**Содержание.**

1. Введение.
2. Факторы, влияющие на возникновение фирмы.
3. Для чего нужен бизнес – план?
4. Этапы разработки бизнес – плана.
5. Структура и содержание бизнес – плана.
6. Оформление и стиль бизнес – плана.
7. Пример бизнес – плана:

**-** Описание услуг;

**-** Анализ рынка туристических услуг;

**-** Конкуренция и выбор конкурентной стратегии;

**-** Создание турпродукта. План действий;

**-** Маркетинговое исследование;

**-** Организационный план;

**-** Финансовый план;

 **8.** Список используемой литературы.

 **9.** Приложение.

**Введение.**

Любое новое дело нуждается в принятии важных предварительных решений о его развитии. Бизнес-план- это очень хорошее средство для их осмысления. В условиях становящегося российского бизнеса уже работающие предприятия и люди, ещё недавно далёкие от хозяйственной деятельности, ищут новые возможные применения своих сил в экономике.

 Предпринимательство- это в большей степени творчество. Однако первые шаги в предпринимательской сфере требуют тщательного расчёта и умения правильно предвидеть своё будущее.

**Факторы, влияющие на возникновение фирмы.**

 Предпринимательская деятельность представляет собой совокупность действий предпринимателя, проводимых последовательно либо параллельно в течение всего периода от начала до завершения конкретного дела, от вложения конкретных средств до получения прибыли как конечного результата бизнес - деятельности. Такой завершенный цикл предпринимательства принято называть бизнес - операцией или бизнес - сделкой.

 Для получения целостного представления о бизнес - операции рассмотрим содержание отдельных ее элементов.

 Идея — это этап, когда еще только обдумывается общее направление бизнеса, его диверсификация или смена вида деятельности.

 Формирование замысла предполагает формулирование целей и содержания бизнес - операции. При этом уточняется продукт, который будет основным результатом намечаемой бизнес - операции, оценивается способность произвести

(или приобрести) и реализовать некоторое количество выбранного продукта, сроки проведения всех работ, прибыль от задуманной операции.

Просматриваются и альтернативы в рамках ресурсных возможностей предпринимателя. И как результат принимается решение о проведении операции.

 Планирование операции предполагает более подробное изложение способов ее проведения, чем на этапе формирования замысла. Проводится полное и по возможности точное сопоставление поставленных задач и располагаемых факторов предпринимательства. Выбирается наиболее рациональный путь, способ проведения дела, предпринимаются усилия, чтобы минимизировать издержки, предусматриваемые планом проведения операций. Расчет затрат требуемых ресурсов производится с использованием соответствующей нормативной базы. В ходе планирования устанавливаются масштабы и сроки исполнения отдельных» частей операции. Следует отметить, что разработка бизнес-плана, программы операции часто приводит к необходимости изменения первоначального замысла, уточнению целей и сроков начала и завершения операции. Для осуществления крупных весомых операций составляются бизнес-планы и бизнес - проекты.

 Заключение контракта, а, как правило, — набора контрактов, предполагает установление юридически обоснованных договорных отношений со всеми участниками бизнес - операции. Договоры заключаются с потенциальными покупателями, с поставщиками элементов конечного продукта, ресурсов либо продукта в целом, с арендодателями, с кредиторами. Трудовые контракты заключаются и с работниками, создающими продукт и нанимаемыми предпринимателем. В результате заключения этих контрактов предприниматель приобретает так называемые договорные гарантии и получает возможность сопоставить расчетные, плановые показатели с теми, которые зафиксированы в договорах. И здесь часто возникает необходимость еще раз скорректировать, уточнить план. Не все договоры заключаются заранее на этом этапе, иногда достаточно и устной договоренности: ведь в честном бизнесе слово предпринимателя ценится не меньше, чем подписанный и с печатями документ. В том случае, когда условия договора еще недостаточно уточнены, может составляться договор или протокол о намерениях, свидетельствующий о желании сторон сотрудничать и развивать контрактные отношения.

 Ресурсное обеспечение — элемент, с которого обычно начинается практическая реализация предпринимательской операции. Заказываются и приобретаются необходимые материалы, оборудование, товары, то есть формируются основные и оборотные средства; нанимаются работники; приобретается необходимая информация; изыскиваются финансовые ресурсы для ведения дела, иными словами, создаются условия для проведения операции.

 Получение продукции, предпринимательского продукта — это ключевой элемент всей бизнес - операции, в ходе которой вовлекается в действие полный набор факторов предпринимательства.

 Реализация продукции — финишный этап бизнес - операции, состоит в том, что конечный продукт предпринимательской операции доводится до потребителя, в результате чего бизнесмены получают деньги за продукт, достаточные для покрытия издержек и образования прибыли как видно из рассмотрения элементов бизнес - операции, весьма существенную нагрузку в ней несут факторы, средства предпринимательства; для того, чтобы провести бизнес-операцию, завершающуюся продажей потребителю товара G за деньги Мg, необходимо иметь эти факторы.

 Один из основных факторов предпринимательства — трудовые ресурсы, рабочая сила. Этот ресурс необходим уже в начальной стадии бизнес - операции.

Обычно трудовые ресурсы имеют два источника поступления: сам предприниматель, который может выступать в одном лице при индивидуальном частном бизнесе или даже во многих лицах при коллективном предпринимательстве, и наемные работники, привлекаемые на временной или постоянной основе для участия в бизнес - операции.

Основные средства — тот фактор предпринимательства, о котором приходится беспокоиться заблаговременно, до начала бизнес - операции, еще на стадии проработки идеи, замысла операции. И денежные средства за основные средства требуются, а редким исключением, до того, как их применение, использование начнет приносить доход от результатов операции.

 Схема проведения предпринимательской операции неизбежно должна быть дополнена сведениями об источниках затрат предпринимателя, происхождении факторов предпринимательства.

 **Для чего нужен бизнес – план?**

Бизнес-план - это план развития предприятия, необходимый для освоения новых сфер деятельности фирмы, создания новых видов бизнеса.

Бизнес-план может быть разработан как для нового, только создающегося, предприятия, так и для уже существующих экономических организаций на очередном этапе их развития.

 Каковы основные цели бизнес-плана? Грубое, но верное определение того, что означает бизнес-план для предпринимателя, дал специалист по бизнес - планированию Г. Райен: «Понять себя и продать себя». Другими словами, бизнес-планирование решает следующие важные проблемы:

* определяет степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия, снижает риск предпринимательской деятельности;
* конкретизирует перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей системы;
* привлекает внимание и интерес, обеспечивает поддержку со стороны потенциальных инвесторов фирмы;
* помогает получить ценный опыт планирования, развивает перспективный взгляд на организацию и её рабочую среду.

 Как видно, в отличие от традиционного плана организации бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц которые могут быть полезны новому делу. Помимо инвесторов заинтересованными лицами будущего бизнеса являются потенциальные потребители и поставщики фирмы.

 Для начинающего предпринимателя бизнес-план - это по сути, всё, чем он может привлечь внимание инвесторов. Уровень составленного бизнес-плана становится показателем надёжности серьёзности предпринимателя и его дела.

 Как правило, бизнес-план является отправной точкой для начала переговоров между предпринимателем и возможными инвесторами (например, банками). Особенно необходим бизнес-план при ведении переговоров с иностранными инвесторами.

 Бизнес-план, как никакой другой из планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращая в своего рода товар, продажа которого должна принести максимально возможный выигрыш.

 В современных российских условиях бизнес-план осуществляет ещё одну важную функцию - он является инструментом приватизации государственных предприятий. Здесь он используется для обоснования предложений по приватизации, для определения круга задач, связанных с санацией (оздоровлением) приватизируемых предприятий. Бизнес-план входит в состав проспектов эмиссии ценных бумаг, публикуемых при акционировании экономической организации.

 Для сегодняшней российской практики характерна тенденция перехода чрезмерно формализованного к более взвешенному и разумному применению бизнес-планов в процессе приватизации.

 Бизнес-план, как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно- 3-5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-планом истратегическим планом существует ряд различий:

* в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них, ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;
* стратегические планы - это обычно планы с растущим горизонтом времени. По мере выполнения очередного годичного плана его результат анализируется, что отражается на корректировке или пересмотре стратегического плана. Нередко затем к стратегическому плану добавляется очередной годичный период. Бизнес-план имеет чётко очерченные временные рамки,по истечению которых определённые планом цели и задачи должны быть выполнены (например, должен быть построен и достигнут проектной мощности завод). Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определённой самодостаточностью;
* в бизнес-плане функциональные составляющие(планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

Близким «родственным» бизнес-плана можно назвать такой документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). ТЭО - это ещё один вариант плана развития предприятия. В связи с этим функции ТЭО во многом близки функциям бизнес-плана.

 Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что технико-экономическое обоснование- это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО сделан на производственно- технические аспекты проекта, в то время как коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Следовательно, можно говорить о гораздо узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом.

 Методика составления ТЭО разработана Организацией Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО). У нас методика ЮНИДО была использована при разработке Рекомендации по обоснованию предложений о создании совместных предприятий.

 В соответствии с разработками ЮНИДО предлагается следующая последовательность изложения материалов ТЭО.

1. Общие исходные данные и условия.
2. Рынок и мощность предприятия.
3. Материальные факторы производства.
4. Место нахождения предприятия.
5. Проектно- конструкторская документация.
6. Организация предприятия и накладные расходы.
7. Трудовые ресурсы.
8. Планирование сроков осуществления проекта.
9. Финансово-экономическая оценка проекта.

Для российских предприятий ТЭО является более привычной фирмой обоснования экономического проекта из-за указанных особенностей его содержания. В современных условиях ТЭО отечественных предприятий в наибольшей степени приближены к образу, предложенному ЮНИДО.

 Бизнес-план, как форма обоснования предпринимательского проекта, постепенно вытесняет ТЭО из сферы плановой деятельности бизнеса. В нём заложены преимущества гибкого сочетания производственного и рыночного, финансового и технического, внутреннего и внешнего аспектов деятельности фирмы.

**Этапы разработки бизнес – плана.**

 Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации.

 Первый шаг в подготовке бизнес-плана предполагает определение источников нужной информации.

 Ими могут стать:

* учебники по бизнес - планированию;
* правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса);
* фирмы по управленческому консультированию и другие подобные организации;
* отраслевые издания;
* курсы по составлению бизнес-планов;
* аудиторские фирмы;
* знакомые, коллеги, друзья.

 Вторым шагом в работе над бизнес-планом становится определение целей его подготовки*.* Цели определяются перечнем тех проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели предприятия могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

 Российские бизнесмены часто приводят доказательства, опираясь скорее на эмоциональные, чем на рациональные доводы. Однако в кредитной сфере словам и формальным отпискам доверять не склонны.

 Хилый, скудный по содержанию, скрывающий важную хозяйственную информацию бизнес-план не может соответствовать целям привлечения инвесторов.

 Наиболее распространённые недостатки при составлении бизнес-плана российскими предпринимателями будут указаны при характеристике содержания его разделов (в разделе 4)

 Третий шаг к созданию бизнес-плана- это точное определение своих целевых читателей- будут ли это только внутренние участники организации (что крайне маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, - будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты. (Венчурный, или рисковый, капитал- это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также финансирования отдельных рисковых подразделений- видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию).

 Выбор круга читателей определяет специфику содержания бизнес-плана, необходимость тех или иных сторон деятельности фирмы, экономических показателей (фирма, ориентированная на финансирование в первую очередь за счёт выпуска и продажи акции, должна подчеркнуть размеры дивидендов, порядок их выплат; если организация рассчитывает на получение банковского кредита, в бизнес-плане нужно указать величину процентов, имея в виду их типичные размеры на рынке вообще и на рынке банковских кредитов в частности).

 Когда автор будущего бизнес-плана очертил круг своих будущих читателей, он может перейти к следующему, четвёртому шагу - установление общей структуры создаваемого документа.

 Обычно бизнес-план включает в себя такие составные части:

* титульный лист;
* резюме;
* историю своего бизнеса ( если предприятие уже действует );
* описание продуктов (услуг);
* описание дел в отрасли, товарные рынки;
* конкурентов: оценку и выбор конкурентной стратегии;
* производственный план;
* план маркетинга;
* организационный план;
* финансовый план и оценку риска;
* план исследований и разработку;
* приложение (аппендикс).

Подробное описание каждого раздела бизнеса- плана в (разделе 4).

 Пятый шаг бизнес - планирования предполагает сбор информациидля подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручится поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана.

 Это могут быть внутренние участники- работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно также привлечь внешних консультантов, особенно для использования их в сферах финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов в работу над бизнес-планом могут вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

 Следующий, шестой шаг в бизнес - планировании - непосредственное написание бизнес- плана. Это очень ответственный и трудоёмкий этап.

 Главное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внешние и внутренние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют её первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.

 Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то следствием этого являются:

* неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений её деятельности, возможного будущего запланированного проекта.
* отсутствие периода обучение деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации

( ведь планирование- это неотъемлемый компонент управленческой деятельности);

* неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам.

 Когда все разделы бизнес-плана написаны, предприниматель должен подготовить резюме основных идей бизнес-план.

 В целом работа по бизнес планированию - это очень трудоёмкий и достаточно длительный процесс. Предпринимателю приходится тратить недели и месяцы для создания бизнес-плана.

Различные специалисты по бизнес - планированию единодушны в том, что суммарное время, необходимое для этого, составляет около 200 часов.

**Структура и содержание бизнес – плана.**

 В этом разделе рассмотрим составляющие и содержание бизнес-плана.

Титульный лист и оглавление.

 Титульный лист имеет следующее содержание:

* заголовок плана;
* дата его подготовки;
* кто подготовил план, полное название и адрес фирмы, имя предпринимателя и его домашний телефон;
* для кого подготовлен план;
* иногда рекомендуют включить в титульный лист заявление о том, что содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению,- так фиксируется право предпринимателя на свою идею.

Оглавление- это наиболее читаемая часть бизнес-плана, после титульного листа и резюме. Оно должно дать чёткое представление о всём содержании бизнес-плана. Оглавление не должно быть перенасыщено деталями, однако необходимо выделить подзаголовки наиболее значимых отделов плана не забыть пронумеровать страницы.

 Резюме.

 Резюме пишется в последнюю очередь, после того как бизнес-план в целом составлен. Оно должно включать в себя основные положения и идеи бизнес-плана, выводы, к которым пришёл предприниматель.

 Структура резюмедолжна состоять из 3-х частей:

* введение: включает цели плана, коротко выраженную суть проекта;
* основное содержание: сжатое всех ключевых элементов бизнес-плана и её основных частей: род деятельности, прогноз спроса, источники финансирования и т. д.;
* заключение: суммирует факторы будущего успеха предпринимателя, может включать описание основных способов действий предпринимателя.

Для составления резюме чрезвычайно важно правильное представление о его резюме. Резюме должно быть кратким, обычно в три-четыре страницы, но лучше, если резюме поместится на одной страницы. Резюме- это ключевая часть документа, «продающая» его инвестору, и она должна быть составлена так, чтобы у читателя возникло желание продолжить чтение бизнес-плана. То есть резюме должно привлекать не количеством, а качеством, учитывая специфику деятельности и запросов потенциальных инвесторов.

 История бизнеса.

 Этот раздел составляется в том случае, если предприятие существует, и прошло определённый путь развития. Информация данного раздела в основном предназначена для внешних читателей, поэтому, обсуждая историю бизнеса, нужно назвать реальные успехи, которые фирма достигла в прошлом, достижения работников фирмы.

 Раздел должен рассказать о том, когда бизнес был основан, каковы основные этапы его развития, какие продукты/услуги были предоставлены для рынка, какова роль высшего руководства в развитии бизнеса, как распределены основные роли в фирме.

 Итоги деятельности и достигнутый успех необходимо связать с намеченными целями и ориентирами.

Описание продуктов/услуг

 И сам предприниматель, и его инвесторы точно должны знать, что, какие продукты и услуги планируется предлагать рынку. То есть бизнес-план должен включать детальное описание будущего товара.

 Вопросы, которые относятся к описанию товара (продукта/услу-

ги), могут представлять собой следующий перечень:

1. Конкретное описание товара и способов его применения. При этом свойства товара должны быть сопряжены с потребностями его потенциальных покупателей.
2. Тенденция применения выбранного товара (будет ли с течением времени его потребление возрастать или уменьшатся, возможны ли новые способы его применения?). Каким фирма видит жизненный цикл своего товара?
3. Каков диапазон подобных продуктов/услуг, предлагаемых конкурентами? Обладает ли выбранный товар уникальностью по сравнению с моделями конкурентов, требует ли рынок (потребители) наличия уникальности, специфичности товара?
4. Каков уровень защиты товара, то есть, располагает ли предприниматель патентом, авторскими правами, зарегистрированной торговой маркой и т. п.?

 Если свойства товара определяют некоторые колебания в величине его продаж - цикличность, сезонность, нужно это специально оговорить (так, автомобиль- товар цикличный, а детские санки - сезонный).

Анализ положения дел в отрасли.

 Описывая отрасль, важно показать абсолютные размеры рынка, склонен ли этот рынок к росту или застою, основные сегменты рынка (группы потребителей). Нужно определить, насколько чувствителен рынок к различным внутренним и внешним факторам, подвержён ли он циклическим и сезонным колебаниям и т. д. Необходимо описать своих конкурентов, долю рынка, которую они захватили, сегменты, на которые ориентируются, учесть другие отраслевые факторы.

 Важно сделать вывод об общей привлекательности рынка. Если она удовлетворительна, нужно определить свою потенциальную долю, дать прогноз продаж своей продукции. Он должен быть выражен как в денежных показателях, так и в физических единицах.

Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.

 В бизнес-плане должны быть описаны выбранные стратегии и их применение.

 Когда конкурентная стратегия выбрана, предпринимателю нужно решить:

* Как лучше реализовать её?
* Нужна ли для осуществления стратегии реорганизация структуры предприятия (переоборудование производства, привлечение новых специалистов и т. п.)?
* Какой должна стать финансовая структура, необходимая для осуществления стратегии?
* Нужно ли уходить из традиционного рынка (если речь идёт о уже существующем предприятии)? Если традиционный рынок дополняется новым, то на каком из них нужно сфокусироваться?
* Возможно, ли повышение прибыли без изменения текущей конкурентной позиции фирмы (это также вопрос для уже работающего предприятия)?

Если предприниматель всерьёз решил изменить свою стратегию или только внедряется на конкурентный рынок, он должен предусмотреть возможные ответные действия конкурентов:

* степень вероятности ответных действий;
* их возможное воздействие на фирму;
* когда это может произойти;
* насколько агрессивными они будут;
* есть ли возможность уклонится от особо агрессивных воздействий.

План производства.

 Главное правило при написании этого раздела: изложение должно быть предельно простым, не нужно злоупотреблять применением технического жаргона, так как читать этот раздел, скорее всего, будут люди без специального инженерного образования.

 Вместе с тем нельзя думать, что финансистов не интересуют производственные проблемы и их обоснование- все главные компоненты производственной системы должны быть описаны в бизнес- плане.

 Помимо технического описания план производства должен включать экономические расчёты издержек производства. Кроме этого должны быть даны ответы на следующие вопросы:

1. Каковы основные методы производства и технологии?
2. Какова общая структура производственного процесса, операции по выпуску товара? Возможно ли достижение преимущества в операциях? Структуру производственного процесса лучше показать при помощи схемы производственных потоков.
3. Какое сырьё и материалы необходимы? Кто основные поставщики фирмы? Указать их имена и адреса.
4. Выявлены ли критические факторы (узкие места)? Ими могут быть поставщики, время, затрачиваемое на те или иные операции, и т. д.
5. Какие мощности необходимы для организации производства? Существуют ли на предприятии уже задействованные мощности? Каковы планы их расширения, затраты (издержки), связанные с расширением мощностей, и период расширения?
6. Может ли предприятие рассчитывать на эффект масштаба производства? Какова предполагаемая структура издержек?
7. Как часты случаи дублирования, непредвиденные обстоятельства при выполнении производственных операции?
8. Как осуществляется контроль качества?
9. Описание оборудования, как существующего, так и необходимого, как осуществляется его выбор?
10. Где будет расположено производство? Требования к производству со стороны месторасположения и географических условий.
11. Какова рабочая сила, необходимая для ведения производства сегодня и в будущем? Соответствует ли квалификация работников возможностям и специфике оборудования?

План маркетинга.

 Для того чтобы достичь успеха, фирма должна создать эффективный рынок для своего товара. Основные шаги по созданию такого рынка описывает маркетинговый раздел бизнес-плана.

 Мало просто произвести хороший продукт, предложить яркую техническую инновацию. Нужно также завоевать покупателей этого товара, привлечь к нему людей, которые обладают способностью оплачивать покупки, то есть создать платёжеспособный спрос на свой товар. В российском предпринимательстве не сложилась маркетинговая деятельность, среди всех элементов устойчивых традиций маркетинговой деятельности преобладает реклама. Между тем планирование маркетинга насущно необходимо.

 Маркетинговый раздел бизнес-плана нужен для того, чтобы:

* предприниматель смог осознать основные цели и задачи, стратегию маркетинговой деятельности фирмы;
* работники маркетинговых подразделений фирмы могли использовать план как руководство для действий по освоению и созданию рынка своего товара;
* инвесторы могли убедиться в достаточной ёмкости и перспективности рынка.

 Маркетинговый план должен охватывать все элементы маркетинга и отвечать на следующие вопросы:

1. Каковы основные характеристики покупателей на том отраслевом рынке, на который ориентируется предприятие? Какие группы покупателей по уровню доходов, демографическому признаку, поведенческим принципам и т. п. можно выделить, другими словами, каковы основные сегменты данного рынка? На какой из сегментов намерено ориентироваться предприятие?
2. На какое место (долю) в донном сегменте рынка может претендовать бизнес? Определяя свою позицию в рынке, намерена ли фирма потеснить конкурентов, предлагая подобные товары, или попытается найти свою нишу?
3. Какова основная методика расчёта цены на товар фирмы? Какой чистый доход обеспечит фирме выбранный уровень цены? Предусмотрены ли системы скидок и льгот для покупателей?
4. Какие каналы распространения товаров будет использовать фирма? Будет ли она прибегать к услугам оптовых или розничных торговцев или предлагать товар потребителю напрямую, без посредников (например, через фирменные магазины- салоны)? Чем обоснован выбор тех или иных посредников?
5. Какие меры предпримет фирма для эффективного продвижения своего товара? Какие из способов продвижения - намерена применять? Как будет определяться бюджет для финансирования продвижения товаров? Будет ли организован отдел по связям с общественностью?
6. Будет ли фирма применять систему технических гарантий на свою продукцию? Как планирует организовать послепродажный сервис?

Организационный план.

 Организационный план знакомит с формой собственности, выбранной фирмой, вопросами руководства, распределения полномочий и ответственности, типом организационной структуры фирмы.

 Ориентирами для составления плана могут служить следующие вопросы:

1. Какова форма собственности предприятия (товарищество, акционерное общество и т. д.)?
2. Кто основные пайщики или основные акционеры организации? (Иногда рекомендуют привести весь список акционеров (или пайщиков) - для закрытой корпорации и список тех акционеров, кто прямо или косвенно контролирует более 5 % акционерного капитала,- для корпорации открытого типа.)

Схема представления акционера может быть такой:

* имя и паспортные данные (либо реквизиты институционального пайщика);
* количество и класс акций, которыми владеет данное лицо;
* процентное соотношение акций, которыми владеет данное лицо, к общей цене акционерного капитала.
1. Если форма собственности акционерная, то, сколько акций и какого класса всего было выпущено и предполагается выпустить?
2. Каковы основные положения о правах голосования, процедуре выплаты дивидендов, финансовой конверсии для каждого класса акции?
3. Кто входит в состав совета директоров и правления корпорации? Перечислите членов совета директоров и правления с указанием имени, адреса, возможно, краткой биографической справки. Также необходимо указать должность, квалификацию, опыт, образование каждого из них. Лучше сделать это в виде короткого резюме.
4. В чём выражается участие собственников и совета директоров в повседневном управлении фирмой?
5. Как распределяются полномочия среди управляющих фирмы?
6. Каковы основные черты контрактов, заключаемых с менеджерами фирмы? Как осуществляется вознаграждение менеджеров?
7. Применяет ли фирма различные формы участия работников в акционерном капитале фирмы? Если да, то конкретно какие?
8. Каковы организационная структура фирмы, способ взаимодействия подразделения друг с другом? Структуру организации лучше изобразить в виде схемы, которая наглядно объяснит внутреннее устройство организации, взаимодействие различных его частей, направление организационных потоков.

Если фирма существует уже несколько лет, необходимо описать историю формирования собственности, изменения, которые произошли в ней. Рассказать также о родительской компании или дочерних обществах, если таковые существуют. С этой точки зрения схема организации может быть дополнена сведениями о доле акции, которая владеет каждая из компаний, и её права при голосовании.

Финансовый план.

 Финансовый раздел бизнес-плана включает в себя три основных плановых документа: баланс организации, план прибылей и убытков и прогноз движенияналичности.

 Кроме того, при составлении бизнес-плана проводится так называемый анализ чувствительности.

 Анализ чувствительности *-* это метод изучения эффекта изменений текущей чистой стоимости ( чистой дисконтированной стоимости) проекта в связи с изменением ключевых параметров проекта- затрат на исследование и разработки, строительных издержек, размеров рынка, цены, издержек производства, затрат на рекламу и сбыт и т. п.Чистая дисконтированная стоимость- это показательэффективности инвестиций, предпринятых в рамках предпринимательского проекта.

 Дисконтирование стоимости - это определение текущей стоимости будущих денежных доходов фирмы, которые должны быть получены в результате реализации проекта. Чем выше дисконтированная стоимость проекта, тем он эффективнее.

 Формула, по которой рассчитывается дисконтированная стоимость, такова:

PV=CF (1+r)n,

где, PV- дисконтированная (текущая)стоимость проекта;

 CF- кэш- флоу (поток наличности) в будущий период времени. Кэш - флоу- это сумма чистого дохода и амортизации, то есть совокупные накопления, характеризующие денежное обогащение фирмы;

 r- ставка процента;

 n- число лет, за которое производится суммирование дохода.

 Чистая дисконтированная стоимость- это дисконтированная стоимость за вычетом первоначальных инвестиций.

NPV=PV-I I,

где, NPV- чистая дисконтированная стоимость;

 PV- дисконтированная стоимость;

 I I- первоначальные инвестиции.

 Критерием эффективности бизнес - проекта является положительная величина чистой дисконтированной стоимости*.* Таким образом, анализ чувствительности позволяет определить, не приведут ли изменения ключевых параметров проекта к снижению чистой дисконтированной стоимости до отрицательной величины, то есть к утрате эффективности проекта. Другими словами, этот метод определяет, насколько чувствителен проект к изменениям. Предварительное применение анализа чувствительности в рамках бизнес - планирования позволяет снижать предпринимательских риск, избегать непроизводительных вложений капитала.

 Ещё одна важная составляющая финансового раздела бизнес- плана - это определение источников капитала (фондов), необходимых для деятельности фирмы. Эта часть финансового плана актуальна как для небольших, только вступающих в бизнес фирм, так и для крупных предприятий, нуждающихся в дополнительном притоке капитала.

 Данные об источниках капитала должны быть увязаны с использованием фондов при конкретном указании способов и направления использования капитала.

 Вопросы об источниках финансированиямогут иметь следующее содержание:

1. Предполагаемая система финансирования и её инструменты: будут ли это банковские кредиты, векселя, облигации, опционы, простые и привилегированные акции и т. д.
2. Величина процентов и основных выплат по долгу*.* Только около трети российских предпринимателей указывают в своих бизнес- предложениях величины процентов по кредитам, а указанные проценты обычно предполагаются гораздо более низким, чем действующие на реальном ссудном рынке. Такой подход, естественно, не может заинтересовать потенциальных инвесторов. Кроме того, желательно указать распорядок выплат по финансовым соглашениям.
3. Гарантии или залог,обеспечивающие безопасность финансовых соглашений.
4. Показатели финансового рычага, определяющие уровень риска проекта, соотнесёнными с соответствующими среднеотраслевыми показателями.
5. Список текущих кредитов фирмы(если они существуют), суммы и сроки выплат по кредитам.
6. *Налоговые преимущества,* которые могут быть получены при том или ином способе финансирования бизнеса.

При определении источников финансирования рекомендуется проводить активную политику поисков необходимого капитала, разнообразить способы их получения - от обращения в банк, к венчурным капиталистам и выпуска акции и облигации до поиска помощи у федерального правительства и муниципальных структур через государственные субсидии, схемы финансирования малого бизнеса и т. д.

План исследований и разработок.

 Не каждая фирма обладает необходимыми возможностями для проведения научных исследований и разработок (НИОКР). Ведь эта сфера деятельности требует значительных вложений капитала, наличия высококвалифицированных специалистов и менеджеров, высокой степени специализации производства. Поэтому небольшие фирмы, только осваивающие бизнес, часто довольствуются использованием уже существующих разработок, имитацией тех или иных технологий производства и товаров.

 Если же фирма всё- таки предполагает или уже проводит исследования и разработки, в соответствующем разделе бизнес- плана она должна осветить следующие вопросы:

* величина затрат на исследования и разработки (в том числе как процент от суммы продаж за последние несколько лет); сравнение затрат на НИОКР с соответствующими затратами фирм конкурентов;
* квалификация и опыт ключевого персонала в отделе исследований и разработок, количество занятых в этой сфере;
* оснащённость отдела исследований и разработок, характеристики общезаводского оборудования;
* реальные достижения исследовательского подразделения и его вклад в общий успех организации (с количественной и качественной точек зрения);
* направления исследований и разработок, не имеющих прямого отношения к созданию конкретных свойств товара (например, исследование операций и создание внутрифирменных моделей, фундаментальные исследования);
* связи подразделения НИОКР с другими исследовательскими организациями, такими, как отделы фирм, университеты и учебные институты, научно-исследовательские и проектные институты;
* формы государственной и частной помощи проведению исследований и разработок (субсидии, гаранты и т. д.);
* дохода, которые подразделение исследования и разработок генерирует, проводя работы для других организаций (договорные работы).

**Оформление и стиль бизнес – плана.**

Оформление и стиль не менее важны для успеха бизнес-плана, чем его содержание. Небрежно оформленный, неграмотно составленный, чрезмерно раздутый или, напротив, неоправданно сжатый бизнес-план не найдёт понимания и поддержки у потенциальных инвесторов делового проекта.

 Специалисты по бизнес - планированию рекомендуют выполнять следующие правила составления и оформления бизнес- плана:

1. Предложения должны быть короткими , ясными, чёткими, энергичными. Не нужно попусту тратит слова и чрезмерно расцвечивать текст (писать «красиво»). Не стоит вкладывать в текст слишком много эмоций. Не рекомендуется употреблять многозначительные и расплывчатые выражения (например, «некто» или «господин Х», если можно конкретно назвать человека). Читатель плохо воспринимает слишком академичное, наукообразное сочинение.
2. Не нужно увлекаться использованием технического жаргона. Иначе читатель может подумать, что автор недостаточно хорошо владеет предметом, о котором пишет. Глубокое знание дела в первую очередь выражается в том, что специалист может рассказать о нём ясно и доходчиво, не прибегая к специфическим, ходовым выражениям.
3. Бизнес- план должен включать только относящуюся к делу (релевантную) информацию.

Не стоит увлекаться общими рассуждениями, экскурсами в чистую теорию или области, не связанные с данным бизнесом. Например, рассматривая циклический характер продаж своего товара, не нужно целиком излагать теорию делового цикла.

1. Идеи, представленные в бизнес- плане, не должны быть чрезмерно амбициозными. Не нужно завышать планку будущих достижений без учёта реальных возможностей бизнеса- даже если это предпринимается в рекламных целях. Потенциальные инвесторы- банки, государство, венчурные компании и т. п. – часто гораздо лучше осведомлены о реальном положении дел. Особенно точной и хорошо обоснованной должна быть информация о размерах рынка сбыта, перспективах роста, запланированной доле рынка фирмы.
2. Очень помогает уяснение положений плана использование фотографий, диаграмм, графиков, таблиц. Умелое применение этих средств существенно повышает впечатление о бизнес- плане.
3. Необходимо позаботится о чёткой структуре плана. Материал должен разделён на короткие, хорошо выделенные параграфы. Для обозначения различных частей бизнес- плана можно использовать разные цвета, образцы шрифта и т. д. Хорошо структурированный и оформленный материал легко читается, быстрее попадает в поле зрения. Нельзя позволить своему бизнес- плану утонуть в массе подобной продукции, лежащей на столе у потенциального инвестора. Ваш бизнес- план должен выделятся на общем фоне.
4. Нужно особо выделять основные предложения бизнес- плана, его главные выводы.
5. Не стоит утяжелять основные разделы бизнес- плана различной объёмной информацией. Если она действительно необходима и разъясняет суть дела, выбрасывать её из бизнес- плана не нужно. Но лучше включить такую информацию в аппендикс (раздел «Приложения»), для того чтобы её могли найти читатели, которые нуждаются в дополнительной информации.
6. Важно правильно выбирать время для работы над бизнес- планом. Это занятие требует большой сосредоточенности, поэтому бизнес- план нужно писать тогда, когда над вами не тяготеют серьёзные проблемы и всё идёт относительно гладко.
7. При составлении бизнес- плана нельзя забывать о таком важном принципе, как гибкость планирования. Необходимо определять основные положения бизнес- плана так, чтобы они могли быть адаптированы к непредвиденным изменениям в среде фирмы.
8. Общий объём бизнес- план может быть назван приемлемым, если он не превышает 100 страниц.
9. Если бизнес- план составляется для достижения целей развития и диверсификации в новые сферы бизнеса для уже существующего предприятия, он должен дать ответ, не пострадают ли текущие, основные операции в связи с запланированными изменениями?

Пример бизнес-плана.

Далее приводится пример бизнес-плана, составленного для туристической фирмы «ЭвиС - тур». Назначением данного бизнес-плана является привлечение партнеров для организации общество с ограниченной ответственности «ЭвиС-тур». Он предназначен для индивидуального предпринимателя, занимающего торговым бизнесом сувенирами со всего света, имеющего собственное помещение, переведенное в нежилое, что даст привлечение капитала, место под офис в центре.

**Бизнес план создания и развития туристической фирмы**

Туристическая фирма

«ЭвиС-тур»

**Адрес. 606008 г Дзержинск Нижегородская область, ул Урицкого 6**

Тел (8313) 33-66-29, Тел/факс (8313) 33-66-30

Предложение о сотрудничестве

для соучредителей турфирмы

Составлен: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Дзержинск

**апрель 2008 г.**

Содержащиеся в документе сведения не подлежат разглашению

**Резюме**

Назначением данного бизнес-плана является привлечение партнеров для организации общество с ограниченной ответственности «ЭвиС-тур». Фирма, будет являться туристическим агентством, а также туроператором по внутреннему туризму.

С каждым годом отмечается рост туристов выбирающих для себя отдых, как за рубежом, так и в своей стране. И такая тенденция сохраняется из года в год.

По нашему исследованию, емкость туристского рынка Дзержинска составляет на 2006 год 4048-4984 человек. Он менее насыщен, даже по сравнению с городом соседом Нижним Новгородом. В Дзержинске есть потенциал для роста компаний, для их появления и развития. Ведь емкость рынка увеличивается.

В качестве основной стратегии, турфирма выбрала для себя стратегию диверсификации. Мы изначально предполагаем включение турфирмы в другие сферы бизнеса, в нашем случае это торговля. На наш взгляд, будет эффективно продажа в дополнение к путевкам товаров для путешественников, сувениров и т. д., что не помешает и наоборот расширит созданную клиентуру. При этом у нас будет единство клиентуры, офис, оргтехника, касса. «ЭвиС - тур» будет представлять собой начинающую компанию, имеющую двух совладельцев. Уставный капитал «ЭвиС - Тура» будет составлять 120000 рублей и доли распределяться ½ Стемасовой Н. и ½ Матвеевой Э.

**Этапы создания турфирмы**

1. – Регистрация юридического лица. Заключение договора страхования гражданской ответственности и получение номера в федеральном реестре
2. – Регистрация вывески или наружной рекламы.
3. – Оборудование офиса,
4. – Посещение туристических выставок.
5. – Заключение договоров с туроператорами и другими партнерами
6. – Размещение рекламы в прессе.

В ходе работы для формирование собственного турпродукта, был исследован спрос дзержинцев. Получены следующие результаты, что турпродукт длительность 7-14 дней является наиболее востребован, что касается региона отдыха в России, то это бесспорно черноморское побережье, а также людей привлекают низкие цены. В основном предпочитают отдыхать семьей.

Исходя из анализа анкетирования, мы и формировали турпродукт. Это отдых в Лазаревском районе, в гостевом доме с 2-х разовым питание и удобствами на блок. Основной сегмент, на которого ориентирован наш турпродукт - это женщины семейные и/или с детьми, рабочие и служащие в возрасте 30-50 лет с заработком до 400 дол, готовые потратить на путевку .300-400 дол на человека. Себестоимость путевки получилась 7820 рублей. Но с учетом постоянных расходов в офисе необходимо продавать 15 путевок в месяц.

Для оформления офиса и регистрации фирмы необходимо потратить 99892 рублей.

Во все последующие месяцы расходы уменьшаться и будут составлять около 22492 рублей. В среднем турагентство будет приносить 60833 руб. чистой прибыли до налогообложения прибыли и уже через 2 месяца вложенные деньги вернуться.

Описание услуг

На туристическом рынке работают два вида фирм – туроператоры и турагенты.

туроператорская деятельность - деятельность по формированию, продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом.

 турагентская деятельность - деятельность по продвижению и реализации туристского продукта, осуществляемая юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем.

Первые договариваются с отелями, выкупают места в самолетах, организуют клиентам трансфер от аэропорта до отеля, экскурсии и т. д.

Турагенты просто продают продукты разных туроператоров, предлагают клиенту на выбор туры от разных операторов по каждому конкретному направлению.

Туроператорство - довольно специфический и капиталоемкий вид бизнеса, который требует, не мало времени на подготовку.

Фирма, будет являться туристическим агентством, а также туроператором по внутреннему туризму.

Основным видом турагентсткой деятельности выбрало для себя:

* международный туризм
* внутренний туризм
* экскурсии.

В соответствии с ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН "ОБ ОСНОВАХ ТУРИСТСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ" туризм внутренний – это туризм в пределах территории Российской Федерации лиц, постоянно проживающих в Российской Федерации;

В целях защиты прав и законных интересов граждан и юридических лиц осуществление туроператорской деятельности на территории Российской Федерации допускается юридическим лицом при наличии у него договора страхования гражданской ответственности за неисполнение или ненадлежащее исполнение обязательств по договору о реализации туристского продукта либо банковской гарантии исполнения обязательств по договору о реализации туристского продукта. Таким образом, для туроператорской деятельности турфирма «ЭвиС –тур» будет иметь договор страхования.

Для агентсткой деятельности необходимо заключить агентские договора с туроператорами. Удобнее всего это сделать на крупнейшей выставке в Москве в марте.

Сезонность бизнеса – самая большая опасность, которая подстерегает новорожденное агентство. Поэтому предлагаю открытие турфирмы в апреле, ведь в апреле ажиотажный спрос на путевки на майские праздники. Но подготовку необходимо начинать в январе-феврале.

С каждым годом все большее количество россиян выезжают за границу. В соответствии со статистическими данными Федерального агентства по туризму в 2006 году с целью туризма выехало **7 752 847** человек[5], а уже в 2007 **9 368 968** человек[5], что 20, 85 % больше, чем в предыдущем. И такой рост характерен не только касаемо отдыха за рубежом, но и отдыха в своей стране.

Так по оценкам Федерального агентства по туризму, если в 2006 году путешествия по России выбрали 26 млн человек, то в 2007 году число внутренних туристов составило уже 28 млн человек.

В 2008 году ожидается также рост туристов выбирающих для себя отдых, как за рубежом, так и в своей стране. И такая тенденция сохраняется из года в год.

Это говорит о росте благосостоянии российских граждан, и о престижности отдыха не на дачном участке, как это было в начале 90-х.

В качестве туроператора турфирма «ЭвиС тур» будет предлагать рынку ж/д туры в п. Лоо (Сочи).

Уникальность туроператорских программ будет в их невысокой цене, и соответствии цене качество. Турпродукт предназначен для тех граждан, которые имеют не высокие доходы и предпочитают отдыхать, путешествуя по железной дороги, а также для отдыха с детьми.

Анализ рынка туристических услуг

Компания будет находиться во втором по величине в Нижегородской области городе Дзержинске. Иметь будет для начала один офис, недалеко от центра города, недалеко от вокзала. По организационно-правовой форме будет являться Обществом с ограниченной ответственностью. Целью деятельности ООО «ЭвиС - тур» является получение прибыли от не запрещенной законом деятельности.

Одной из основных задач исследований туристического рынка является определение его емкости. Данный показатель демонстрирует принципиальную возможность работы на конкретном рынке.

Для товарного рынка емкость можно рассчитать как с точки зрения спроса, так и с точки зрения предложения. Для товарного рынка при определении емкости с точки зрения предложения, Беляевский И.К. предлагает оценивать производственный потенциал, который выражается в форме возможности произвести и представить на рынок определенный объем товаров[[1]](#footnote-1)1.

Тогда как для сферы услуг используется показатель, характеризующий материально-техническую базу. Мы не сможем использовать такой расчет, так как многие фирмы выступают в качестве турагентов. Они выставляют на рынок не свой турпродукт, а являются агентами и один и тот же тур может встречаться у многих компаний.

Емкость рынка с точки зрения спроса определяется как количество (стоимость) товаров, которые может поглотить рынок при определенных условиях за какой-то промежуток времени. Таким образом, емкость туристского рынка с точки зрения спроса можно определить, как численность туристов, обслуженных турфирмами. Найдем емкость туристского рынка двумя способами:

1. исходя из среднероссийского;
2. исходя из туристского рынка нижегородского.

*Рассмотрим 1 вариант.* На российском туристском рынке за 2006 год обслужено 2820,3 тысяч человек (приложение1, таблица 1) [6].

Найдем процентное содержание направлений туристского потока. Получаем, что емкость с точки зрения спроса в России составляет 2820,3 тыс. чел, что в процентном соотношении 1,98 % от общей численности населения. Что структурно по различным рынкам выглядит следующим образом (приложение 1, таблица 2).

Исходя из этих данных, можно найти емкость туристского рынка в городе Дзержинске, взяв процент в среднем по России от численности населения нашего города. Мы получаем, что емкость 4950 человек в год.

1. *Расчет по второму варианту*

Теперь для определения емкости туристского рынка города Дзержинска возьмем за основу рынок Нижнего Новгорода.

Согласно данным Комитета по физической культуре, спорту и туризму администрации г. Нижнего Новгорода показал, что в 2006 году выезд туристов составил 20355 человек.[4]. Численность населения тогда составляла 1284 тысяч человек. [1]

Определим, какой процент населения пользуется услугами турфирм, для этого составим пропорцию, где за 100% возьмем численность всего города. Это можно объяснить тем, что не только трудоспособное население является потенциальными клиентами турфирмы. Клиентами становились как люди пенсионного возраста, так и родители, покупающие для своих несовершеннолетних детей путевки.

Получаем, что 1284000 человек → 100%

 20355 человек → X %

X = 1, 6%

Емкость Дзержинского туристического рынка не выше емкости нижегородского, то получается:

253 000человек → 100%

 X человек → 1, 6 %

X= 4048 человек

Если сравнить найденные данные двумя способами, то получаем, что емкость туристского рынка 4048-4984 человек, по данным 2006 года, к сожалению, итоги года 2007 не подведены, но могу предположить, что она увеличилась.

Найдем количество жителей города, которое приходится на одну турфирму, и сравним количество фирм в двух крупных городах нашей области России. Насыщенность туристского рынка:

Н = ,

 где Н-насыщенность рынка,

Ч- численность населения рассматриваемого региона,

- общее количество турфирм.

По данным начальника отдела туризма Департамента внешнеэкономических связей и инвестиций Минэкономики Нижегородской области Аллы Морозовой [5] в Нижнем Новгороде работают более 300 туристических фирм на конец 2007.

Н=1278 тыс/300=4260 (Нижний Новгород)

Численность дзержинцев за 2007 год составляла - 250 тыс. человек. [1]. Информацию о турфирмах можно встретить в справочнике фирм города за 2007 год.[3]. Будем считать, что турфирм в Дзержинске - 27.

Н=250 тыс/27=9259 (Дзержинск)

Таким образом, туристский рынок города Нижнего Новгорода в два с лишним раза насыщеннее, чем рынок Дзержинска. Есть потенциал для роста компаний, для их появления и развития. Ведь емкость рынка увеличивается из года в год.

Конкуренция и выбор конкурентной стратегии

Для предпринимательской деятельности в сфере туризма в городе Дзержинске характерна конкуренция, ведь турфирм в городе 27. Исходя из экспертных оценок, на рынке, основными лидерами, а значит конкурентами для «ЭвиС – тур» станут ТА Романовой Ольги, Триэл тур и турфирма Анкара. Рассмотрим каждую из них.

Сбор всех данных, необходимых для анализа конкурентов, на практике почти всегда невозможен. Поэтому мы будем использовать схему исследований, предложенную американским ученым М. Портером. [[2]](#footnote-2)Все информацию можно подразделить на две группы:

* Количественная;
* Качественная.

Количественная информация является объективной, отражает фактические данные о деятельности конкурентов и включает следующие аспекты:

* + *Организационно - правовая форма;*

Все рассматриваемые конкуренты имеют одинаковую организационно - правовую форму. Это связано с тем, что туроператором может быть лишь юридическое лицо.

*Доля рынка;*

Распределение долей фирм на рынке представлено в приложение 1. Лидером является турагентство Романовой Ольги. Хотя оно называется турагентство, фирма является также туроператором.

* + *Месторасположение турфирмы;*

Что касается месторасположения, то турфирма Триэл находится в торговом центре города. Это, на мой взгляд, выгодное место. Здесь всегда довольно много людей. Недостатком является малозаметный вход и отсутствие хорошо выделяемой вывески.

Ольга Романова имеет офис недалеко от торгового центра города, во дворах, в жилом доме. Недостатки в месторасположении она исправила путем огромных указателей, которые помогают найти без проблем ее фирму.

Анкара находится на центральной улице города, с хорошей транспортной развязкой.

Таким образом, турфирма «ЭвиС-тур» не будет ни к одной из основных конкурентов рядом. Ведь, офис будет находиться на первом этаже жилого дома, по соседству с центральной гостиницей города «Черноречье», недалеко от центра и вокзала по адресу г. Дзержинск ул. Урицкого 6, в одной из комнат собственного помещения одного из учредителей, а именно Стемасовой Н. А,

* + *Наличие и размеры филиальной сети;*

ООО Триэл имеет два офиса в областной столице на улице Рождественской и на проспекте Ленина. Таким образом, фирма имеет три точки продажи путевок. Еще более выгодное место по количеству филиалов занимает турфирма Романовой Ольги. У нее еще есть офис на Рождественской в Нижнем Новгороде, а также в г. Москва. Анкара также как и рассматриваемая турфирма «ЭвиС – тур» имеет только один офис. В перспективе, «ЭвиС» планирует открытие офисов в небольших городах нижегородской области, где пока нет турфирм.

* + *Перечень основных видов услуг*

Романова работает в основном как экскурсионная фирма, туроператор по внутреннему туризму. Предлагая: Отдых на Черном море (в составе группы, индивидуально, на комфортабельном автобусе). Базы отдыха, пансионаты. Автобусные туры в С.-Петербург, Экскурсии в Дивеево, Суздаль, Б.Болдино и др. (однодневные и с ночлегом). Путевки в Москву с посещением цирка, дельфинария, Большого театра, Оружейной палаты. Выезды на выходные дни (и не только) в пансионаты Нижегородской области ("Буревестник", "Ветлуга", "Дубки" и др.). Лечение и отдых в санаториях. Круизы на 2-х,3-х и 4-х палубных теплоходах по Оке, Волге, Каме. Организованный отдых в Новогодние праздники (доставка, развлекательная программа, банкет).

**Триэл тур**

|  |  |
| --- | --- |
| направления деятельности | Внутренний туризм |
| виды туров | ЭкскурсионныеОтдыхДетские, молодежные |

**Программы**

  [п. Дивноморское база отдыха "Витязь"](http://www.infonet.nnov.ru/nta/arch/mess.phtml?mess_id=124508)

 [Геленджик, п. Архипо-Осиповка база отдыха "Изумруд"](http://www.infonet.nnov.ru/nta/arch/mess.phtml?mess_id=124239)

 [С-Петербург](http://www.infonet.nnov.ru/nta/arch/mess.phtml?mess_id=124513)

 [Карелия, острова Кижи, Соловки](http://www.infonet.nnov.ru/nta/arch/mess.phtml?mess_id=124512)

 Маршруты Золотого кольца

Анкара занимается в основном международным туризмом

Так как услуги воспринимаются очень индивидуально и зависят от того, кто их оказывает, в сфере туризма велико значение качественных характеристик конкурентов:

* + *Активы предприятия (наличие автобусов);*

Существуют несколько фирм в Дзержинске, которые имеют собственные автобусы. Это ТА Романовой и Триэл тур. Триэл тур в 2007 году признан лидером Нижегородского рынка как транспортно- туристическая компания. Триэл тур имеет в своем арсенале четыре автобуса. Постепенно они закупали их. Недостатком является, что закупались они уже не новые. Правда это здорово выручает их, так как постоянно есть уверенность в наличие транспорта, и эти фирмы менее зависимы от расходов на автобус.

* + *Ценовая стратегия*;

Все три рассматриваемые турфирмы придерживаются позиции средних цен. «ЭвиС-тур» будет позиционировать себя как оператор, продающие туры по железной дороге по низким ценам.

* + *Коммуникативная стратегия*

Активнее всех использует рекламу ТА Романова. Реклама представлена в течение всего года. Она публикуется как в Дзержинских, так и в нижегородских СМИ, ведь офис есть в центральной части города Нижнего Новгорода. Рекламу турагентства можно встретить в газетах Экстра НН, Дзержинское время, использует рекламу в форме интервью. Более активно реклама появляется в весенний период. Также ежедневно устная реклама ТА Романовой идет на Дзержинском телевидение в программе «Что, Где, Почем», спонсором, которой она является.

Триэл тур круглогодично публикует рекламу в Экстра НН. Также в летний период появляется реклама в местных газетах. Турагентство Анкара не заостряет внимание на рекламе, ведь вывеска ее сама по себе привлекает внимание.

* + *Сбытовая стратегия*

Ольга Романова выбилась в лидеры, в первую очередь, за счет работы с заводами и предприятиями города, ведь большая часть населения Дзержинска работает на химических заводах. После того, когда работники приобрели или получили от профкома путевку ТА Романовой, в следующий раз они отдадут предпочтение тому же проверенному агентству. Также, если кто-то решит купить путевку, он обратится туда, кто у него «на слуху». Большая часть продаж в ТА Романовой приходится на профкомы.

Рассмотрев конкурентов, можно сделать выводы, что конкуренты сильные, но их операторский продукт отличается от операторских туров «ЭвиС-тур».

Для повышения конкурентоспособности турфирмы «ЭвиС – тур» необходимо разработать стратегию развития на будущее, перспективу на довольно длительный срок. Необходимо определить три стратегии развития фирмы: функциональную, базовую и корпоративную.

Что касается *функциональной стратегии*, то для турфирмы «ЭвиС – тур» наиболее приемлемая, на мой взгляд, наступательная стратегия. Необходимо направить усилия на организацию и на рост ее влияния на рынке.

Необходимо постоянно предлагать новинки к новому сезону соответствующие потребностям потребителей. Наступательная стратегия, или как ее еще называют стратегия роста, ориентирована на получение определенных материальных благ. В нашем случае это не только должна быть прибыль, но и влияние, роль на рынке, ведь стратегия рассчитана на долгосрочный период. Наибольшим стимулом для владельцев предприятий и его работников станет увеличение прибыли.

Фирме «ЭвиС – тур» необходимо разработать новый турпродукт, требующий небольшое количество финансовых возможностей. Тем самым снизить риск.

Что касается *базовой стратегии*, то в связи с тем, что «ЭвиС – тур» не готова крупно рисковать, и предлагать рынку пакет турпродуктва по заниженным ценам, наиболее подходящая на наш взгляд, является *стратегия дифференциации*. Она основывается на поиске индивидуальной ниши или такой позиции, которая идентифицировала его как продавца уникальных и обладающих конкурентными преимуществами туристских услуг.

К положительным чертам этой стратегии относится, то, что она не требует вложения крупных сумм в свое осуществление, менее дорогая в своей реализации. Данная стратегия основана на производстве обширной номенклатуры услуг товаров одного функционального назначения и позволяет фирме обслуживать большее число потребителей с различными потребностями. Основные проблемы, возникающие при реализации данной стратегии, - затраты на рекламу, имидж, появление услуг-заменителей, усиление ценового аспекта конкуренции.

Фирма «ЭвиС – тур» должна стремиться обеспечить своим потребителям разнообразное предложение по направлению, составу и уровню обслуживания, тем самым увеличить свои обороты.

Среди *корпоративных стратегий* наиболее выгодна стратегия диверсификации. Стратегия диверсификации предполагает включение в турфирмы новых сфер бизнеса, в нашем случае это развитие торговой организации. На наш взгляд, будет эффективно продажа в дополнение к путевкам товаров для путешественников, сувениров и т. д., что не помешает и наоборот расширит созданную клиентуру. При этом у нас будет единство клиентуры, офис, оргтехника.

В заключение можно отметить, что все принимаемые за основу рыночной деятельности стратегии адекватно отвечают не только стратегическим целям фирмы и его реальным возможностям, но и условиям внешней и внутренней среды.

Создание турпродукта. План действий

**Этапы создания турфирмы**

1. – Регистрация юридического лица. Заключение договора страхования гражданской ответственности и получение номера в федеральном реестре
2. – Регистрация вывески или наружной рекламы.
3. – Оборудование офиса,
4. – Посещение туристических выставок.
5. – Заключение договоров с туроператорами и другими партнерами
6. – Размещение рекламы в прессе.

Рассмотрим подробнее 3 этап, формирование турфирмы. Для того чтобы турфирма существовала необходимо оборудовать помещение. Понадобиться:

* + 2 рабочих компьютерных стола -5500 рублей
	+ 2 компьютерных стула-2200 рублей
	+ 4 стула для туристов -2000 рублей
	+ 2 компьютера – 40000 рублей
	+ Многофункциональное устройство 4 в 1(принтер, сканер, копир, факс) -6500 рублей
	+ Принтер-2000 рублей
	+ Телефон 1000 рублей
	+ Сейф 1200 рублей
	+ Стеллаж для каталогов 1000 рублей
	+ Прочее (различные полки, подставки под диски и прочее)-1000рублей

Итого: 62400 рублей расходы на оборудование офиса

Таким образом, мы формируем два рабочих места для двух менеджеров.

Это расходы единоразовые. Подсчитаем теперь постоянные расходы, без которых не может существовать фирма. Подробнее можно посмотреть приложение 2, таблица 2.

Итого постоянные расходы составляют 19492 рубля

Эти расходы также следует учитывать.

Что касается договоров с туроператорами, то договора первоначально заключим с лидерами направлений, такие списки формируются и публикуются в специальных средствах массовой информации (например, журнал «Горячая линия туризма»).

Что касается туроператорской программы, то необходимо рассмотреть подробнее.

 Разработаем тур на море с целью отдыха, так как это наиболее востребовано. Тур ориентирован, в основном на женщин с детьми, так и семейных пар, а также на лиц, предпочитающих путешествовать по железной дороге.

Представим калькуляцию затрат на предлагаемый тур в п. Лоо Лазаревского района города Сочи.

 ***В стоимость входит путевки:***

* ПРОЕЗД
* ПРОЖИВАНИЕ: в частной гостинице
* ПИТАНИЕ

Так как наш туроператорский продукт не будет единственным продаваемым, турфирмой «ЭвиС – тур» программой, то мы должны учитывать лишь часть постоянных расходов. Но мы пока не знаем процентное соотношение продаж и поэтому учтем их полностью.

Посчитаем, точку безубыточности для нашего тура. Расходы постоянные остаются такие же. Переменные расходы (приложение 2, табл. 1), составят 7820 руб. на 1 человека.

Найдем количественную связь между ценой на турпродукт и объемом реализации( Приложение 2 таблица3)

Таким образом, турфирме стоит лишь реализовывать лишь 15 своих путевок в месяц, то она уже будет работать на прибыль.

**Маркетинговое исследование**

Создание рассматриваемого турпродукта было не случайным, для итого было проведено исследование потребителей (Приложение 4). В основном, дзержинцы предпочитают ездить в различные регионы России



**Рис 1 Предпочтения дзержинцев по районам**

Существенное место в анкете занимали вопросы относительно потребительских свойств туристического продукта. В ходе социологического обследования выяснилось, что для дзержинских туристов предпочтительнее туры длительностью 7—14 дней, предпочитают передвигаться самолетом, а второе место отдано железнодорожному транспорту.

**Рис. 2. Оптимальная продолжительность отдыха**

Интересен факт, что заграницу предпочитают в основном мужчины, а путешествовать по России женщины. 26% от всех опрошенных составляют женщин предпочитающие отдых России. Люди, принимавшие в анкетирование участие, уже отдыхали: в центральной части России – 26%; на черноморском побережье 60%; в северной столице – 26%; в нашей области 20%, в Карелии и на азовском море 2 и 4%соответственно.



**Рис. 3. Выбор отдыха в России**

Интересно, что при этом факторы выбора турфирмы по значимости распределились следующим образом: широта ассортимента предлагаемых услуг — 34%, низкие цены — 30%, имидж продавца — 24%, удобное месторасположение — 12% (рис. 4). Таким образом, широта ассортимента и низкие цены являются наиболее «весомыми» факторами при выборе турфирм.

**Рис. 4. Факторы выбора турфирм**

Таким образом, дзержинцы предпочитают турпродукт длительность 7-14 дней, что касается региона РФ то это бесспорно черноморское побережье, по низким ценам. Авиаперелет дорогостоящий, поэтому не рассматриваем. В основном предпочитают отдыхать семьей. Исходя из анализа анкетирования, мы и формировали турпродукт. Основной сегмент, на которого ориентирован наш турпродукт - это женщины семейные и/или с детьми, рабочие и служащие в возрасте 30-50 лет с заработком до 400 дол, готовые потратить на путевку .300-400 дол на человека

 **Организационный план**

Полное фирменное наименование Общества: Общество с ограниченной ответственностью «ЭвиС - тур».

Местонахождение Общества: 606008, Дзержинск, ул. Урицкого, дом 6.

Режим работы турфирмы «ЭвиС - тур» по будним дням – с 10.00 до 19.00; суббота 10.00-16.00, воскресенье – выходные.

Офис будет находиться в помещение принадлежащих ИП Стемасовой Н, где находится ее магазин подарков, одна из комнат пустует. Именно ее и переоборудуем в офис туристической компании.

По организационно-правовой форме будет являться Обществом с ограниченной ответственностью. ООО признается учрежденное одним или несколькими лицами общество, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров; участники общества с ограниченной ответственностью не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов. «ЭвиС - тур» будет представлять собой начинающую компанию, имеющую двух совладельцев. Общество с ограниченной ответственностью «ЭвиС - тур» является юридическим лицом — коммерческой организацией, уставный капитал которого разделен на доли определенных учредительными документами размеров, созданным в целях извлечения прибыли.

Уставный капитал «ЭвиС - Тура» будет составлять 120000 рублей. Доли в обществе с ограниченной ответственностью распределяться следующим образом.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | ФИО учредителей | Размер вклада в рублях | В процентах |
| 1 | Матвеева Эвелина | 60000 | 50% |
| 2 | Стемасова Наталья | 60000 | 50% |

Общество действует на основании Гражданского кодекса Российской Федерации, Федерального закона «Об обществах с ограниченной ответственностью», иного действующего законодательства, Устава, учредительного договора.

Генеральным директором назначается учредительным собранием, и первый год будет избранна Стемасова Н., в качестве замдиректора и заниматься продажами в качестве специалиста будет Матвеева Эвелина. Это даст экономию финансовых средств, контроль за обстановкой в офисе, лучшее выполнение запросов потребителей и налаживание полноценной работы.

Бухгалтер и системный администратор будет приходящими по совместительству, и работать по необходимости.

Генеральный директор

Бухгалтер

Замдиректор

Системный администратор

Менеджер

**Рис 5 Организационная структура компании «ЭвиС- тур»**

Весь поступаемый доход будет пускаться на развитие фирмы и выплату зарплату учредителям, это будет решать учредительное собрание.

**Финансовый план**

Теперь преступим к рассмотрению финансовых затрат.

1. Первоначально необходимо зарегистрировать юридическое лицо - в среднем по фирмам, оказываемым такие услуги, это обойдется в 3000 рублей
2. Далее необходимо заключить договор страхования гражданской ответственности на 500000 рублей и получить номер в федеральном реестре туроператоров – в среднем 6000 рублей
3. Оформление вывески и получение разрешения на ее установку -5000 рублей
4. Поездка в Москву на туристическую выставку на специальном автобусе -1000 рублей
5. Постоянные расходы -19492 руб.
6. Оформление офиса как мы рассчитывали в п. 4 обойдется 62400 рублей
7. Также рекламу планируем на 3000 руб.

Итого расходы в 1 месяц составят 99892 рубля.

Во все последующие месяцы расходы уменьшаться и будут составлять около 22492 рублей.

Что касается доходов, то в ходе экспертного опроса работников турфирм г Дзержинска (ООО Ирбис, ООО ТриЭл-тур НН, ТА КИТ) были получены следующие результаты:

В среднем в месяц начинающие турагентство отправляет 15 человек в загрантуры, на остальные направления приходится по 20 человек в месяц в среднем.

Средняя стоимость загрантура: (700 дол США\*15 человек)\*10% (комиссия)=70 дол США= 25725 рублей в месяц дохода приносят загрантуры

Остальные направления 20 чел\*15000 руб (средняя стоимость тура) \*10% (комиссия)=30000 рублей

Мы предполагаем, основываясь на исследования, что будем отправлять около 20 туристов в наш разработанный тур, что принесет

184000 (доходы)-156400(расходы)=27600 рублей

Итого: 25725 руб+30000+27600 руб = 83325 рублей в месяц будет в среднем приносить турагентство.

Но мы не должны забывать о расходах на существования офиса. А они у нас 22492 руб.

Таким образом, в среднем турагентство будет приносить 60833 руб. чистой прибыли до налогообложения прибыли.

Получается, что уже через 2 месяца вложенные деньги отработаются.

**Список используемой литературы.**

1. М.М. Алексеева- «Планирование деятельности фирмы».
2. Румянцева- «Менеджмент и организации».
3. Альберт, Мескон, Хидоури- «Основы менеджмента».

 4. «Экономика и бизнес»/Под ред. Камаев В. Д.,М.:1993

 5. «Основы предпринимательского дела». М.:1996

 6. «Экономика». Учебник/Под ред. Булатова А. С.,М.:1997

 7. Курс общей экономической теории»/Под ред. Добрынина А. И.,Тарасевича Л. С.,1996

 8. Шишкин А.Ф. «Экономическая теория». Учебник. Кн.1-М.:1996

 9. Википедия, Свободная энциклопедия <http://ru.wikipedia.org>

 10. Официальный сайт города [www.dzerzhinsk.nn.ru](http://www.dzerzhinsk.nn.ru)

 11. Адресно-телефонный справочник фирм Лидер Дзержинска 2006 год

 12. Ефремова М.В., Изучение услуг на нижегородском туристическом рынке// Маркетинг в России и за рубежом.- 2004.-№1

 13. Павлова О. Работа над отдыхом //Деловая неделя.-2007.-№6

 14. Фролов Д. Типы конкурентных стратегий //Рекламодатель теория и практика.- 2002.-№4.

**Приложение 1**

**Таблица 1**

|  |
| --- |
| Число туристов, обслуженных турфирмами в 2006 году (тыс. чел.) |
|   | Всего: | В процентах (%) |
| Обслужено туристов: | 2820,3 | 100 |
|  в том числе по странам |   |   |
|  Россия | 1182,3 | 41,92 |
|  Выездной туризм | 1105,2 | 39,19 |
|  Въездной туризм  | 532,8 | 18,89 |

**Таблица 2**

|  |
| --- |
| Структура распределения по направлениям в 2006 году (тыс. чел.) |
|   | Всего: | В процентах к общей численности населения |
| Обслужено туристов: | 2820,3 | 1,98 |
|  в том числе по странам |   |   |
|  Россия | 1182,3 | 0,83 |
|  Выездной туризм | 1105,2 | 0,78 |
|  Въездной туризм | 532,8 | 0,37 |
| Численность населения в России | 142200 |  |

**Таблица 3**

|  |
| --- |
| Емкость туристского рынка г. Дзержинска по 1 варианту |
|  |  |  |  |  |
|   |  процент | Емкость рынка (чел) |  |  |
| Емкость рынка | 1,97 |  4984 |  |  |
|  в том числе по странам: |   |  |  |  |
|  Россия | 0,83 |  2100 |  |  |
|  Зарубежье | 0,78 |  1973 |  |  |
| Численность населения в Дзержинске | 253000,00 |  |  |  |

**Приложение 2**

**Таблица 1**

**Результаты расчета размер переменных расходов при ж/д туре**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Наименование статей затрат | ед.измерения |   |
| проживание | Руб. | 2070 |
| питание | Руб. | 2250 |
| проезд | Руб. | 3500 |
| Всего переменные издержки: | Руб. | 7820 |

**Таблица 2**

|  |
| --- |
| **Результаты расчета постоянных расходов в офисе** |
| Наименование статей затрат | ед.измерения | в месяц |
| 1. расходы на оплату труда | Руб. | 7000 |
| 2.Отчисления на соц. нужды, 35.6%: | Руб. | 2492 |
| 3. Телефон и Интернет  | Руб. | 2000 |
| 4. Расходы на оплату работников (бухгалтер и системный администратор) | Руб. | 7000 |
| 5. коммунальные расходы | Руб. | 1000 |
| Всего: |   | 19492 |

**Таблица 3**

**Результаты расчета полных, постоянных и переменных затраты**

|  |  |
| --- | --- |
| затраты  |     при реализации путевки (штук)   |
|   | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 20 |
| Переменные, руб. | 78200 | 86020 | 93840 | 101660 | 109480 | 117300 | 156400 |
| Постоянные затраты в офисе | 19492 | 19492 | 19492 | 19492 | 19492 | 19492 | 19492 |
| Общие расходы | 97692 | 105512 | 113332 | 121152 | 128972 | 136792 | 175892 |
| Себестоимость 1 путевки, руб | 9769 | 9592 | 9444 | 9319 | 9212 | 9119 | 8794,6 |
| Цена, руб. | 9200 | 9200 | 9200 | 9200 | 9200 | 9200 | 9200 |
| Доход, руб.  | 92000 | 101200 | 110400 | 119600 | 128800 | 138000 | 184000 |
| Прибыль (+),убыток(-), руб. | -5692 | -4312 | -2932 | -1552 | -172 | 1208 | 8108 |

**Приложение 3**

**АНКЕТА**

**С целью изучения туристического рынка Дзержинска просим Вас ответить на вопросы данной анкеты.**

*1. Какие дзержинские турфирмы, на Ваш взгляд, пользуются наибольшей популярностью
\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*

*2. Куда Вы предпочитаете и имеете возможность ездить?*

* за границу;
* поездки по России;
* страны СНГ.

*3. Какие факторы наиболее значимы при выборе туристских услуг:*

* + Имидж турфирмы
	+ Низкие цены
	+ Широкий ассортимент
	+ Удобное месторасположение

*4. Сколько денег Вы готовы потратить на путевку?*

* до 100 $;
* до 200 $;
* до 300 $;
* до 400 $;
* до 500 $;
* до 600 $;
* до 1000 $;
* более 1000 $.

*5. Какой вид туризма Вы предпочитаете (один вариант ответа)?*

* отдых;
* познавательный;
* спортивный;
* лечебно-оздоровительный;
* деловой;
* шоп-туры.

*6. Какая продолжительность путевки для Вас наиболее оптимальна?*

* 2—3 дня;
* 4—7 дней;
* 7—14 дней;
* 15—21 день;
* 21—30 дней;
* более 30 дней.

*7. Какой способ передвижения Вам подходит больше всего (один вариант ответа)?*

* авиаперелет;
* автобусный тур;
* морские и речные круизы;
* железнодорожный транспорт;
* собственный автомобиль;
* активный (пешеходный, вело-, байдарки и т.п.).

8. *В каком районе России Вы отдыхали с помощью турфирм?*

*\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_(укажите)*

*9. С кем Вы предпочитаете отдыхать?*

* один;
* вдвоем;
* с семьей;
* компанией.

*10 . А теперь несколько слов о себе:*

Пол:

* мужской
* женский

Возраст:

* до 20 лет;
* 20—30 лет;
* 30—40 лет;
* 40—50 лет;
* более 50 лет.

*Ваше семейное положение:*

* холост (не замужем)
* женат (замужем)

*Ваш род занятий:*

* руководитель;
* предприниматель;
* служащий;
* домохозяйка;
* студент;
* другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Уровень Вашего ежемесячного дохода:*

* до 100 $;
* до 200 $;
* до 400 $;
* до 800 $;
* более 800 $.

Спасибо!

1. 1Статистика рынка товаров и услуг: Учебник / Под ред. И.К.Белявского. – М.: Финансы и статистика,1995.-С.64. [↑](#footnote-ref-1)
2. Маркетинг в туризме: Учеб пособие / Дурович А. П.- Мн.: Новое знание, 2003.-с.168. [↑](#footnote-ref-2)