работ в организации

Цель работы: изучение тактики формирования планов и построение иерархической структуры системы планирования в организации.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о необходимости планирования работ в организации и принципах их формирования;

– о взаимосвязи структурирования целей предприятия и разработки планов;

знать:

– процессы планирования работ в организации, осуществление работ на этапах планирования выпуска готовой продукции (выполнения работ или оказания услуг), определения ценности планирования для организации, закладываемой на каждом этапе:

иметь навыки:

– формирования этапов планируемых мероприятий с целью определения видов деятельности, осуществление которых необходимо на предприятиях для обеспечения конкурентоспособности продукции;

– определения ответственных исполнителей при процессах планирования на всех уровнях.

Методические рекомендации

Для обеспечения успешной работы организации (предприятия) необходима планомерная работа, которая должна начинаться с планов и указаний, обеспечивающих достижение целей предприятия и определять процесс реализации стратегических планов.

Процесс планирования разбивают на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к выполнению задачи снижения издержек на 10 % в течение года можно отнести разработку плана совершенствования производственных процессов и программы повышения квалификации работающих.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Для этого необходимо изучение операций с общих позиций и создание календарного плана их выполнения.

3. Уточнение и делегирование соответствующих полномочий для выполнения каждого вида деятельности.

4. Оценка затрат времени на выполнение всех операций.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Потребности ресурсов определяются путем составления бюджета.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждений с подчиненными часто становится необходимым проводить корректировку планов действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания

работы могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены.

Порядок выполнения работы

1. Организуйте рабочие группы численностью до 4 человек.

2. За производственный объект можно принять производство продукции (предоставления услуг, выполнения работ).

3. Выявите работы в организации, для которых необходимо составить сначала стратегический план, а затем необходимое число тактических планов, определите ценность планируемой работы, назначьте ответственных исполнителей на каждом этапе. Результаты занесите в таблицу.

Таблица

Этапы планирования в организации

Этапы стратегического планирования	Процессы, осуществляемые на этапе работ	Ценность планируемой работы (как ожидаемый результат)	Исполнитель

4. Разработайте схему подчиненности тактических планов для выполнения работ на этапе стратегических планов, как показано на рисунке.

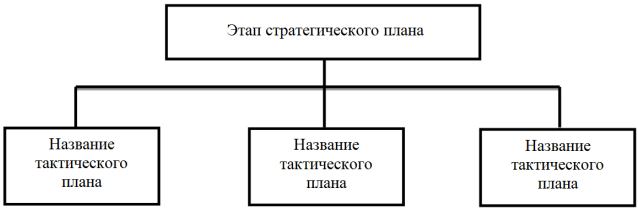

Рисунок. Взаимосвязь элементов планирования на предприятии

5. По результатам проделанной работы оформите отчет.

Отчет по работе должен содержать:

– тему и цель работы;

– заполненную таблицу;

– разработанную схему;

– вывод.

Практическая работа 3

ТЕМА. Изучение метода SWOT-анализа

Цель работы: освоить применение метода SWOT-анализа для определения слабых и сильных сторон предприятия.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о необходимости анализа внутренней среды предприятия (организации);

знать:

– этапы проведения SWOT-анализа;

– способ исследования взаимосвязей выявленных сильных и слабых сторон предприятия;

иметь навыки:

– применения метода SWOT-анализа;

– анализа полученных результатов;

– определения корректирующих мероприятий по результатам анализа.

Методические рекомендации

Анализ сильных и слабых сторон предприятия – очень важное направление в деятельности предприятия. Метод SWOT-анализа способен эффективно помочь в проведении вышеуказанного анализа и при этом широко используется во всем мире. Современный менеджер обязан в совершенстве владеть им. SWOT – это аббревиатурное обозначение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятных возможностей (Opportunities), факторов угрозы (Threats) предприятия. Качественный анализ перспектив предприятия проводится с целью определения открывающихся перед ним возможностей и надвигающихся угроз. Анализ SWOT позволяет развить понимание тех обстоятельств, в которых действует предприятие. Данный анализ позволяет определить не только возможности предприятия, но и все доступные преимущества перед конкурентами. Применение данного метода заключается в выявлении примерных групп вопросов:

• первые две касаются внутренних факторов, где анализируются сильные и слабые стороны;

• вторая группа вопросов касается внешних факторов и включает в себя благоприятные возможности и факторы угрозы. При составлении вопросников следует учесть, что слишком длинные списки приводят к неясности или расплывчатости и затрудняют выявление действительно важной информации. Характеристика сильных сторон предприятия должна основываться только на фактах.

Сильные стороны (S, strengths)

Сюда входят активы и возможности компании, которые имеют конкурентное преимущество и являются основой ваших сильных сторон. Например, сюда мы можем отнести:

– патенты;

– сильный бренд;
– хорошую репутацию среди клиентов;
– ценовые преимущества;
– расположение офиса, транспортную развязку;
– сотрудников.

Слабости (W, weaknesses)

Отсутствие сильных сторон мы можем рассматривать как слабость. К примеру, возьмем наш список сильных сторон и рассмотрим его как слабости:

– отсутствие патентов или механизмов их защиты;
– слабый бренд;
– плохая репутация среди клиентов;
– отсутствие ценовых преимуществ;
– расположение офиса, неудобная транспортная развязка;
– сотрудники воруют, не выполняют план и т.д.

Обратите внимание, что это всего лишь пример, вы можете дополнить эти пункты сильными и слабыми сторонами вашего бизнеса.

Возможности (O, opportunities)

Анализ внешней среды поможет выявить новые возможности для получения прибыли и роста – это и будут ваши возможности. Давайте рассмотрим на примере:

– изменение потребностей;
– изменения в государственной политике, связанные с вашей сферой деятельности;
– технологические инновации;
– ослабление международных торговых барьеров.

Ярким примером компании, которая не упустила свои возможности, является компания Apple. Она сумела отследить изменение потребностей рынка, тем самым увеличив свои доходы.

Угрозы (T, threats)

Изменение внешней среды также может представлять угрозу для бизнеса. К примеру:

– изменение потребностей;
– изменения в государственной политике, связанные с вашей сферой деятельности;
– сдвиг технологических инноваций, который может оставить вас «за бортом»;
– усиление международных торговых барьеров;
– следует учесть, что изменение потребностей может повлечь за собой не только возможность для роста, но и угрозу. Примером может служить всеми известная ранее компания kodak, которая так и не сумела адаптироваться к изменениям потребностей рынка.

Пример 1. SWOT-анализ магазина одежды

Используя все сказанное выше, разработавшем SWOT-анализ магазина брендовой одежды.

Сильные стороны	**Слабости**
– последние тренды; – доступность продукции, небольшая цена; – месторасположение магазина; – часто обновляется коллекция; – большой ассортимент продукции; – большая площадь магазина; – бренд, который уже занял свою позицию на рынке	– среднее качество продукции; – среднее качество обслуживания; – не мотивирован персонал; – часы работы магазина; – отсутствие интернет-магазина; – конкуренты могут предложить схожий товар очень быстро; – большие расходы на транспортировку
Возможности	**Угрозы**
– рост розничного рынка в целом; – увеличение онлайн-покупок; – открытие нового магазина.	– увеличение расходов на аренду площади; – схожая продукция может уже продаваться у основных конкурентов; – появление новых конкурентов

Пример 2. SWOT-анализ ресторана

Сильные стороны	**Слабости**
– ресторан открыт 7 дней в неделю и работает до последнего посетителя; большой ассортимент вин и коктейлей; – отдельный зал для больших компаний, который можно арендовать для празднования или проведения корпоративов; – отличное предложение на бизнес-ланчи; – удобная транспортная развязка; – несколько позиций в меню уникальны и представлены только в этом ресторане.	– официанты плохо разбираются в вине; – места на парковке всем не хватает; – большое меню и много продуктов портится, особенно среди морепродуктов; – нет возможности информировать клиентов об акциях и специальных предложениях.
Возможности	**Угрозы**
– организовать доставку еды домой; – оптимизация меню для предотвращения порчи продуктов; – онлайн-бронирование столиков.	– рост цен на продукты; – усиление конкуренции со стороны местных кафе и ресторанов; – сбои в снабжении продуктами

Порядок выполнения работы

На основе приведенных примеров проведите SWOT-анализ:

1. Организации в сфере обслуживания (турфирма, салон красоты, ателье и т.д.). Выводы.

2. Предприятия, организации, фирмы по производству продукции или товаров. Выводы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4

ТЕМА. Применение методологии SADT в моделировании бизнес-процессов

Цель работы: освоение метода SADT для построения функциональной модели и стратегии декомпозиции.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о структурировании деятельности предприятия (организации, фирмы) в соответствии с ее бизнес-процессами;

знать:

– этапы проведения построения SADT-модели;

– стратегию декомпозиции;

– способы построения диаграмм;

иметь навыки:

– разработки модели бизнеса предприятия (организации, фирмы);

– проектирования ключевых бизнес-процессов предприятия (организации, фирмы).

Методические рекомендации

Метод SADT (Structured analysis and design technique) считается классическим методом процессного подхода к управлению. Основной принцип процессного подхода заключается в структурировании деятельности организации в соответствии с ее бизнес-процессами, а не организационно-штатной структурой. Именно бизнес-процессы, формирующие значимый для потребителя результат, представляют ценность и именно их улучшением предстоит в дальнейшем заниматься.

Например, вы работаете в фирме, занимающейся продажей различных товаров по заказам. Деятельность вашей фирмы организована следующим образом: склад получает товар под конкретный заказ, т.е. при приеме заказа от клиента определяется вид необходимой продукции и срок доставки на склад.

Такой способ приема заказов характерен для небольших фирм, которые хотят избежать затоваривания склада и продавать наиболее современные товары. В силу данного обстоятельства требуется не только формирование заказа контракта и счета клиента, но и формирование заявки для доставки соответствующих товаров на склад. На основании приведенного описания предметной области, используя методологию SADT, можно построить следующую функциональную модель, описывающую основные бизнес-процессы (рис. 4–7).

Рис. 4. Контекстная диаграмма

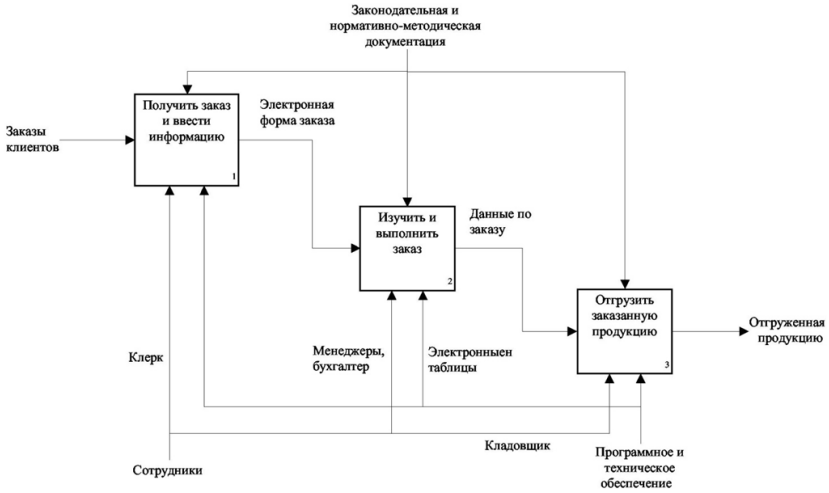

Рис. 5. Диаграмма декомпозиции 1-го уровня

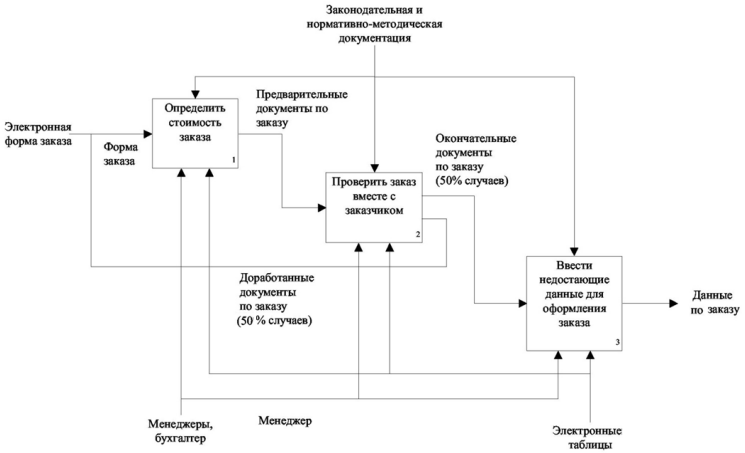

Рис. 6. Диаграмма декомпозиции 2-го уровня

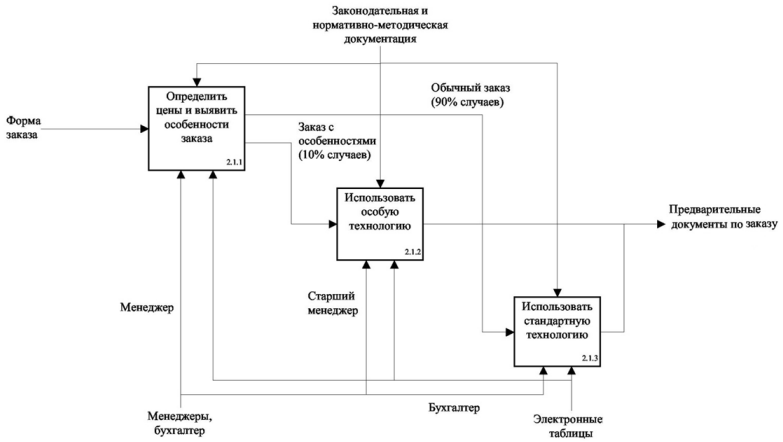

Рис. 7. Диаграмма декомпозиции 3-го уровня

Порядок выполнения работы

На основании приведенного описания предметной области, используя методологию SADT, построить функциональные модели, описывающие основные бизнес-процессы.

Гостиница. Вы работаете в гостинице. Вашей задачей является отслеживание финансовой стороны работы гостиницы. Ваша деятельность организована следующим образом: гостиница предоставляет номера клиентам на определенный срок. Каждый номер характеризуется вместимостью, комфортностью (люкс, полулюкс, обычный) и ценой. Вашими клиентами являются различные лица, о которых вы собираете определенную информацию (фамилия, имя, отчество и некоторый

комментарий). Сдача номера клиенту производится при наличии свободных мест в номерах, подходящих клиенту по указанным выше параметрам. При поселении фиксируется дата поселения. При выезде из гостиницы для каждого места запоминается дата освобождения. Необходимо хранить информацию не только по факту сдачи номера клиенту, но и осуществлять бронирование номеров. Кроме того, для постоянных клиентов, а также для определенных категорий клиентов, предусмотрена система скидок. Скидки могут суммироваться.

Туристическая фирма. Вы работаете в туристической компании. Ваша компания работает с клиентами, продавая им путевки. вашей задачей является отслеживание финансовой стороны деятельности фирмы. работа с клиентами в вашей компании организована следующим образом: у каждого клиента, пришедшего к вам, собираются некоторые стандартные данные – фамилия, имя, отчество, адрес, телефон. После этого ваши сотрудники выясняют у клиента, куда он хотел бы поехать отдыхать. При этом ему демонстрируются различные варианты, включающие страну проживания, особенности местного климата, имеющиеся отели разного класса. Наряду с этим, обсуждается возможная длительность пребывания и стоимость путевки. В случае если удалось договориться и найти для клиента приемлемый вариант, Вы регистрируете факт продажи путевки (или путевок, если клиент покупает сразу несколько путевок), фиксируя дату отправления. Иногда вы решаете предоставить клиенту некоторую скидку. Фирма работает с несколькими отелями в нескольких странах. Путевки продаются на одну, две или четыре недели. Стоимость путевки зависит от длительности тура и отеля. Скидки, которые предоставляет фирма, фиксированы. Например, при покупке более 1 путевки, предоставляется скидка 5 %. Скидки могут суммироваться.

Учет телефонных переговоров. Вы работаете в коммерческой службе телефонной компании. Компания предоставляет абонентам телефонные линии для междугородних переговоров. Вашей задачей является отслеживание стоимости междугородних телефонных переговоров. Абонентами компании являются юридические лица, имеющие телефонную точку, ИНН, расчетный счет в банке. Стоимость переговоров зависит от города, в который осуществляется звонок, и времени суток (день, ночь). Каждый звонок абонента автоматически фиксируется в базе данных. При этом запоминаются город, дата, длительность разговора и время суток. Ваша фирма решила ввести гибкую систему скидок. Так, стоимость минуты теперь уменьшается в зависимости от длительности разговора. Размер скидки для каждого города разный.

Прокат автомобилей. Вы являетесь руководителем коммерческой службы в фирме, занимающейся прокатом автомобилей. Вашей задачей является отслеживание финансовых показателей работы пункта проката. В ваш автопарк входит некоторое количество автомобилей различных марок, стоимостей и типов. Каждый автомобиль имеет свою стоимость проката. В пункт проката обращаются клиенты. Все клиенты проходят обязательную регистрацию, при которой о них собирается стандартная информация (фамилия, имя, отчество, адрес, телефон). Каждый клиент может обращаться в пункт проката несколько раз. Все обращения

клиентов фиксируются, при этом по каждой сделке запоминаются дата выдачи и ожидаемая дата возврата. Стоимость проката автомобиля должна зависеть не только от самого автомобиля, но и от срока его проката, а также от года выпуска. Также нужно ввести систему штрафов за возвращение автомобиля в ненадлежащем виде и систему скидок для постоянных клиентов.

Парикмахерская. Вы работаете в парикмахерской. Ваша парикмахерская стрижет клиентов в соответствии с их пожеланиями и некоторым каталогом различных видов стрижки. Так, для каждой стрижки определены название, принадлежность полу (мужская, женская), стоимость работы. Для наведения порядка вы по мере возможности составляете базу данных клиентов, запоминая их анкетные данные (фамилия, имя, отчество). Начиная с 5-й стрижки, клиент переходит в категорию постоянных и получает скидку в 3 % при каждой последующей стрижке. После того, как закончена очередная работа, в кассе фиксируются стрижка, клиент и дата производства работ. У вашей парикмахерской появился филиал, и вы хотели бы видеть, в том числе, и раздельную статистику по филиалам. Кроме того, стоимость стрижки может меняться с течением времени. Нужно хранить не только последнюю цену, но и все данные по изменению цены стрижки.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 5

ТЕМА. Составление резюме

Цель работы: приобретение навыков составления резюме с учетом требований, предъявляемых должностью и личных характеристик кандидата.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление*

– о методе представления информации претендента на рабочее место;

знать:

– этапы составления резюмирующих документов, необходимых для представления себя в «наилучшем свете»;

– правила интерпретации резюме;

– иметь навык построения структуры и формирования резюме, использования для анализа возможностей человека – как потенциального кадрового работника.

Методические рекомендации

Резюме – это описание профессионального пути в письменной форме, которое призвано создать о вас позитивное мнение у работодателя. Это краткое письменное изложение профессиональных качеств соискателя, демонстрирующее потенциал личности и способность занять данную конкретную должность.

Существуют три основных типа резюме.

Хронологическое:

– опыт работы, образование и пр. указываются в обратном хронологическом порядке (т.е. начиная с последнего места работы);

– короткое описание вашего опыта с подчеркиванием достижений и навыков.

Функциональное:

– информация подается по тематическим группам (например, лидерские качества, руководящие позиции, организаторские способности, профессиональные достижения), имеющим непосредственное отношение к работе, которую вы хотите получить;

– даты обычно исключаются, чтобы подчеркнуть ваш опыт, а не последовательность событий.

Комбинированное:

Обычно состоит из двух частей:

– описания опыта «по тематическим группам» и короткого описания в хронологическом порядке опыта работы, образования и пр.;

– такое резюме позволяет подчеркнуть опыт, непосредственно соответствующий реальной вакансии и требованиям реального работодателя.

Резюме также может быть структурированным или неструктурированным, то есть составленным в свободном стиле или по определенной форме, предложенной организацией.

Работа менеджера по персоналу направлена не на то, чтобы отобрать подходящие резюме, а на то, чтобы отбросить неподходящие. Компанию интересует, чем вы можете быть полезны ей, а не то, чего вы хотите для себя. Это ключевой момент – нужно строить свою тактику таким образом, чтобы работодатель знал, что он приобретает, беря вас на работу, а не то, что вы ожидаете от него.

Порядок выполнения работы

1. Определите предприятие, организацию или фирму. Вы кандидат на должность (указать какую).

2. Составьте свое резюме кандидата на должность, имеющуюся в организационной структуре предприятия по указанной ниже структуре.

Структура резюме

Цель: работодатели сортируют все присланные им резюме по цели обращения кандидатов. Указание конкретной должности, на которую претендует кандидат, значительно экономит время и силы работодателя.

Личные данные: здесь необходимо самым полным и тщательным образом представить информацию, которая позволит быстро и эффективно связаться с кандидатом в случае, если данной кандидатурой заинтересуются и захотят пригласить на собеседование.

Необходимые пункты:

• ФИО полностью;
• дата, место рождения;
• семейное положение;
• местожительство (полный адрес);
• телефон;
• другие способы связи.

ФИО лучше написать крупными буквами для более быстрого поиска.

Законодательством многих стран разрешено не указывать при подаче документов на вакантное место такие сведения, которые могут повлечь за собой дискриминацию (возраст, пол, вероисповедание, социальное происхождение, национальность, семейное положение, наличие детей).

Предоставляя адрес, желательно указать, является ли он временным или постоянным. Если адрес временный, то до какого срока вас можно застать по нему.

Указывая телефон(ы), необходимо сделать соответствующие пометки, например, «рабочий», «домашний», «сотовый» и т.д., укажите также время, когда можно звонить. Необходимо указать все возможные средства связи для более быстрого контакта с кандидатом.

Фото. Многие фирмы в последнее время требуют предоставления фотографий. Однако по изображению трудно судить о способностях кандидата.

Образование. В этом разделе необходимо указать не только год поступления, год окончания, название вуза, факультета и специальности, но и такие достижения, как диплом с отличием или средний балл в зачетной книжке.

Факультативные тренинги и семинары лучше указать, только если их темы отвечают цели резюме. Не нужно, как правило, сообщать о средней школе.

Опыт работы. Необходимо указать должность, наименование и местонахождение организации, даты начала и завершения работы, а также краткое описание ваших должностных обязанностей и достижений.

Можно включить данные о временной работе, производственной практике, если они соответствуют резюме. Если таких мест работы было много, нужно разделить эту часть на два подпункта – «Профессиональный опыт» и «Опыт другой работы».

Награды. Необходимо указать не более двух действительно весомых наград, прямо связанных с профессиональной деятельностью.

Хобби и интересы. Не следует указывать слишком экзотические или многочисленные увлечения. Обычно хорошее впечатление производят командные виды спорта и интеллектуальные занятия (литература, искусство).

Рекомендации. Если у кандидата есть договоренность с людьми, которые могут предоставить ему рекомендательные письма, то в заключение можно указать этих людей, как правило, двоих, с указанием того, как с ними можно связаться.

Сопроводительное письмо к резюме. Сопроводительное письмо – средство, с помощью которого кандидат представляется работодателю, показывая при этом, почему он наилучшим образом подходит на вакансию, в то время как резюме – перечень достижений и должностей.

Советы. Резюме должно уместиться на одной странице формата А-4. Писать резюме надо так, чтобы оно легко читалось. Резюме просматривают быстро (около 30 с). Необходимо помочь читателю сделать это более эффективно и с экономией времени. Необходимо избегать использования аббревиатур. Каждое резюме индивидуально, оно должно быть составлено на конкретную вакансию. Резюме следует использовать для того, чтобы добиться собеседования, а не получить работу. Используйте интервью для более детального рассказа о ваших преимуществах, чтобы познакомиться с работой. Перед отправкой следует показать свое резюме кому-нибудь для рецензии.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6

ТЕМА. Мотивация персонала

Цель работы: развитие способностей в области анализа источников возникновения проблем с целью правильной и своевременной мотивации сотрудников, решения конфликтных ситуаций и повышения эффективности работы сотрудников.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о системе мотивации в организации, способствующей выполнению определенной задачи;

знать:

– назначение мотивации среди сотрудников как методе воздействия с целью побуждения к труду;

– методы мотивации, существующие теоретически;

иметь навыки:

– анализа создавшейся ситуации и выработки мероприятий, направленных на ее улучшение;

– составления схемы мотивационного процесса и применения ее для решения конкретных ситуаций.

Методические рекомендации

Мотивация – одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей.

Порядок выполнения работы

1. Проанализируйте любые пять из предложенных десяти ситуаций, сложившихся на фирме.

2. Обоснуйте причины и источники их возникновения (явные и неявные).

3. Предложите способы мотивации сотрудников с целью устранения конфликтной ситуации с максимальной пользой для фирмы. Причины возникновения выбранных вами ситуаций сформулируйте сами. В связи с этим результаты решений данных ситуаций будут различаться.

4. Анализ ситуаций проведите по предложенной ниже схеме мотивационного процесса.

5. По результатам работы оформите отчет.

Ситуации

1. Ценного специалиста по маркетингу переманивает конкурент.

2. Организация находится на начальной стадии формирования коллектива. Люди с большим трудом притираются друг к другу. Происходит много разногласий.

3. Отдел – победитель внутрифирменного соревнования прошлого года в новом году занял предпоследнее место.

4. В плановом отделе в третий раз возникают громкие скандалы между сотрудниками.

5. Из офиса генерального директора происходит утечка информации конкуренту.

6. В организации работают преимущественно женщины, межличностные отношения напряжены.

7. Молодые сотрудники постоянно участвуют в проектах НИР на стороне.

8. На генерального директора постоянно поступают анонимки в адрес руководства корпорации.

9. Работники крупной корпорации противятся слиянию с другой крупной компанией.

10. Опытный (10 лет стажа работы) специалист стал хуже выполнять задания.

Схема мотивационного процесса

1. Анализ ситуации:
• место сложившейся ситуации (фирма, рабочее место);
• участники ситуации (взаимосвязи, кандидатуры).
2. Определение проблемы:
• формулирование проблемы;
• причины и мотивы.
3. Постановка целей мотивации.
4. Планирование мотивации работника (работников):
• выявление потребностей;
• определение иерархии потребностей;
• анализ изменения потребностей;
• потребности – стимулы;
• стратегия, способ мотивации.
5. Осуществление мотивации:
• создание условий, отвечающих потребностям;
• обеспечение вознаграждения за результаты;
• создание уверенности в возможности достижения цели;
• создание впечатления от ценности вознаграждения.
6. Управление мотивацией:
• контроль за ходом мотивационного процесса;
• сравнение полученных результатов с требуемыми;
• корректировка стимулов.

Требования к отчету

Отчет по работе должен содержать:

– тему и цель работы;

– выявленные причины выбранных вами ситуаций и предложенные способы мотивации труда сотрудников;

– выводы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 7

ТЕМА. Анализ форм и последствий отказов (FMEA-методология)

Цель занятия: закрепление знаний о комплексных инструментах и методологиях улучшения качества, приобретение практических навыков работы с коллективной работой в командах.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– об этапах осуществления FMEA-методологии;

– составлять письменный отчет о результатах работы по выполненному анализу форм и последствий отказов.

знать:

– как выделять, описывать и классифицировать предлагаемые бизнес-идеи по степени рискованности;

– давать рекомендации грантополучателям по поводу того, на какие риски при реализации своих бизнес-проектов им следует обратить большее внимание для того, чтобы избежать их наступление в будущем и успешно реализовать свой проект.

Методические рекомендации

Анализ форм и последствий отказов (Failure mode and effect analysis – FMEA методология), известный также под названием «Анализ рисков», используется в качестве одной из превентивных мер для системного обнаружения причин, вероятных последствий, а также для планирования возможных противодействий по отношению к отслеживаемым отказам. FMEA-методология обычно применяется в работе межфункциональных команд для анализа форм и последствий отказов продукции и процессов, однако имеются примеры успешного применения этой методологии и в кружках качества.

Применение FMEA-методологии

FMEA-методологию применяют для системной идентификации возможных отказов процессов и для предотвращения их последствий. В результате этой работы составляется список критических пунктов, а также инструкции (предписания) о том, что должно быть сделано, чтобы минимизировать последствия в случае отказа в ходе осуществления процесса.

Этапы осуществления FMEA-методологии

Анализ форм и последствий отказов обычно предполагает осуществление трех крупных этапов работы.

Подготовка к работе FMEA-команды.

При подготовке к работе и в начале плановых заседаний руководитель FMEA-команды должен выполнить следующее:

1. Сформировать межфункциональную и квалифицированную команду, состоящую из пяти–девяти специалистов.

2. Заранее провести короткое предварительное совещание, на котором объяснить членам команды:

• цели предстоящего заседания;
• основные идеи и подходы к FMEA-анализу;
• основные роли членов FMEA-команды.

3. Предоставить членам FMEA-команды необходимую информацию, которая должна быть ими заранее тщательно изучена.

4. Сообщить членам FMEA-команды сведения об основных этапах процесса, который будет исследоваться на предстоящем заседании.

Основная работа FMEA-команды

Во время заседаний, на которых будут заполняться FMEA-формы, руководитель команды должен обеспечить выполнение следующего.

1. Для каждого этапа исследуемого процесса надо определить возможные режимы отказов в работе. В результате этого удается предугадать возможные отказы в протекании процесса и связь этих отказов с другими этапами процесса.

2. Кратко обозначить, что является причиной каждого режима отказа.

3. Определить и описать последствия (влияние) этих режимов отказов на управляемость процесса.

4. Количественно оценить слабые пункты (узкие места) процесса, определив следующие факторы: значимость потенциального отказа (S), вероятность возникновения дефекта (O), вероятность обнаружения отказа (D). В табл. 7 приведены сведения о том, как указанные факторы могут быть количественно оценены. Произведение этих трех факторов представляет собой приоритетное число риска (ПЧР), т.е. количественную оценку отказа, с точки зрения его значимости по последствиям, вероятности возникновения и вероятности обнаружения:

$$ПЧР = S \times O \times D.$$

Для отказов (несоответствий, дефектов, пороков), имеющих несколько причин, определяют соответственно несколько ПЧР. Каждое ПЧР может иметь значения от 1 до 1000. Для ПЧР риска должна быть заранее установлена критическая граница ($ПЧР_{гр}$), например, в пределах от 100 до 125. Если какие-то значения ПЧР превышают установленное значение $ПЧР_{гр}$, значит, именно для них следует вести доработку производственного процесса.

Кроме того, следует определить для каждого режима отказа те средства и действия, которые необходимы для преодоления слабых (узких) мест исследуемого процесса.

5. Поручить ответственному специалисту или группе специалистов заняться выработкой технических решений, которые позволят предотвратить последствия отказов для наиболее рискованных ситуаций.

6. Установить промежуток времени, через который должна производиться периодическая верификация (контроль, проверка, подтверждение) выработанного решения.

Действия после завершения работы FMEA-команды

После завершения работы FMEA-команды должно быть выполнено следующее:

1. Составлен письменный отчет о результатах работы по выполненному анализу форм и последствий отказов. Этот отчет должен быть передан руководителям организации.

2. Руководителям организации следует верифицировать и оценить результаты работы FMEA-команды и проследить, чтобы до членов FMEA-команды была доведена информация (в виде обратной связи) о статусе выполненных ими действий.

Порядок выполнения работы

1. Ознакомьтесь с предложенными проектами.

2. Проведите количественную оценку рисков бизнес-проекта.

3. Определите виды потенциальных рисков, способных оказать влияние на реализацию и конечный результат бизнес-плана, выбранных на предыдущем этапе работы, выделите их последствия и причины.

4. Для всех описанных видов потенциальных дефектов определите их последствия на основе опыта и знаний членов конкурсной комиссии. Для каждого последствия дефекта экспертно определите балл значимости S при помощи таблицы баллов значимости (табл. 1). Балл значимости изменяется от 1 (для наименее значимых рисков) до 10 (для наиболее значимых рисков).

Таблица 1

Рекомендуемая шкала баллов значимости S

Последствие	Критерии значимости последствия	Балл S
Опасное	Очень высокий ранг значимости, когда данный вид потенциального риска ведет к невыполнению бизнес-плана	10
Опасное	Весьма высокий ранг значимости, когда данный вид потенциального риска ухудшает экономическую эффективность бизнес-проекта и потенциально может являться причиной его срыва	9
Очень важное	Высокий ранг значимости потенциального риска, который оказывает существенное влияние на несколько экономических показателей эффективности бизнес-плана	8
Важное	Средний ранг значимости, когда эффективность бизнес-плана снижается ввиду ухудшения одного или нескольких из показателей его эффективности, что может затруднить его реализацию	7
Умеренное	Умеренный ранг значимости, когда эффективность бизнес-плана снижается за счет ухудшения его экономических показателей без снижения вероятности его выполнения	6
Слабое	Бизнес-план выполним, но за счет наступления последствий потенциального риска возможно значительное снижение его результативности	5
Очень слабое	Бизнес-план выполним, но за счет наступления последствий потенциального риска возможно умеренное снижение его результативности	4
Незначительное	Бизнес-план выполним, но за счет наступления последствий потенциального риска возможно незначительное снижение его результативности	3
Очень незначительное	Бизнес-план выполним, но за счет наступления последствий потенциального риска возможно колебание некоторых показателей его эффективности	2
Отсутствует	Нет последствия	1

5. Для каждого выявленного риска определить балл воздействия D на ход процесса реализации бизнес-плана при помощи специальной таблицы. Балл воздействия изменяется от 1 (для рисков, не оказывающих влияние на проект) до 10 (для рисков, реализация которых провалит бизнес-план). Рекомендуемая шкала баллов воздействия представлена в табл. 2.

Таблица 2

Рекомендуемая шкала баллов воздействия D

Воздействие	Последствия воздействия	Балл D
Абсолютное	Высокая вероятность того, что планируемые результаты не будут достигнуты	10
Сильное	Превышение бюджета и/или сроков реализации проекта на 40–50 %	9
Выше среднего	Превышение бюджета и/или сроков реализации проекта на 30–40 %	8
Среднее	Превышение бюджета и/или сроков реализации проекта на 20–30 %	7
Минимальное	Превышение бюджета и/или сроков реализации проекта на 10–20 %	6
Низкое	Превышение бюджета и/или сроков реализации проекта на 5–10 %	5
Очень низкое	Существенное использование фонда резервного времени или фонда резервных затрат проекта	4
Допустимое	Среднее использование фонда резервного времени или фонда резервных затрат проекта	3
Незначительное	Минимальное использование фонда резервного времени или фонда резервных затрат проекта	2
Отсутствует	Никакого реального воздействия на проект	1

6. Для каждого выделенного риска определите балл вероятности возникновения O в ходе реализации бизнес-плана при помощи специальной таблицы. Балл возникновения изменяется от 1 (для рисков, возникновение которых маловероятно) до 10 (для рисков, вероятность наступления которых не вызывает сомнения комиссии). Данная шкала базируется на субъективных критериях, которые основываются на различных предположениях. К таким предположениям могут относиться суждения эксперта, его личный опыт. Пример шкалы баллов возникновения представлен в табл. 3.

Таблица 3

Пример шкалы баллов возникновения O

Вероятность наступления	Критерии возникновения риска	Балл O
Очень высокая	Возникновение данного риска неизбежно	10
	Очень высокая вероятность проявления риска	9
Высокая	Высокая вероятность проявления данного риска	8
	Частое возникновение рисков данного типа	7
Умеренная	Данный риск имеет равные шансы проявления и непроявления	6
	Умеренное возникновение рисков данного типа	5
	Редкое возникновение рисков данного типа	4
Низкая	Вероятность проявления риска сведена к минимуму мероприятиями, предусмотренными в бизнес-плане	3
	Наступление риска предусмотрено в бизнес-плане	2
Малая	Наступление риска маловероятно	1

7. После получения экспертных оценок S, D и O определяют приоритетное число риска проекта:

$$ПЧР = S \cdot D \cdot O.$$

Для рисков, имеющих несколько последствий, способных оказать влияние на конечный результат реализации бизнес-плана, определяется несколько ПЧР. Каждое ПЧР может иметь значение от 1 до 1000.

8. Складывая полученные в результате анализа данного проекта ПЧР, получаем приоритетное число риска проекта (ПЧРпр). Заранее должно быть определено и установлено граничное значение приоритетного числа риска (ПЧРгр). В случае если полученное расчетным путем ПЧРпр будет превышать ПЧРгр, то данный проект не допускается для дальнейшего оценивания по конкурсу.

9. Полученные по всем проектам ПЧРпр, кроме превышающих ПЧРгр, в протоколе проведения качественного анализа рисков располагаются в порядке возрастания значения ПЧРпр. Таким образом, проектам с наименьшим ПЧРпр, предоставившим полный пакет документов, финансовые показатели которого соответствуют необходимым требованиям, необходимо оказывать соответствующую грантовую поддержку.

Рассмотрите процесс оценки трех предприятий, занятых в принципиально разных направлениях ведения бизнеса: организация производства пластиковых окон из ПВХ, организация рыболовного хозяйства и открытие туристического агентства.

Затраты по открытию туристического агентства в соответствии с бизнес планом составляют порядка 900000 рублей. Проект предусматривает заключение договоров с различными гостиничными комплексами с целью предварительного заказа и размещения отдыхающих, кроме того, агентство будет заниматься реализацией туров, предлагаемых крупными туроператорами. Количественная оценка рисков предлагаемого проекта позволяет допустить его к дальнейшему участию в конкурсном отборе. Группой экспертов были выявлены следующие категории рисков, способных оказать прямое или косвенное влияние на реализацию предлагаемого бизнес-плана (табл. 4).

Таблица 4

Оценка уровня рисков проекта

№	Наименование риска	Описание риска
1	Технико-технологические риски	Отсутствуют в связи с тем, что в процессе основной деятельности предприятия не предполагается применение сложных технических и технологических процессов
2	Экономические риски	Изменение налогов, пошлин и стоимости транспортных услуг напрямую влияет на стоимость предлагаемых агентством путевок, т.к. приобретение собственного парка автотранспортных средств не предусматривается
3	Маркетинговые риски	Услуги туристических агентств всегда востребованы рынком, однако на сегодняшней день на территории города действуют порядка 50 туристических агентств, оказывающих подобного рода услуги, в связи с чем возможность завоевания доли на рынке и выход предприятия на планируемые объемы выручки и прибыли представляется довольно затруднительным

4	Экологические риски	Данный тип рисков для предприятия отсутствует, т.к. основная деятельность не предполагает нанесение прямого или косвенного вреда окружающей среде
5	Социальные риски	Минимальны, т.к. требования к персоналу не предусматривают обладание особыми навыками и умениями
6	Акционерные риски	Отсутствуют. Организационно-правовая форма предприятия – ИП
7	Правовые риски	Данная группа рисков, в первую очередь, связана с введением запретов на выезд туристов в другие государства в связи с международными конфликтами, стихийными бедствиями и т.д.
8	Непредвиденные обстоятельства	К данной категории рисков относятся специфичные для туристического бизнеса обстоятельства, в которых сложно предугадать как саму проблему, так и реакцию туристов на нее. В случае войны теряют и туроператор, и турагент, продававший путевки на это направление и позиционировавший себя как специалист по данной стране. Теракты и стихийные бедствия сопровождаются резким снижением цен на данное направление и, соответственно, снижением дохода агентства

10. После выделения основных типов рисков, способных оказать влияние на реализацию бизнес-идей, составьте сводную таблицу и оцените каждый из возможных видов риска по описанной выше методике. Результаты данной оценки запишите в табл. 5, используя подсказки, указанные после таблицы.

Таблица 5

Пример проведения оценки бизнес-планов по методологии FMEA

№	Вид бизнеса	Виды риска	Описание риска	Последствие наступления риска	Балл значимости S	Балл воздействия D	Балл вероятности возникновения O	ПЧР
3	Турагентство	Экономические						
		Маркетинговые						
		Правовые						
		Непредвиденные обстоятельства						
	$ПЧР_{пр}$							

Описание рисков в случайном порядке:

Ошибки в позиционировании услуги на рынке.

Неверная оценка конкурентоспособности рынка.

Введение запретов на реализацию путевок в ряд стран.

Стихийные бедствия, теракты, военные действия.

Изменение налогов, пошлин, стоимости транспортных услуг.

Последствия наступления риска в случайном порядке

Уменьшение объемов получаемой прибыли.

Увеличение сроков окупаемости проекта.

Снижение объемов получаемой прибыли.

Снижение маржи (разница между ценой и себестоимостью может быть выражена как в абсолютных величинах (например, рубли), так и в процентах).

Снижение дохода.

Привлечение дополнительного финансирования.

Уменьшение количества заказов.

11. По результатам анализа сделайте вывод.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 8

ТЕМА. Бизнес-планирование в туриндустрии. Составление раздела маркетинга

Цель занятия: разработка раздела маркетинга бизнес-плана предприятия или организации туристической индустрии.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о значении маркетинговой подготовки (исследования, прогнозирование, ценообразование и т.п.) бизнес-плана;

– о выделении, описании и классифицировании видов товаров (услуг);

– о рынках сбыта, потенциальных конкурентах, прогнозируемых объёмах продаж;

– о том, как осуществлять маркетинговую поддержку.

знать:

– виды товаров и услуг;

– этапы планирования раздела маркетинга.

Методические рекомендации

Структура данного раздела должна содержать следующие пять этапов:

Виды товаров и услуг

Здесь необходимо определить для себя и представить в бизнес-плане те уникальные преимущества своей продукции или услуг, которые отвечают желаниям и потребностям покупателей, но пока не удовлетворяются аналогичным товаром или услугами конкурентов. Другими словами, основная задача этого раздела – доказать, что ваши товары (услуги) имеют ценность для клиентов и будут пользоваться спросом.

Список основных параметров:

Какой именно товар (услугу) вы предложите клиентам?

Какие потребности клиентов будет удовлетворять ваш товар (услуга)?

Насколько тщательно разработана ваша продукция или услуга? Есть ли у вас патент на эту продукцию или услугу? Имеете ли вы уже опыт производства и реализации этой продукции или оказания этой услуги?

В каких сферах вашу продукцию или услугу можно использовать?

В чем состоит уникальное торговое предложение (УТП) вашего товара (услуги) с точки зрения потенциального покупателя?

Какие характеристики делают ваш продукт (услугу) уникальными?

Как ваши товары (услуги) будут доходить до клиента?

Какие недостатки может иметь ваш товар (услуга), и как вы будете их преодолевать?

Рынок сбыта

Цель данного раздела – показать, как вы сможете реализовать ваш товар (услугу), довести их до конечного потребителя.

Естественно, для этого требуется изучить рынок сбыта и выявить ваших потенциальных покупателей, а также спрогнозировать их спрос на ваши товары (услуги) при ваших ценах.

Здесь вам необходимо наглядно показать, что для вашего товара (услуги) рынок сбыта действительно существует, и что вам по силам использовать те каналы сбыта, которые он предоставляет.

Скажем сразу, вам как начинающему бизнесмену, не имеющему опыта прошлых продаж и получения прибылей, будет сложно провести полный анализ рынка и, конечно, придется действовать на основе разумных предположений, личных наблюдений и опыта похожих проектов.

Тем не менее, нужно проанализировать ваш сегмент рынка, на котором вы будете продавать свой товар, оказывать вашу услугу.

Рынок можно сегментировать по:

– географическому положению;

– типу покупателей;

– типу товаров и услуг.

Для изучения рынка можно использовать следующие сведения справочного характера в отраслевых и профессиональных СМИ:

– отчеты в периодической печати;

– информационные источники, представленные в сети Интернет;

– личные наблюдения, опыт;

– опрос будущих клиентов или даже ваших конкурентов.

Для того чтобы посчитать примерное количество своих клиентов и ожидаемый спрос на ваш товар или услугу, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

– где (в каком регионе, городе, районе) живут ваши будущие клиенты?

– кто будущий потребитель ваших товаров (услуг) (возраст, пол, социальное положение, род занятий, уровень доходов и т.д.);

– по какой цене сейчас покупают аналогичный товар (услугу)?

– насколько изменчив спрос на данные товары (услуги)?

Конкуренты

Здесь нужно описать и ваших потенциальных конкурентов.

Анализ слабых и сильных сторон ваших конкурентов:

– какие из компаний-конкурентов работают в вашем рыночном сегменте?

– кто из них реализовывает аналогичные вашим товары (услуги)?

– что представляет из себя их продукция (услуги), ее отличительные особенности?

– каков уровень цен на товары (услуги) ваших конкурентов?

– каким образом конкуренты находят своих покупателей: реклама, каналы сбыта, другие формы продвижения?

– какая из фирм-конкурентов наиболее близко расположена рядом с вами?

– как развивается бизнес у ваших конкурентов? в чем причины происходящих изменений: наращивания или снижения объемов, расширения или сужения ассортимента, роста или сокращения персонала?

– какие ваши товары (услуги) будут иметь конкурентные преимущества перед другими производителями аналогичных товаров (услуг)?

Также важно понимать, что качественный анализ деятельности ваших конкурентов поможет вам избежать их неудач и применить к вашей работе их положительный опыт.

Прогнозируемый объём продаж

Изучив рынок сбыта, попробуйте составить прогноз объема продаж своего товара или услуги на первый год работы. Прогноз должен быть составлен с помесячной разбивкой. При этом необходимо учитывать фактор сезонности (если таковой имеется в вашем сегменте рынка), вашу долю на рынке с учетом конкуренции, ваши производственные возможности и другие факторы, которые могут иметь существенное значение.

Прогноз продаж следует составить для трех сценариев (пессимистического, оптимистического и реалистического).

Маркетинговая поддержка

Ваш план продвижения товаров (услуг) или маркетинговой поддержки должен дать описание программы ваших действий по доведению товаров (услуг) до покупателей и рассчитать, сколько для этого потребуется финансовых вложений. Здесь необходимо отразить:

– как клиенты узнают о запуске вашей продукции (услуги)?

– сколько денег вы предполагаете выделить на продвижение?

– как именно вы будете продавать свой товар (услугу)?

Установление уровня цен. Цена товара (услуги) может определяться, исходя из параметров:

– цена ваших конкурентов на аналогичный товар (услугу);

– цены, определяемые спросом клиентов на данный товар или услугу;

– себестоимость продукции (услуги) + прибыль.

– наценка за уникальность качества вашего товара (услуги).

Вышеобозначенный способ ценообразования «себестоимость + целевая прибыль» основывается на определении всех издержек вашего бизнеса, а следовательно, минимального уровня прибыли для их покрытия с учетом той нормы прибыли, которую вы хотите получить на вложенные финансовые средства.

Анализ цен ваших конкурентов даёт возможность определить средний уровень цен на товар (услугу). Максимально возможная цена устанавливается на товар (услугу), отличающийся высоким качеством и уникальными достоинствами.

Что касается цены, определяемой спросом, она может колебаться во всем диапазоне: от минимальных до максимальных значений. В любом случае, надо устанавливать на свои товары или услуги такие цены и так изме-

нять их в зависимости от ситуации на рынке, чтобы овладеть определенной долей рынка и получить целевую прибыль. Это не так просто. Но жизненно необходимо!

План сбыта. В этой части нужно описать, как именно вы намерены продавать товары и услуги (какие способы и каналы их реализации вы будете использовать):

– собственными силами или через посредников;

– оптом или в розницу;

– по предварительным заказам (по телефону, через сайт и т.д.) или иным способом.

Тут ваша первейшая задача состоит в том, чтобы максимально облегчить потребителю процесс совершения у вас покупки.

План комплекса продвижения. Здесь нужно отразить, как именно вы собираетесь доводить информацию о ваших товарах (услугах) до потенциальных покупателей.

Ответьте на следующие вопросы:

– собираетесь ли вы вообще рекламировать свой товар (услугу)?

– какую конкретно информацию вы сообщите о ваших товарах (услугах)?

– где именно вы собираетесь размещать информацию о ваших товарах (услугах)?

– каков будет объём финансовых вложений, который вы собираетесь инвестировать в рекламу?

Общий объём всех подразделов, касающихся комплекса маркетинга, обычно не превышает 5–10 страниц.

Объём подразделов принципиально зависит от особенностей вашего предприятия:

– разнообразие видов деятельности; широта ассортимента товаров (услуг);

– число конкурентов и т.д.

Совет: чтобы не перегружать эту часть бизнес-плана подробностями и деталями плана маркетинга, их принято переводить в отдельное приложение. Поэтому рекомендуемый объем маркетингового раздела – всё-таки не более 3 страниц.

В разделе вашего бизнес-плана, посвящённом маркетингу, рекомендуется представить таблицы с прогнозом продаж и бюджетом маркетинга, снабдив приведенные данные ссылками на источники информации. Также необходимо использовать ту разбивку на периоды (обычно единица измерения – месяц), которая затем будет задействована в разделах, посвященных затратам. В противном случае составить финансовый бюджет проекта и рассчитать его показатели будет весьма проблематично.

Порядок выполнения работы

Составьте раздел маркетинга своего бизнес-плана на основе плана раздела в методических рекомендациях данной практической работы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 9

ТЕМА. Бизнес-планирование в туриндустрии. Обоснование необходимых средств

1. Цель занятия: развитие умения доказывать, что ваш проект будет в состоянии производить и реализовывать нужный объём товаров, оказывать требуемое количество услуг в обозначенные сроки необходимого качества и что для обеспечения этого, действительно необходимы запрашиваемые средства.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о количестве и качестве услуг в обозначенные сроки;

– о количестве запрашиваемых средств для реализации вашего проекта;

знать:

– производственные мощности вашего предприятия (организации, учреждения, фирмы);

– этапы планирования раздела об обосновании необходимых средств.

Методические рекомендации

Структура данного раздела должна содержать следующие четыре этапа:

Описание производственных мощностей. Отметим, что для бизнес-проектов, реализующих товары, речь идет о торговых площадях и оборудовании (прилавки, стеллажи, кассовые аппараты и т.д.). Для сферы услуг – об офисных помещениях, зоне обслуживания и других основных средствах в зависимости от вашего вида деятельности.

Здесь важно учитывать следующие параметры:

– правильность выбора месторасположения вашей компании, исходя из близости к покупателям, поставщикам сырья, доступности рабочей силы, транспорта и т.п.;

– размер производственных мощностей: помещение, оборудование, сырье, энергоносители, то есть:

– где, у кого и на каких условиях будет закупаться сырье?

– какова репутация этих поставщиков, и есть ли уже опыт работы с ними?

– предполагается ли производственная кооперация, с кем и в какой области?

– каким будет режим работы вашего предприятия?

Описывая вопросы, связанные с помещением, приводится информация о производственных помещениях, их месторасположении и характеристике, а также даются предварительные сведения об условиях аренды. Говоря об оборудовании, необходимо показать ваши потребности в оборудовании в денежном выражении, рассказать о планах его получения.

Важно учитывать, что оборудование, используемое при производстве ваших товаров или оказании услуг, теряет свою стоимость из-за физического износа и морального старения.

Затраты на сырье и материалы. Задача этой части – обосновать финансовые затраты на выпускаемые товары или оказываемые услуги.

Здесь важно отразить следующее:

– дать перечень необходимых видов сырья (комплектующих изделий, основных и вспомогательных материалов, запасных частей и т.д.) и нормативы их расхода в расчете на единицу готового товара (оказанной услуги);

– охарактеризовать альтернативные варианты выбора возможных поставщиков и выбрать оптимальный вариант, для которого привести данные по условиям поставок (цена, комплект поставки, график и финансовые условия поставок, меры по хранению и складированию);

– указать так называемые накладные расходы вашего проекта.

Подбор персонала и оплата труда. Цель этой части – обоснование потребности в персонале для вашего проекта. Рекомендуем вам заранее определиться, нужно ли вам нанимать сотрудников на старте.

В случае если нанимать сотрудников необходимо, то обоснуйте:

– потребность в сотрудниках в настоящий момент;

– степень профессионального опыта, в котором будет нуждаться ваш проект;

– где именно вы сможете найти таких сотрудников;

– требуемый режим труда работников в вашем проекте;

– система оплаты работы людей: повременная, сдельная, твердый оклад, их сочетание и т.п.;

– необходимость использования системы премий и льгот.

Важно учесть, что индивидуальный предприниматель как таковой своей фиксированной заработной платы не имеет. Связано это с тем, что заработная плата индивидуального предпринимателя – это, по большому счёту, доход от его проекта. А вот заработная плата наемного персонала индивидуального предпринимателя также идет на себестоимость продукции.

Помимо оплаты труда, на себестоимость продукции идут социальные начисления (единый социальный налог) на заработную плату наемного персонала.

Сводный календарный план реализации проекта. Основная задача данной части – свести воедино основные мероприятия по созданию Вашего бизнес-проекта.

Объем производственного раздела бизнес-плана для начинающих предпринимателей сильно различается для проектов разной отраслевой принадлежности (для производственных предприятий он больше, а для сферы услуг и торговли меньше). Обычно раздел не превышает 5 страниц.

Здесь нужно дать ответы на вопросы из обязательного перечня: о технологии, способах, сроках и особенностях реализации проекта. Для этих целей нужно отразить данные о производственных мощностях и капитальных затратах, накладных расходах в сводном календарном графике реализации проекта. Лучше всего все таблицы составить, по крайней мере, на первый год с помесячной разбивкой и снабдить пояснениями об источниках информации, а также представить подробную смету расходов.

Смета имеет следующую разбивку по статьям затрат:
– сырье и основные материалы;
– фонд оплаты труда;
– приобретение вспомогательных расходных материалов;
– командировки;
– услуги связи;
– коммунальные услуги;
– прочие текущие расходы;
– оплата услуг сторонних организаций;
– аренда помещений и т.д. в зависимости от специфики проекта.

Порядок выполнения работы

Составьте раздел обоснования необходимых средств своего бизнес-плана на основе плана раздела в методических рекомендациях данной практической работы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 10

ТЕМА. Бизнес-планирование в туриндустрии. Нормативно-правовые нюансы

Цель занятия: уметь предоставить всю информацию, которая касается правового обеспечения хозяйственной деятельности проекта, а также обосновать выбор его организационно-правовой формы.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– об организационно-правовой форме вашего бизнес-проекта;

– о возможных источниках профессиональной поддержки;

знать:

– возможные организационно-правовые формы предприятий (организаций, учреждений, фирм) сферы обслуживания и (или) туризма;

– возможные источники профессиональной поддержки;

– этапы планирования раздела «нормативно-правовые нюансы».

Методические рекомендации

Структура данного раздела должна содержать следующие два этапа:

Организационно-правовая форма вашего бизнес-проекта. Здесь следует осветить следующие аспекты:

– юридический статус, наиболее подходящий для вашего бизнеса;

– краткое обоснование вашего выбора;

– возможность изменения формы проекта в будущем;

– разрешения и согласования, необходимые для осуществления вашей деятельности: лицензия; разрешение на торговлю, оказание услуг; сертификат соответствия; гигиеническое заключение; согласования инспекций и т.д.

Кроме того, нужно описать порядок их получения и указать ориентировочный размер затрат:

– первоочередные затраты, необходимые для регистрации проекта;

– описание оформления трудовых отношений в случае, если вы будете привлекать к совместной деятельности наемный персонал;

– способ оформления сделок с вашими поставщиками и клиентами.

Организационный план. В этой части важно описать следующие подробности:

– сведения о составе руководства проекта (в том числе распределение обязанностей и степени ответственности);

– опыт работы в данной области бизнеса;

– возможные источники профессиональной поддержки.

Сведения о составе руководства проекта. Здесь есть важные нюансы. Часто можно наблюдать следующую ситуацию. На начальном этапе глава проекта сосредотачивает в своих руках все управленческие функции:

– бухгалтерский учет и ведение финансов;

– руководство снабжением и сбытом;

– контроль за ценами и маркетинговой деятельностью и т.д.

Впоследствии по мере роста компании глава проекта может решить распределить обязанности между другими людьми. Соответственно, надо определить, какие именно специалисты вам потребуются для успешного ведения дела. Для удобства можно нарисовать схему, где четко прописано, кто и что делает, кто перед кем отчитывается, кто принимает окончательное решение.

Ваш опыт ведения бизнеса в данной области. Здесь важно отразить ваш опыт работы именно в той области, в которой вы планируете развивать свой бизнес-проект. Причем речь идет и об опыте хозяйственной деятельности, и об опыте работы руководителем и т.п. Важно указать и опыт, который вы получили, будучи руководителем или организатором различных общественных мероприятий.

Возможные источники профессиональной поддержки. Подавляющему большинству руководителей проектов на начальном этапе так или иначе необходимо будет обратиться за услугами к бухгалтеру, юристу, страховой компании и т.п. Рентабельнее всего заранее собрать сведения о данных специалистах и выбрать лучших из тех, кто вам по средствам. Далее установить контакты и включить себя в число потенциальных клиентов этих организаций/частных лиц. Кратко опишите, как вы будете действовать в этом направлении.

Кроме всего вышеобозначенного также будет полезно в организационном плане указать данные о руководстве проекта, подтвержденные отдельно представляемыми анкетами о каждом человеке. Кроме того, будет эффективно дополнить анкеты информацией о базовом и дополнительном образовании, а также опыте работы в избранной области бизнеса и источниках профессиональной поддержки. Рекомендуемый объем раздела – не более 1, 2 страниц.

Порядок выполнения работы

Составьте раздел «нормативно-правовые нюансы» своего бизнес-плана на основе плана раздела в методических рекомендациях данной практической работы.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 11

ТЕМА. Бизнес-планирование в туриндустрии. Составление финансового бюджета

Цель занятия: уметь определять, когда и сколько средств вам потребуется при создании и развитии прибыльного проекта.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– об источниках финансирования вашего бизнес-проекта;

– о сметах затрат до получения первых прибылей;

знать:

– график реализации проекта;

– расчет кредитов;

– систему налогообложения и расчет налогов;

– план ожидаемых прибылей и убытков проекта;

– план движения средств.

Методические рекомендации

Структура данного раздела должна содержать следующие восемь этапов:

Определение источников финансирования. В этой части вы должны дать подробные обоснования об источниках финансирования вашего проекта:

– государственные субсидии;

– привлечение личных средств (инвестиций);

– заёмные средства;

– кредиты финансовых учреждений;

– лизинг.

Сводная смета затрат до получения первых прибылей. В этой части потребуется обосновать привлечение дополнительных финансовых средств. Важно подтвердить данные об основных ожидаемых расходах копиями соглашений о намерениях, об аренде, о покупке оборудования и т.д. Копии обозначенных документов нужно включить в состав приложений.

Например, при заполнении сведений о затратах на регистрацию предприятия нужно будет навести справки об ориентировочной величине затрат по отдельным статьям. А производя расчёт формирования уставного капитала (для юридических лиц), необходимо учесть, что формирование уставного капитала может производиться как в виде основных средств и нематериальных активов учредителей, если они будут использоваться на цели бизнеса, так и в виде денежных взносов. Здесь под нематериальными активами понимаются надлежащим образом оформленные права на отдельные виды активов (к примеру, недвижимость, машина, оборудование и т.п.), а также права на технологию, патенты, лицензии, программные продукты и т.п.

График начального этапа реализации проекта. Основная задача составления рабочего графика – согласование сроков, размеров финансирования и затрат на этапе создания бизнеса.

Здесь важно учесть следующие моменты:

– спрогнозировать общую продолжительность организационного периода вашего бизнеса;

– уточнить сроки и размеры финансирования из различных источников, обозначить их размер в соответствующем интервале;

– узнайте в органах регистрации сроки получения свидетельства о регистрации.

Расчет кредитов. Эта часть бизнес-плана требует проработки, если Вы собираетесь взять деньги в долг у ваших знакомых или кредит в финансовом учреждении. В любом случае вам придется выплачивать проценты и возвращать средства. При этом важно подготовить данные для занесения в последующие формы финансового бюджета.

Система налогообложения и расчет налогов. Этот подраздел потребует от вас выбрать вариант налогообложения и грамотно определить величины налогов, которые будет платить ваша компания. Их перечень зависит от выбранных вами организационно-правовой формы предприятия и системы налогообложения.

Кратко отметим, что в России существуют 3 варианта налогообложения:

– общий режим (стандартная система налогообложения);

– упрощенная система;

– единый налог на вмененный доход для отдельных видов деятельности.

План ожидаемых прибылей и убытков проекта. План прибылей и убытков Вашего предприятия (план экономических результатов деятельности) для первого года работы компании обычно составляется помесячно. Этот документ должен показать ваши ожидаемые расходы и доходы за определенный период времени, а также прибыль (или убыток), которые вы будете иметь в соответствующем периоде. Форма плана прибылей и убытков зависит как от организационно-правовой формы, так и от системы налогообложения.

Выделим несколько важных моментов:

– прибыль от реализации товаров (услуг) является главным источником дохода и заранее определяется прогнозом объема продаж;

– чистая прибыль проекта демонстрирует, что остается непосредственно на руках у владельца бизнеса;

– постоянные затраты – это затраты, не меняющиеся в зависимости от изменений объема производства. Стандартно к ним относят затраты на оплату труда административного персонала, стоимость аренды и т.п.;

– переменные затраты – это затраты, изменяющиеся прямо пропорционально изменению объема производства. Обычно под ними понимаются затраты на сырье и оплату труда сотрудников и т.п.

План движения денежных средств. В данной части бизнес-плана вы определяете, когда, сколько и из каких источников будут получены финансовые средства на ваш расчетный счет тем или иным способом.

Также в данном плане определяется:

– когда и сколько денежных средств вами будет уплачено поставщикам сырья;

– каков размер оплаты труда сотрудникам;

– каким будет процент, переводимый вашим кредиторам;

– каков объём налогов, отчисляемых в бюджет и т.п.

Полученные прогнозируемые данные составляются на год с обязательной разбивкой по месяцам, начиная с нулевого периода – периода, который предшествуют моменту государственной регистрации вашей компании. Этот план требует включения только реальных поступлений и расходов (получивших также название притоки и оттоки денежных средств), планируемых на каждый конкретный период времени.

Расчёт показателей проекта. Пожалуй, важнейшим признаком финансовой устойчивости вашего проекта при составлении его бизнес-плана является неотрицательность итогового денежного потока в форме «План движения денежных средств» в конце каждого периода планирования. Без выполнения этого жизненно важного условия расчет всех других показателей проекта теряет всякий смысл, так как работать с «отрицательным расчетным счетом», по сути, невозможно.

Поэтому необходимо постоянно анализировать эффективность проекта.

Рентабельность проекта можно оценить следующими показателями:

– общая сумма чистой прибыли за 1 год работы;

– рентабельность вложений ваших личных средств, которая определяется по следующей формуле:

$$Рлс = ЧП/ЛС \times 100\ \%,$$

где Рлс – рентабельность вложений личных средств, %.;

ЧП – сумма чистой прибыли за 1 год деятельности, руб.;

ЛС – объём вложенных личных средств, руб.

Срок окупаемости вложений личных средств, который определяется как период времени (в месяцах), в течение которого накопленная сумма чистой прибыли полностью покроет общую сумму первоначальных личных финансовых вложений.

Помимо перечисленных показателей в бизнес-плане вы можете рассчитать, сколько вы должны произвести продукции или оказать услуг для того, чтобы ваш проект был безубыточным или даже прибыльным. Поясним, что так называемая «точка безубыточности» – это то количество реализованного товара или тот минимальный объем продаж услуг в год, которого необходимо достичь для того, чтобы предприятие покрыло все свои затраты, но еще не получило бы прибыли.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 12

ТЕМА. Бизнес-планирование в туриндустрии. Оценка возможных рисков. Резюме бизнес-плана

Цель занятия: уметь составлять резюме бизнес-плана и оценивать возможные риски.

В результате выполнения работы студент будет *иметь представление:*

– о цели предстоящего проекта;

– о кратком инвестиционном предложении;

знать:

– цели, задачи и основные показатели проекта;

– риски, с которыми может столкнуться руководство бизнес-проекта;

– факторы риска;

– меры по минимизации риска.

Методические рекомендации

Раздел «оценка возможных рисков» требует анализа и описания рисков, с которыми может столкнуться руководство бизнес-проекта.

Самые распространённые риски:

– имущественный ущерб в результате повреждения (пожар, стихийное бедствие, авария и т.д.);

– противоправные действия третьих лиц;

– падение продаж, связанное с резким падением спроса;

– невыполнение обязательств поставщиками сырья;

– инфляция;

– действия администрации района или города, а также проверяющих органов;

– резкое подорожание оборудования и т.д.

Необходимо хотя бы приблизительно проанализировать, какие риски для вашего бизнеса наиболее вероятны, а также продумать меры по их предотвращению или ваши действия, направленные на уменьшение потерь, вызванных этими рисками.

Это лучше всего сделать в виде таблицы, состоящей из двух столбцов: «Фактор риска» (так называемое «страховое событие») и «Меры по минимизации риска».

Также будет полезно, если вы сможете просчитать экономические последствия возникновения данных обстоятельств. Рекомендуемый объем раздела «Оценка возможных рисков предприятия» в пояснительной записке – 1–2 страницы.

Еще одним методом анализа рисков может быть уже упоминавшийся ранее расчет важнейших финансовых показателей вашего проекта по пессимистическому сценарию. Здесь мы можем говорить о 5 страницах на распечатку таблиц финансового бюджета проекта по пессимистическому сценарию.

Оформление бизнес-плана. Это одна из самых важных частей бизнес-плана. Всем известны случаи, когда отлично проделанная работа с включением достоверных данных и качественной аналитикой с треском проваливается на этапе оценки или презентации её результатов. Как правило, это происходит из-за недостаточного внимания, уделённого текстовому оформлению, визуальному ряду, сопровождающему работу и т.п.

Резюме, если оно написано грамотно, чётко и доступно, дает возможность сразу понять основную цель создаваемого проекта, а в случае интереса перейти к более подробному изучению других разделов вашего бизнес-плана.

При этом важно отметить, что раздел «Резюме» составляется в самую последнюю очередь и включает в себя сжатое изложение цели, задач и основных показателей проекта. Список основных параметров:

– оказанием каких услуг (производством и реализацией какого товара) будет заниматься ваш проект?

– кто целевая аудитория проекта – будущие клиенты?

– какой потребуется объем финансирования для реализации проекта?

– каковы источники финансирования проекта?

– каким будет объем продаж (выручка от реализации) за первый год работы?

– размер суммы всех затрат, необходимых для реализации проекта?

– какова организационно-правовая форма проекта?

– сколько будет привлечено сотрудников?

– основные показатели проекта: общая прибыль (доход) за определённый период, величина денежных средств в конце первого года работы, рентабельность.

Удобство наличия вышеобозначенных разделов также обусловлено тем, что даёт вам возможность рассылать своим партнерам и инвесторам ещё на предварительной стадии переговоров не весь бизнес-план целиком, а лишь его основную часть, но уже в виде краткого инвестиционного предложения. Также добавим, что объем резюме бизнес-плана для любого проекта не должен быть больше 1 страницы Word.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Хуранов Алим Борисович
Волов Мурат Анатольевич
Анищенко Елена Александровна

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ТУРИСТСКИХ ПРОДУКТОВ

Методические указания

Для направления 43.04.02 Туризм

Редактор ***Л.З. Кулова***
Компьютерная верстка ***Е.Л. Шериевой***
Корректор ***Л.А. Скачкова***

В печать 23.04.2015. Формат 60x84 $^{1}/_{16}$.
Печать трафаретная. Бумага офсетная. 2.56 усл.п.л. 3.0 уч.-изд.л.
Тираж 50 экз. Заказ №
Кабардино-Балкарский государственный университет.
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173

Полиграфический участок ИПЦ КБГУ
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173.