

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ Н.Г. ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра туризма и культурного наследия

**Бизнес-планирование создания нового предприятия в сфере туризма (на  
примере разработки бизнес-плана турагентства на рынке  
Туркменистана)**

АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ РАБОТЫ

студента 4 курса 421 группы  
направления 43.03.01 Туризм

Института истории и международных отношений  
Палтаев Мекан

Научный руководитель , д.э.н., профессор.

Т. В. Черевичко

Зав. кафедрой  
профессор, д.э.н.

\_\_\_\_\_

Т.В. Черевичко

Саратов 2020

## Введение

В туристической отрасли особое внимание необходимо уделять бизнес-планированию, которое позволяет решить проблемы управления туристским предприятием, вопросы финансирования, представить деятельность туристской организации в прогнозном периоде. Туристские услуги ориентированы на платежеспособный спрос, что является привлекательным фактором для создания новых туристских предприятий в любой стране, в том числе и Туркменистане.

Исходя из социально-политических условий, недостаточности развития туристского рынка в Туркменистане, дефицита высококвалифицированных работников в сфере туризма и высокого спроса населения на туристические услуги, создание нового туристического предприятия в стране является актуальной задачей.

Теоретической основой работы являются труды российских и зарубежных ученых: при исследовании бизнес-планирования были использованы работы Г. Армстронга, В.П. Бурова, Т.П. Любановой, А. Остервальдера, И. Пинье, Н.Д. Стрекаловой, А.В. Бандурина, А.Д. Касатова, С.А. Кошечкина, Н.Н. Матиенко, М.И. Римера, В.П. Савчука, А.Н. Асаула, Е.К. Торосян, Л.П. Сажневой и др.

Целью бакалаврской работы является исследование особенностей бизнес-планирования в сфере туризма и разработка бизнес-плана нового предприятия на туристском рынке Туркменистана.

В соответствии с поставленной целью в работе решаются следующие задачи:

1. рассмотреть понятие «бизнес-план», цели и принципы разработки бизнес-планов;
2. изучить основные типы существующих бизнес-планов;
3. рассмотреть значение бизнес-плана в системе планирования деятельности современного туристического предприятия;

4. проанализировать виды и формы предпринимательства в сфере туризма;
5. изучить условия развития предпринимательства в сфере туризма в Туркменистане;
6. разработать бизнес-план новой предпринимательской структуры – турфирмы «BAGTYYAR NESIL».

Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованной литературы. Во введении сформулированы актуальность, цель и задачи работы. В первой главе проанализированы определения термина «бизнес-план», основные цели и типы бизнес-планов, описана значимость бизнес-плана в системе планирования деятельности туристического предприятия. Вторая глава посвящена рассмотрению видов и форм предпринимательства в сфере туризма и, в частности, в Туркменистане, в главе представлены общая характеристика Туркменистана, социально-экономическое положение страны, наличие историко-культурных и природно-рекреационных ресурсов на территории, влияющие на развитие туристической отрасли, дана краткая оценка положения страны на международном туристском рынке. Третья глава посвящена описанию бизнес-плана нового предприятия в сфере туризма на рынке Туркменистана. Здесь представлены краткое резюме, характеристика предоставляемых туристических услуг, организационная структура будущего предприятия, правовое обеспечение деятельности фирмы и стратегия финансирования начала деятельности, анализ конкурентной среды, маркетинговый, организационный, производственный и финансовый планы. В конце делается вывод о конкурентных преимуществах создаваемой фирмы и ее значимости для клиентов и экономики страны в целом. В заключении даны краткие оценки значимости бизнес-планирования в туристической сфере.

## **Основное содержание бакалаврской работы**

Одним из ключевых элементов системы планирования на туристском предприятии является бизнес-план. Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения. Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить, как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Бизнес – план помогает решить четыре основные задачи: изучить емкость рынка; оценить затраты; минимизировать возможные риски; определить финансово-экономические показатели. Различают несколько типов бизнес-плана, выбор которых зависит от круга задач, решаемых этим планом: коммерческо-производственный; инвестиционный; финансового оздоровления; для получения кредита.

Бизнес-план туристского предприятия учитывает как внутренние цели фирмы, так и внешние цели лиц, заинтересованность в участии которых есть у предпринимателя. Помимо инвесторов заинтересованными лицами могут являться потенциальные туристы и поставщики услуг фирмы.

Бизнес-планирование тесно связано с вопросами предпринимательства. Предпринимательство – процесс организации производства товаров и услуг для удовлетворения постоянно возобновляющегося спроса и получения прибыли. В целом можно выделить следующие виды предпринимательства: производственное; коммерческо-торговое; финансово-кредитное; страховое; посредническое; консультативное; венчурное. Производственное предпринимательство – это процесс производства конкретных товаров, осуществления работ и оказания услуг для их реализации (продажи) потребителям (покупателям). Именно к этому виду чаще всего можно отнести предпринимательство, связанное с оказанием туристических услуг.

К виду производственного предпринимательства в сфере туризма мы можем отнести туроперейтинг, гостиничное обслуживание, предоставление услуг общественного питания, транспортного обслуживания, организация досуга, бизнес-обслуживание, оздоровительное, образовательное, спортивное и экскурсионное обслуживанием клиентов и др.

Что касается видов предпринимательства в Туркменистане в сфере туризма, то необходимо иметь ввиду, что на туристском рынке Туркменистана довольно сложно встретить «чистые» формы и виды предпринимательской деятельности, как правило, – это «смешанные» варианты. Туристические компании в Туркменистане предоставляют весь необходимый спектр услуг: это и экскурсионные туры, гостиничное обслуживание, питание, трансфер и др.

Туркменистан – страна удивительной природы, богатой культуры, открытых людей и добрых традиций. Ее самобытная культура, уходящая корнями вглубь тысячелетий, разнообразные природные ландшафты, исторические достопримечательности и другие памятники культуры (Арка Нейтралитета, Дарваза, дворцовый комплекс «Огузхан», мечеть Туркменбаши Рухы, Национальный музей живой природы, Ниса, Фонтанный комплекс «Огузхан и сыновья» и др.), которыми изобилует туркменская земля, – все это делает страну чрезвычайно привлекательной для туристов.

Среди особенностей развития туризма в Туркменистане можно выделить выгодное экономически-географическое положение; рост населения; развитая инфраструктура железных дорог; страна располагает условиями для практически любого вида отдыха; является одним из важных экспортеров топливных ресурсов; практическое отсутствие транзитного туризма.

В Туркменистане развивается как внутренний, так и въездной туризм. Туристам предлагаются: экскурсионные туры по историческим местам, курортный отдых, лечебно-профилактический отдых на территории санаториев и лечебных профилакториев, зимний и летний отдых

(горнолыжный отдых, отдых на море, на базах и в санаториях, расположенных в зонах, имеющих природные лечебные ресурсы).

Интеграция Туркменистана в систему мирового туристского рынка и развитие международного сотрудничества в этой области туризма предполагает создание современной системы подготовки кадров для сферы туризма, модернизацию существующей материальной базы, активизацию строительства новых объектов туристической инфраструктуры, увеличение числа предприятий, оказывающих туристические услуги.

Новое туристическое предприятие в Туркменистане, в частности турфирма, будет способствовать удовлетворению спроса местного населения и иностранных граждан в качественных туристических услугах. К тому же это будет способствовать увеличению потока иностранных туристов в страну, и как следствие, популяризации культурного и природного наследия Туркмении, расширению международных связей, а также привлечению финансовых средств.

В практической части бакалаврской работы представлена разработка бизнес-плана турфирмы «BAGTYYAR NESIL» на туристском рынке Туркменистана. Деятельность данной фирмы направлена на качественное оказание услуг в сфере туристического бизнеса. Турфирма «BAGTYYAR NESIL» будет заниматься внутренним и внешним туризмом для граждан Туркменистана и граждан других стран на территории Туркмении и за пределами страны. Турфирма будет предоставлять гражданам услуги в области туризма в такие страны, как Россия, Турция, Китай, Испания, Греция, Болгария, Туркмения. Качественный и оперативный подход к каждому клиенту, обеспечивает выбор самых лучших вариантов для отдыха и путешествия

Турфирма «BAGTYYAR NESIL» будет предоставлять различные услуги населению: организации туров, бронирование гостиниц, резервирование авиабилетов, оформление страховок.

Миссия заключается в обеспечении комфортного и безопасного отдыха клиента с получением массы новых впечатлений. Целью проекта является получения прибыли на основе удовлетворения потребностей туристов в организованном отдыхе.

Основные задачи, которые будет выполнять фирма для клиента: поиск и подбор наиболее выгодных туров, что значительно экономит время обратившегося туриста; оформление документов и консультирование клиента; планирование маршрутов туриста; описание инфраструктуры местности.

Миссия, цель и основные цели и задачи турфирмы согласуются с «Национальной программой поддержки и развития в Туркменистане сферы туризма на 2011-2020 годы».

Целевую аудиторию турфирмы составляют люди в возрасте от 20 до 65 лет с доходом средним и выше среднего. Сюда можно отнести следующие категории клиентов: семьи, бездетный пары, компании молодежи; пенсионеры; корпоративные клиенты.

Бизнес план турфирмы «BAGTYYAR NESIL» рассчитан на 1 год, а после достижения поставленных целей и задач планируется продолжение деятельности фирмы, с последующей корректировкой долгосрочных и среднесрочных целей.

Все расчеты в работе представлены в долларах (мировая валюта), манатах (официальная валюта Туркменистана) и рублях (официальная валюта в Российской Федерации) исходя из курса: 1\$ = 60 рублям и 1\$ = 3,5 туркменским манатам.

Сумма первоначальных инвестиций составляет 6632 долларов /23212 манат /397920 рублей)

Точка безубыточности достигается в второй месяц работы.

Срок окупаемости составляет от 6 месяцев.

Рентабельность 27%.

Доходность – 16742,6 долларов / 58599,0 манат / 1004553,6 рублей в первый год работы.

Турфирма «BAGTYYAR NESIL» будет иметь линейную организационную структуру, которая позволит соблюсти принцип единоначалия, способствует быстрой реакции в ответ на прямые указания. В компании будут работать наемные рабочие, сам предприниматель продажей продукта заниматься не будет. Туристическое агентство будет небольшим. Общая численность работников – 4 человека: генеральный директор, менеджер, бухгалтер, курьер. Фирма «BAGTYYAR NESIL» будет обращаться по мере необходимости к помощи профессиональных консультантов: юристов, специалистов по налогообложению и аудиторов – на основе почасовой оплаты. В качестве организационно-правовой формы планируется зарегистрировать Общество с ограниченной ответственностью (ООО). Статус юридического лица будет выглядеть предпочтительней как при работе с клиентами, так и при работе с туроператорами.

В качестве основной маркетинговой стратегии выбрана следующая: расширение спроса за счет стимулирования объема продаж, ценовой политики и неценовых факторов конкурентной борьбы, создание положительного имиджа фирмы. Реклама будет представлена в газетах, на телевидении, по радио и в Интернете, а также необходимо подготовить ряд раздаточных материалов об основной деятельности фирмы (всего за первый год деятельности фирмы на рекламу планируется потратить 2 350 долларов/8 225 манат/ 141 000 рублей).

Конкурентное преимущество фирмы состоит в высоком качестве и скорости обслуживания, ориентированности на широкий круг потребителей, доступными ценами и развитой системы скидок для различных категорий клиентов. В связи с тем, что стратегия конкурентов не агрессивна, у фирмы есть довольно перспективная возможность выхода на рынок туристических услуг.

Также был составлен план продаж. По предварительным расчетам, в первый месяц работы (июль) будет продано около 30 туров (в среднем по 1 туру каждый день). При средней цене путевки (расчет ведется исходя из



количества популярных направлений) в 1280 долларов на человека (4 480 манат / 76 800 рублей) и 10% комиссионных, доход с одной продажи составит 128 долларов (448 манат/ 7 680 руб.), а общая выручка в месяц: 3840 долларов (13440 манат / 230 400 руб.).

С ростом популярности фирмы увеличится и количество продаж, таким образом, ежемесячный доход в первый год работы будет расти в среднем на 5%. Итого за первый год работы при благоприятных условиях планируется выручить порядка 61 120 долларов (~ 214 000 манат / ~3 667 000 руб.).

Для обоснования возможности производства услуг туристической фирмой «BAGTYYAR NESIL» необходимо определить объем требуемых инвестиций, а также текущие затраты на производство услуги.

Предлагаемый годовой объем реализации составляет примерно от 300 до 400 путешествий. Но для того, чтобы не оказаться в трудной ситуации возьмем для расчета стабильно 29 путешествий в месяц, то есть реализацию 348 туристических поездок в год. При выполнении расчетов получаем сумму, исходя из которой необходимо содержать фирму: 3502 долларов / 12257 манат / 210120 рублей в месяц.

Начало деятельности предприятия планируется сразу после получения всех необходимых регистрационных и разрешительных документов (получение лицензии, госпошлины за регистрацию юридического лица, получение патента на предпринимательскую деятельность, оплата услуг нотариуса, плата регистрирующему органу за выдачу одной проштампованной копии Устава или учредительного договора, посещение обязательных 2-недельных курсов, организуемые Союзом промышленников и предпринимателей Туркменистана).

Первоначальные затраты по оформлению турфирмы «BAGTYYAR NESIL» (оформление документов, закупка оргтехники и оборудования) обойдутся в 4083 доллара / 14291 манат / 244980 рублей.

Частично фирма сможет купить оборудование и потратиться на оформление документов (на сумму для покупки оборудования – 549 долларов/

1 925 манат / 33 000 рублей; на сумму по созданию турфирмы – 2083 долларов / 7 291 манат/ 124 980 рублей). Остальная часть приобретается за счет кредита, рассчитанного на 2 года под ставку 15% на сумму 14 000 манат (4000 долларов / 240 000 рублей). Кредит берется в валюте Туркмении (таблица 7). Размер ежеквартального погашения кредита – 1750 манат (500 долларов / 30 000 рублей) плюс процент за кредит.

В таблице 1 представлены планируемые затраты в первый месяц работы фирмы «BAGTYYAR NESIL».

Таблица 1. Планируемые затраты в первый месяц работы фирмы «BAGTYYAR NESIL»

Статья затрат	Сумма затрат в долларах / манатах / рублях
Заработная плата сотрудникам	1368/4788/82080
Отчисления с ФОТ (30% от з/п сотрудников)	410,4/1436,4/24624
Аренда помещения	286 /1001 / 17160
Коммунальные платежи, телефонная связь	58 / 203 / 3480
Реклама, печатные материалы	640 / 2117,5 / 36300
Канцелярские принадлежности, почтовые расходы, хозтовары	80/280/4800
Амортизация оборудования	33,3 / 116,5 / 1996,8
Интернет	17 / 59,5 / 1020
Непредвиденные расходы	170 / 595 / 10200
Программное обеспечение (раз в год)	170 / 595 / 10200
Возврат кредита (плюс % за кредит)	216,7/758,3/13002
Налоги УСН (6% от выручки)	222,72 / 779,52 / 13363,2
<b>Итого:</b>	<b>3672,12/12852,22/220326</b>

Общая сумма первоначальных инвестиций складывается из затрат на покупку оборудования и мебели, затрат по оформлению турфирмы (без учета кредита) и затрат в первый месяц работы:  $549+2083+3672,12 = 6304,12$  долларов / 22064,42 манат / 378 247,2 рублей.

Нами были определены следующие *риски*, влияющие на средне- и долгосрочное планирование деятельности турфирмы «BAGTYYAR NESIL»: риск политической нестабильности, зависимость от курса иностранной валюты, нестабильная и противоречивая система законодательства в Туркменистане, – а также «простые» риски, влияющие на краткосрочное планирование: риск расторжения договора клиентом, конкуренция на рынке,

возможная непрофессиональная работа сотрудников, недостаток гостиничных мест, сезонность туризма. Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с вероятностью несвоевременного открытия предприятия и непредвиденными затратами. Особую опасность представляют непредвиденные затраты, из-за которых может произойти задержка открытия предприятия и снизиться общая рентабельность проекта.

Анализируя финансовый план турфирмы «BAGTYYAR NESIL», рассчитанный на 1 год, можно сделать вывод, что турфирме достаточно денежных средств для нормального функционирования и дополнительное финансирование не требуется.

Точка безубыточности, при которой наш финансовый результат положителен, достигается уже во второй месяц работы. При этом полная окупаемость инвестиций произойдет после шестого месяца.

Эффективность вложений в данный проект произведена на основе модели дисконтированных денежных потоков. По результатам определяется эффективность вложений в развитие бизнеса. Производится расчет текущей стоимости проекта ( $NPV = 27046,82$  долларов /  $94663,5$  манат /  $1622800,6$  рублей), расчет индекса доходности проекта ( $PI = 1,6$ ;  $PI > 1$ , следовательно, проект эффективен.), а также проводится расчет срока окупаемости вложений в годах ( $T_{ок} = 0,5$  года (6 месяцев)).

Таким образом денежные поступления по проекту за 1 год превысят сумму вложенных средств, проект обеспечивает получение прибыли выше требуемого уровня доходности. Рентабельность составляет ~ 27%.

Разработанный бизнес-план турфирмы «BAGTYYAR NESIL» показывает, что будущее туристическое предприятие конкурентоспособно и финансово независимо. В целом турфирма привлечет достаточное число иностранных граждан в страну, что увеличит поток финансовых средств в экономику Туркменистана. А также внешний туризм, на который в основном

будет направлена деятельность фирмы, будет способствовать популяризации культурного и природного наследия Туркменистана.

Таким образом, создание нового туристического предприятия будет способствовать открытию границ, расширению международных связей страны, расширению кругозора туристов, удовлетворению спроса населения в туристических услугах.

## **Заключение**

Бизнес-план представляет собой краткое и точное описание предполагаемого бизнеса, является эффективным инструментом планирования и развития предпринимательской деятельности, важнейшим элементом в разработке и модернизации различных технологических, организационных и инвестиционных решений. Кроме того, бизнес-план является одним из инструментов принятия эффективных решений по достижению поставленных целей, минимизации влияния негативных факторов и улучшению финансового состояния.

Правильно разработанный бизнес-план позволит предприятию расти; завоевывать новые позиции на рынке, получать инвестиции и кредитные ресурсы, спроектировать перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Разработка бизнес плана – важное условие для начала организации предпринимательской деятельности, в том числе и в туристической сфере.

Туристическая индустрия являлась и является одной из самых высокодоходных и востребованных отраслей в мировой экономике. Однако в Туркменистане – в стране с богатыми культурно-историческими и природными ресурсами – вклад туризма в развитие экономики остается пока несущественным. Внутриполитические особенности Туркменистана «превращают» его в одно из самых закрытых государств в мире и не способствуют широкому распространению внешнего туризма. Тем не менее туристическая отрасль в стране представлена, хотя и низким уровне. Главной проблемой, тормозящей развитие международного туризма в Туркменистане, является строгий визовый режим. Туркменистан является страной, для посещения которой гражданам всех государств требуется виза. Остро стоит проблема выезда туркменских граждан за границу государства, вывоз денежных средств и др. А также проблемным является момент предоставления самих туристических услуг.

В настоящей работе разработан бизнес-план турфирмы «BAGTYYAR NESIL», которая будет предоставлять различные туристические услуги населению: организации туров, бронирование гостиниц, резервирование авиабилетов, оформление страховок.

В бизнес-плане представлены этапы создания фирмы. Определена ее организационно-правовая форма, определено предполагаемое место положения предприятия на рынке (рыночная ниша), представлено описание услуг, которые будет оказывать клиентам, их стоимость и предполагаемые объемы продаж, проанализирована целесообразность создания фирмы с точки зрения эффективности и прибыльности.

Были определены миссия, цель и задачи создаваемой организации. Миссия заключается в обеспечении комфортного и безопасного отдыха клиента с получением массы новых впечатлений. Целью является получения прибыли на основе удовлетворения потребностей туристов в организованном отдыхе. Целевую аудиторию турфирмы составляют люди в возрасте от 20 до 65 лет с доходом средним и выше среднего, являющиеся, как правило, индивидуальными туристами и малыми группами (3-4 человека).

Срок окупаемости проекта составляет от 6 месяцев. Точка безубыточности достигается уже во второй месяц работы. Рентабельность – 27%. Проведенный анализ рынка говорит о том, что сегмент, на который ориентирована деятельность создаваемой турфирмы, на сегодняшний день, практически свободен, что позволяет рассчитывать на то, что услуги «BAGTYYAR NESIL» будут пользоваться устойчивым спросом, с тенденцией роста по мере развития деятельности и расширения спектра оказываемых услуг.

Главной целью проектируемой фирмы является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли в Туркменистане. Главной стратегией предприятия должна стать комплексная стратегия по предоставлению услуг более высокого качества и по более низким ценам, а также расширение ассортимента услуг.