



## **Бизнес-план горнолыжного курорта «SKYRIDE»**

## СОДЕРЖАНИЕ

|  |    |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....  | 3  |
| ГЛАВА I. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИЗМЕ.....                              | 6  |
| § 1. Назначение бизнес-плана.....  | 6  |
| § 2. Особенности бизнес-планирования в туризме.....                      | 9  |
| § 3. Анализ развития горнолыжного туризма в Кыргызстане.....             | 17 |
| ГЛАВА II. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА ГОРНОЛЫЖНОГО КУОРТА<br>“SKYRIDE ”..... | 22 |
| § 1 . Резюме бизнес плана.....   | 22 |
| § 2 . История бизнеса, краткая информация о предприятии.....             | 25 |
| § 3. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии.....              | 28 |
| § 4. План маркетинга.....  | 31 |
| § 5. Производственный план.....  | 42 |
| § 6. Финансовый план.....  | 51 |
| § 7. Перспективы развития горнолыжного курорта “SKYRIDE”.....            | 63 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....  | 65 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....   | 67 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ   |    |

## ВВЕДЕНИЕ

**К**аждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на перспективу в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности и для разных фирм, но необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей.

Важной задачей является проблема привлечения инвестиций, в том числе и зарубежных, в действующие и развивающиеся предприятия. Для этого необходимо аргументировать и обосновать оформление проектов (предложений), требующих инвестиций. Для этих и некоторых других целей применяется бизнес-план.

В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес-план описывает процесс функционирования фирмы<sup>1</sup>, показывает, каким образом ее

---

<sup>1</sup> Здесь и далее по тексту под словом “фирма” подразумеваются организации, занимающиеся производственной, хозяйственной и коммерческой деятельностью.

руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес-план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

При разработке темы нашей дипломной работы мы взяли за основу деятельность уже действующего акционерного туристского предприятия ОАО «Эркеш-Там-Тур». Конечной целью мы определили - расширение деятельности данного предприятия, которая заключалась бы в создании горнолыжного курорта на юге Кыргызской Республики.

В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности фирмы (продукта или услуг) на определенном рынке и в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

- конкретный проект производства определенного товара (услуг) — создание нового типа изделий или оказание новых услуг (особенности удовлетворения потребностей и т.д.);
- всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которой является выделение ее сильных и слабых сторон<sup>1</sup>, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
- изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

---

<sup>1</sup> См Приложения Матрица SWOT Анализа

Основными задачами, решение которых необходимо для достижения цели, поставленной в дипломной работе, мы определили следующие:

- обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
- расчет ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- определение намечаемого источника финансирования реализации выбранной стратегии, т.е. способы концентрирования финансовых ресурсов;
- подбор работников, которые способны реализовать данный план.

Каждая задача может быть решена только во взаимосвязи с другими.

Наша дипломная работа состоит из двух глав, первая из которых носит теоретический характер, а вторая содержит непосредственную детальную разработку бизнес-плана.

## **ГЛАВА I. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ТУРИЗМЕ**

### **§ 1. Назначение бизнес-плана**

Переход Кыргызстана на рыночную экономику в сложившихся условиях не имеет альтернативы. В связи с этим все более необходимым документом для получения финансовых средств, в целях расширения деятельности фирм и предприятий, становится бизнес-план. Владение теоретическими и

практическими навыками составления бизнес-плана - необходимое условие успешной деятельности как работников экономических служб, так и руководителей фирм, организаций, предприятий, независимо от организационно-правовой формы и масштабов деятельности.

Бизнес-план - это документ, который описывает все основные аспекты будущего фирмы или новой деятельности, содержит анализ всех проблем, с которыми она может столкнуться, а также способы решения этих проблем. Правильно составленный бизнес-план отвечает на вопрос: стоит ли вообще вкладывать деньги в дело и принесет ли проект доходы, которые окупят все затраты сил и средств?

Бизнес-план является комплексным документом, который обосновывает и оценивает проект с позиции всех главных признаков, отличающих проект как стратегическое решение от текущих управленческих мероприятий.

Проект - это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для создания **новых** продуктов или услуг. Новизна и неповторимость проекта ограничена временными рамками, за пределами которых проект теряет свою ценность, становится невостребованным внешней средой<sup>1</sup>.

Каждый проект несет в себе целенаправленные изменения среды, в которой он осуществляется. Безусловно, для создания и реализации проектов требуются ограниченные ресурсы: трудовые, материальные, финансовые, технические.

Если проект создается и реализуется в **конкурентной** среде, то для обоснования его эффективности требуется разработка бизнес-плана. В условиях отсутствия конкуренции инициатор проекта ограничивается технико-экономическим обоснованием.

В успешном завершении проекта заинтересованы все его участники. Следовательно, бизнес-план должен содержать аргументированную информацию, удовлетворяющую их интересы. Так:

---

<sup>1</sup> Попов В.М. Сборник бизнес-планов –М.: 2004.- с. 7.

- **руководитель проекта** и команда - долю в полученной прибыли, вознаграждение по результатам работы (в случае работы по найму заказчика проекта), повышение профессионального рейтинга;
- **заказчик** (владелец) - доходы от реализованного проекта, внедрение новых бизнес-процессов в деятельность фирмы, реинжиниринг действующих бизнес-процессов и в конечном итоге преобразование фирмы в заданном стратегическом направлении;
- **органы власти** - налоги со всех участников, а также решение социальных, экономических, экологических и других проблем региона, на территории которого реализуется проект;
- **потребители** - товары и услуги;
- **инвесторы** - возврат вложенных капиталов с процентами, условия стабильной прибыльной деятельности в выбранной стратегической зоне хозяйствования;
- **другие заинтересованные стороны** - удовлетворение своих экономических и неэкономических интересов<sup>1</sup>.

Общеизвестно, что наилучший способ оценить свои шансы на успех - планировать и придерживаться назначенных ориентиров. План убережет предпринимателя от коммерческой деятельности, обреченной на провал.

Если намечаемое дело находится на грани банкротства, план объяснит, почему дешевле отказаться от сомнительной затеи, чем на собственном опыте учиться тому, чему план научил бы в течение нескольких часов сосредоточенной работы по его составлению. Наконец, план снабдит необходимой информацией тех, кто заинтересован в объективной оценке данного бизнес-проекта, в особенности, если предприятию понадобится внешнее финансирование. Тщательно составленный план может быть быстро переработан в финансовую заявку, которая удовлетворит большинство кредиторов.

Основная ценность бизнес-плана определяется тем, что он:

---

<sup>1</sup> Блинов А.О. Малое предпринимательство - М.: 2003 с. 292.

- дает возможность определить жизнеспособность фирмы в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должна развиваться фирма;
- служит важным инструментом обоснования для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

Личное участие руководителя в составлении бизнес-плана настолько важно, что многие зарубежные банки и инвестиционные фирмы отказываются вообще рассматривать заявки на выделение средств, если становится известно, что бизнес-план с начала и до конца был подготовлен консультантом со стороны, руководителем лишь подписан<sup>1</sup>. Это не означает, что не следует пользоваться услугами консультантов, наоборот, привлечение консультантов, как правило, приветствуется инвесторами. Вместе с тем, включаясь в эту работу лично, руководитель фирмы как бы моделирует свою будущую деятельность, проверяя и сам замысел, и себя: хватит ли у него сил обеспечить успех проекту и двинуться дальше?

Следует отметить, что бизнес-план - документ перспективный и составлять его рекомендуется на 2-3 года, то есть именно на период реализации стратегического проекта. При этом для первого года основные показатели рекомендуется представлять в помесечной разбивке, для второго - в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

В зависимости от степени проработки исходного материала различают экспресс-бизнес-план, технико-экономическое обоснование проекта, рабочий бизнес-план, бизнес-план как инвестиционная заявка.

Экспресс бизнес-планом является документ основным назначением, которого является обобщенный анализ положения дел в организации, направленный в первую очередь на составление общего портрета организации, а также для презентации новых услуг или товаров.

Технико-экономическое обоснование проекта является наиболее специализированным видом бизнес-планов основной задачей, которого

---

<sup>1</sup> Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии – М.: 2003 с. 31.



является предоставление достоверной специальной информации о перспективах экономического развития того или иного проекта и особенностях производственного процесса.

Инвестиционный бизнес-план представляет собой документ направленный на привлечение потенциальных инвесторов, обоснование его рентабельности, и инвестиционной привлекательности<sup>1</sup>.

## **§ 2. Особенности бизнес-планирование в туризме**

Специфика бизнес-планирования в отрасли, в том числе и в туризме, определяется, прежде всего, особенностями видов деятельности, материально базой и организационно-правовыми формами их осуществления. В этом плане туризм как отраслевой комплекс, т.е. комплекс предприятий, деятельность которых непосредственно связана с предоставлением туристских услуг, представляет весьма сложный объект. Ограничиваться лишь понятием тур продукта и деятельностью по его реализации было бы не совсем правомерно, поскольку значительный объем оказываемых предприятиями туристской инфраструктуры услуг приходится на клиентов, которых можно классифицировать как неорганизованных туристов.

Для понимания сути туристской деятельности полезно прибегнуть к системному подходу. В этом случае первичным в туризме, на наш взгляд, можно считать объект туристского интереса. Таким объектом в самом общем понимании является некоторый территориально закрепленный комплекс свойств, обуславливающий у туристов интерес, побуждающий их предпринять туристскую поездку для ознакомления с ним. Под это определение подпадают самые разнообразные объекты туристского интереса: зарубежные страны, отечественные культурно-исторические памятники (церкви, монастыри, уникальные объекты архитектуры, объекты, связанные с

---

<sup>1</sup> Черняк В.З. Бизнес планирование – М.: 2003 с. 24.

жизнью выдающихся исторических деятелей и многое др.), природно-ландшафтные территории (парки, уникальные природные объекты: рощи, пещеры, водопады, озера, минеральные источники и т.п.), территории, характеризующиеся определенными природно-климатическими условиями (побережье моря, степи, пустыни и др.). Территории, имеющие значительное число объектов туристского интереса обладают высоким потенциалом развития туризма, прежде всего тем, что в состоянии привлечь значительное число туристов.

Показатель туристкой привлекательности мог бы выступать как характеристика тех или иных объектов или территорий. Однако сложность здесь состоит в том, что туристский интерес обуславливается множеством разнородных и, порой трудно измеримых количественно, факторов<sup>1</sup>. Это же можно сказать и о конкретных формах проявления туристского интереса, выражающих туристскую привлекательность объектов или территорий. Следует также отметить в некотором роде “виртуальный” характер понятия *туристский интерес*. Здесь мы имеем в виду тот факт, что при всей объективности лежащих в его основе причин во многом этот интерес зависит от формирующихся культурно-ценностных ориентиров населения и масс-медийного воздействия на него. В данном материале нет возможности подробно остановиться на рассмотрении этого вопроса. Однако можно отметить, что одним из путей формализации оценки туристской привлекательности именно с учетом разнородных и качественных факторов экономического, социального, политического и т.п. характера могло бы быть использование теории многокритериального принятия решений. Существуют программные продукты, например, ПП “DEMIS”, которые на практике могут быть использованы при создании систем оценки туристской привлекательности объектов и территорий.

При таком системном подходе легко заметить, что развитие туризма в регионе процесс управляемый, существенно зависящий от рекламно-

---

<sup>1</sup> Богданов Е.И. Планирование на предприятии туризма – СПб.: 2003 с. 25.

информационной деятельности. На примере ряда стран можно отметить, что умелая рекламная политика в состоянии в течение многих лет поддерживать у публики значительный интерес к некоторым представителям эстрады, доводя его до ажиотажа в моменты памятных дат и юбилеев. А что в этом случае говорить о многих выдающихся деятелях науки и культуры, военачальников и государственных деятелей, имеющих мировую известность. В этом случае туристская привлекательность определенных территорий и объектов может повышаться в результате проведения политики патриотического воспитания и усиления в образовательном процессе исторической и культурной составляющих, то есть вследствие роста общего образовательного и культурного уровня. Естественно, это не является единственным фактором. Туристский интерес должен стать в бизнес-планировании развития объектов туристской сферы важнейшим отправным моментом. Без его учета невозможно обосновать вероятный спрос на туристские услуги и определить их оптимальную структуру. В стратегических планах развития объектов туризма должны несомненно содержаться предложения по формированию и поддержанию к ним туристского интереса. Эти моменты должны быть базовыми в разделах маркетингового планирования отраслевых бизнес-планов.

Как хорошо видно на примере текущей экономической ситуации в Кыргызстане, важнейшим фактором развития сферы туризма является уровень материального благосостояния, как основы для обеспечения необходимой степени мобильности населения и наличия платежеспособного спроса на туристские услуги.

При системном подходе к туристской сфере или индустрии туризма мы можем отнести весь комплекс материально-вещественных, информационных, организационных и др. предпосылок, обеспечивающих для туриста условия, позволяющие ему удовлетворить свой интерес. Особая роль в этом принадлежит участвующим в этом комплексе предприятий и организаций.

При самом общем рассмотрении в его составе можно выделить следующие основные объекты:

- оказывающие услуги по размещению (гостеприимству) туристов;
- осуществляющие туроператорскую и турагентскую деятельность;
- предприятия, выполняющие вспомогательные и обслуживающие функции при оказании туристских услуг (рекламные агентства, транспортные организации, предприятия, производящие сувениры и т.п. продукцию).

Объекты первой группы составляют материально-вещественную основу индустрии туризма. К ней относятся объекты размещения гостиничного типа (гостиницы, пансионаты, мотели) и дополнительные средства размещения (кемпинги, молодежные общежития, гостевые дома, туристические и спортивно-оздоровительные комплексы и базы и т.п.). В мире нет единой системы классификации объектов размещения. Даже объекты сравнительно однородного по составу гостиничного хозяйства в различных странах классифицируются по различным признакам (по типу и характеру назначения, по качеству предоставляемых услуг, по степени полноты предоставляемых услуг и т.д.).

Ко второй группе относятся фирмы – туроператоры и фирмы, осуществляющие агентскую деятельность.

К последней весьма многочисленной группе относятся предприятия, деятельность которых является по характеру вспомогательной и обслуживающей по отношению к процессу оказания основных туристских услуг. Здесь можно выделить рекламные агентства, автотранспортные предприятия, переводческие бюро, информационно-аналитические службы, предприятия по производству сувениров и товаров с символикой и т.п.

Как уже отмечалось, на объекты размещения в индустрии туризма приходится большая часть основных фондов отрасли. Как и в целом туризм, эта сфера подверглась за годы реформ глубоким преобразованиям. Во многом эти преобразования были обусловлены тем, что само общество, ранее довольно однородное заметно расслоилось и проявило спрос на существенно более разнообразные, чем ранее, по видам и качеству туристские услуги. Заметным образом на разнообразие туристских услуг повлияли процессы либерализации в области въезда и выезда из страны и т.п. Проведение масштабных преобразований туристской отрасли тормозится, к сожалению, недостаточно высоким платежеспособным спросом населения, что, однако, будем надеяться, явление временное.

Рассмотрим некоторые особенности бизнес-планирования объектов, осуществляющих различные виды туристской деятельности. Анализируя процессы развития предприятий индустрии туризма, обеспечивающих функции гостеприимства, можно выделить два основных направления инвестиционной деятельности<sup>1</sup>:

- развитие и совершенствование существующих объектов размещения;
- создание новых объектов размещения с учетом расширившегося разнообразия видов туристской деятельности и туристских услуг.

Инвестиционные проекты по существующим объектам размещения состоят, как правило, в их доведении в результате реконструкции или модернизации до требуемого уровня по полноте набора и качеству предоставляемых туристских услуг. Потребность в объектах размещения, предоставляющих услуги очень высокого качества, обусловили в ряде городов, отличающихся наличием на них устойчивого спроса (это, прежде всего, столица, ряд курортных городов и т.п.) и довольно масштабное их новое строительство. Весьма перспективным направлением инвестиций в туризм для России будет, создание (преимущественно, в результате нового строительства) не

---

<sup>1</sup> Черняк В.З. Бизнес планирование – М.: 2003. - с. 27.

получивших ранее по трем или иным причинам широкого распространения предприятий сферы гостеприимства, как гостиничного хозяйства, так и дополнительных средств размещения. Здесь, прежде всего, следует отметить такие объекты размещения, как мотели, кемпинги и т.п. В рамках данной работы у нас нет возможности рассмотреть особенности бизнес-планирования с учетом реально имеющего место разнообразия предприятий индустрии туризма и осуществляемых инвестиционных проектов. Поэтому мы остановимся на исследовании наиболее общих и принципиальных аспектов этой проблемы.

Важным вопросом в бизнес-планировании является определение наиболее рациональной организационно-правовой формы осуществления инвестиционного проекта. По предприятиям сферы гостеприимства, которые предполагается реконструировать или модернизировать, т.е. уже существующих, в той или иной организационно-правовой форме, для ее изменения надо иметь веские основания. Основными причинами этого, на наш взгляд, может служить:

- необходимость установления более удобных взаимоотношений между собственниками объектов;
- переход к организационно-правовой форме, расширяющей возможности привлечения дополнительных финансовых средств для осуществления инвестиционных проектов.

Аналогичную проблему решают и инициаторы инвестиционных проектов создания новых предприятий (как юридических лиц), в рамках которых они (проекты) осуществляются. Основным принципом, которым при этом надо руководствоваться является принцип рациональной достаточности. Дело в том, что по степени свободы собственников участвовать в управлении своим имуществом (в том числе и самим правом собственности) и бизнесом все организационно-правовые формы можно по степени гибкости распределить от простых товариществ до открытых акционерных обществ. Однако в

обратной зависимости эти организационно-правовые формы располагаются по степени простоты и жесткости требований при создании конкретных юридических лиц. И это является естественным, поскольку на предприятиях, созданных в более гибких организационно-правовых формах, с одной стороны, именно эта свобода действий должна регламентироваться федеральным законодательством и, в том числе, разумно ограничиваться, с другой, федеральным законодательством должна обеспечиваться защита интересов собственников, что обуславливает массу условий, требований и ограничений в таких вопросах, как взаимоотношение собственников, взаимоотношение собственников и менеджеров и т.п. И еще следует помнить, особенно, инициаторам и разработчикам инвестиционных проектов создания или развития объектов размещения о том, что многие процессы в реальной экономике весьма инерционны. Одним из самых удобных для действующих предприятий способов привлечения финансовых средств, как показывает зарубежный опыт, является эмиссия ценных бумаг<sup>1</sup>. В настоящее время, за исключением очень незначительного числа (так называемые “голубые фишки”) кыргызские предприятия вследствие недостаточной развитости рынка ценных бумаг не имеют возможности прибегать к этому варианту привлечения капитала. Эта проблема – проблема создания действенного фондового рынка представляется самой актуальной и сложной задачей реформирования кыргызской экономики. На наш взгляд, она и сложнее и важнее для кыргызского общества, поскольку открывает возможность направления финансов в реальный сектор экономики, чем пресловутая задача создания банковско-финансового сектора экономики.

Наряду со многими сложностями – подорванное доверие широких слоев населения в банки и всякого рода ценные бумаги, а предпринимателей - в различные финансовые инструменты, одно из существенных препятствий на этом пути состоит в том, что подавляющее большинство кыргызских предприятий не в состоянии показать себя должным образом на рынке

---

<sup>1</sup> Альберт, Мескон, Хидоури Основы менеджмента – М., 2004. с. 68.

ценных бумаг: они не могут продемонстрировать необходимого уровня прозрачности своей деятельности, возможную прибыльность своих ценных бумаг и т.п. А для создания такого имиджа, как правило, требуется минимум 3-4 года. То есть, если предприятие рассчитывает в среднесрочной перспективе прибегнуть к привлечению для своего развития финансовых средств с помощью такого инструмента, как ценные бумаги, ему следует уже в настоящее время задуматься о необходимости формирования необходимо образа. Наличие временного лага даже при выборе наиболее гибких организационно-правовых форм при реализации инвестиционных проектов предусмотрен и действующим кыргызским законодательством. Одним из возможных способов привлечение капитала может быть эмиссия облигаций. И в этом случае, акционерные общества имеют преимущества, так не менее чем через три года с момента создания они могут выпускать облигации даже без обеспечения.

### **§ 3. Анализ развития горнолыжного туризма в Кыргызстане**

В настоящее время всё большее число успешно работающих людей стало уделять своё внимание спорту, поддержанию хорошей физической формы, посещая при этом тренажерные залы, теннисные корты, бассейны. Можно сказать, что ведение здорового образа жизни становится привычным. На фоне постоянно растущего числа людей, способных оплачивать свои развлечения и загруженности уже существующих мест отдыха привлекательно становится создание места, в котором сочеталась как спортивные, так и развлекательные услуги, способные удовлетворить клиентов и одной из формы этих мест является горнолыжные курорты.

В Кыргызстане экологический туризм начинает пользоваться популярностью, а на западе он на пике моды. Кыргызстан в последние годы стала излюбленным местом отдыха отечественных и российских



горнолыжников. Ведь площадь Кыргызстана на 70% занята великолепными горами идеально подходящими для катания как на привычных нам лыжах так и на более экзотичных но уже достаточно известных видах горнолыжного оборудования таких как сноуборд, тарелки, сани. Не только благодаря своей богатой истории Кыргызстан привлекает тысячи туристов со всего света, но и богатством природы гор и предгорий, мягким климатом. Туристическая индустрия Кыргызстана ориентирована на разнообразные виды отдыха на лоне природы.

Горы Кыргызстана с перепадом высот от 800м, одни из самых красивых мест в Средней Азии - настоящий рай для любителей природы и горнолыжников. Горные склоны Кичик-Алайского и Чон-Алайского хребтов имеют плавные и длинные склоны, что способствует их популярности у горнолыжников и развитию горнолыжных курортов. Трассы достаточно длинные и крутые, и в тоже время – присутствует обилие отличных пологих склонов для начинающих и детей. Перспективность этого места объясняется прежде всего разнообразием катания - здесь большое количество трасс разной протяженности и сложности, интересное катание для лыжников любого уровня. Кроме катания на лыжах, можно посетить пещеры, термальные источники, фольклорные и краеведческие музеи и множество других интересных мест<sup>1</sup>.

Горнолыжные курорты на Западе представляют собой ( по данным Международной Молодежной Ассоциации Инвесторов и Предпринимателей) одни из самых рентабельных и перспективных предприятий туристических услуг, занимающих 3 место (на март 2004 года) по популярности после морских курортов и туристических поездок, связанных с посещением иностранных государств.

Что касается уровня развития горнолыжной индустрии в Кыргызстане, она все еще находится в стадии начального развития. В годы Советской Власти Кыргызстан являлся Меккой горнолыжных туристов, к примеру,

---

<sup>1</sup> по материалам сайта [www.travelinform.ru](http://www.travelinform.ru)

команда Советского Союза по горнолыжному спорту проводила все свои тренировки в Ала-Арчинском урочище и на месте теперешнего расположения горнолыжной базы «Норус»- самой известной и наиболее популярной горнолыжной базой Кыргызстана.

На сегодняшний день уровень предлагаемых услуг не отвечает требованиям европейских горнолыжных курортов, ни одна горнолыжная база не может удовлетворить потребности все возрастающего спроса на услуги горнолыжной индустрии<sup>1</sup>.

Техническая база отечественных горнолыжных курортов, их инфраструктура, оставшаяся в наследство от Советской власти, морально и технически крайне отстает от развивающейся большими темпами международной горнолыжной индустрии.

В Европе каждый горнолыжный курорт представляет собой мини-город и комплекс развлечений. Например, финские курорты в большинстве своем сравнительно невелики. Некоторые обладают даже меньшим числом трасс и подъемников, чем Кыргызстанские курорты. Однако, у финнов отлично поставлена индустрия "сопутствующих развлечений": сафари на мотосанях и собачьих упряжках, ужение рыбы из лунки, шопинг, водные процедуры в бассейнах и саунах, вечерние кафе, рестораны и дискотеки. Это минимальный стандартный набор всех европейских горнолыжных курортов, который, пожалуй, приносит чуть ли не большую прибыль, чем собственно горные лыжи. Большинство горнолыжных комплексов ориентировано также на эксплуатацию в летний сезон. Например, финский Вуокатти, где летом работает полуторакилометровый тоннель для лыжников (в котором постоянно поддерживается минусовая температура) и подземная сноуборд-трасса. Сам Вуокатти - курортный мини-городок, в структуру которого входят 4 гостиницы, большое количество коттеджей, ресторанов, ночных клубов, спортивных сооружений, пляжей, торговых центров и даже рынков. Клиентам предлагается также целый ряд других видов отдыха: велосипед, лапта, бадминтон, серсо, сквош, гольф-имитатор, теннисные корты,

---

<sup>1</sup> по материалам зарубежного аналитического сайта [www.skiresorts.com](http://www.skiresorts.com)

кегельбан, тренажерные залы, аквапарк, катание на санках по трассе для бобслея и еще множество услуг вплоть до собирания ягод в таежных лесах.

Западные курорты отличает от отечественных не только сервис, но и качество склонов. Характерные для кыргызских рельефов натуральные бугры там отсутствуют, однако широко применяется их имитация, которая создается специально - для экстрима. В мировой практике применяется распределение трасс по уровню сложности. В Кыргызстане имеются все виды трасс, как для крутых профессионалов так и для начинающих “чайников”, что само по себе является определяющим фактором для строительства известных курортов. Но просто наличие отличных, в планах перспективы, трасс не является успехообразующим фактором, необходима также и развитая инфраструктура обслуживания.

Российские туристические информационные агентства описывают кыргызстанские горнолыжные курорты как привлекательные со стороны разнообразия и сложности горнолыжные трассы, так и абсолютно не отвечающие стандартам объекты инфраструктуры. Отсутствие снегообразующего оборудования, техники для ухода за трассами, квалифицированного персонала и надлежащей инфраструктуры являются основными проблемами при определении конкурентной стратегии.

В Кыргызстане в настоящий момент зарегистрировано 21 горнолыжных курорта, из них 17 расположены в Чуйской области<sup>1</sup>.

Как видно основная концентрация горнолыжных курортов приходится на север республики и обслуживают в основном население и гостей города Бишкек. Рынок горнолыжных курортов юга республики абсолютно свободен, здесь нет ни одной горнолыжной базы

В прошлом году Кыргызстан с различными целями посетило около 1 миллиона 318 тысяч туристов, из которого около 14% туристов приехало с целью активного отдыха, в том числе и для катания на лыжах, что по

---

<sup>1</sup> см. Приложения Карта горнолыжных курортов

приблизительным подсчетам составляет около 185000 потенциальных клиентов горнолыжных курортов<sup>1</sup>.

В период 2005-2007 по прогнозам аналитиков в горнолыжную индустрию Кыргызстана будут инвестированы 15 миллионов долларов, что уже сегодня видно на примере Нарынской области.

В 2004 году, с целью ознакомления с перспективами строительства горнолыжного курорта европейского класса, Ошскую область посетили канадские специалисты. В настоящее время ведутся переговоры о начале первого этапа строительства. В общих чертах рынок горнолыжных курортов можно определить как стабильно-развивающийся.

---

<sup>1</sup> по материалам сайта [www.akipress.kg](http://www.akipress.kg) и Министерства по Туризму и Спорту Кыргызской Республики.

## **ГЛАВА II. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС- ПЛАНА ТУРИСТСКОГО АКЦИОНЕРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ “SKYRIDE”.**

### **§ 1. Резюме проекта**

Настоящий бизнес-план представляет собой проект расширения существующего предприятия и повышения его конкурентоспособности за счет разработки и освоения новой номенклатуры услуг.

**Сущность проекта** – привлечение необходимых инвестиций для расширения мощностей компании, проектирование, строительство, обустройство объекта горнолыжного назначения, курортной инфраструктуры и строительства горнолыжного курорта и расширения сферы деятельности Акционерного Общества «Эркеш-Там-Тур» в Ошской области.

Бизнес-проект ориентирует его разработчиков, инвесторов, строительные подрядные организации, хозяйственные структуры и других участников на комплексное развитие горнолыжного туризма в регионе.

Бизнес-план является программным документом для менеджеров Фирмы, позволяющим самостоятельно принимать решения по своим функциональным направлениям с целью обеспечения эффективной хозяйственной деятельности.

Бизнес-план дает объективную информацию о деятельности фирмы акционерам и персоналу, является общим руководящим документом по обеспечению производственно-хозяйственной деятельности Фирмы.

**Цель бизнеса:** создание недорогого горнолыжного курорта на Кичик-Алайском хребте<sup>1</sup>, недалеко от города Ош с целью получения прибыли.

**Цель проекта:** увеличить объем спроса, путем более полного удовлетворения спроса потребителей, чтобы предприятие стало прибыльным и поэтапно максимизировать прибыль. Получение прибыли за счет увеличения количества клиентов до 10 тыс. человек в год.

Таким образом, целями представленного инвестиционного проекта является:

- разработка и описание путей создания организации, предоставляющей спортивно-развлекательные услуги, определение её организационно-правовой формы;
- определение предполагаемого места положения создаваемой организации на рынке услуг;
- описание услуг, которые организация будет предоставлять потребителям;
- анализ целесообразности создания подобной организации с точки зрения рентабельности и прибыльности;
- выбор оптимальных путей решения поставленных в бизнес-плане задач;
- разработка конкретных мероприятий, связанных с реализацией бизнес-плана.

Первоначально основным направлением деятельности горнолыжного курорта “SKYRIDE” будет предоставление услуг горнолыжной индустрии туристам внутреннего и внешних рынков при относительно низких ценах и высоком качестве по сравнению с основными конкурентами.

В дальнейшем планируется расширение деятельности и решении основной проблемы курорта- сезонности путем организации летней программы отдыха

---

<sup>1</sup> см Приложения Карта Ошской области

Основным преимуществом горнолыжного курорта является его полностью монопольное положение на рынке горнолыжных услуг юга республики.

Преимущества горнолыжного курорта перед конкурентами:

- цены ниже, чем у основных конкурентов;
- высокий уровень качества предоставляемых услуг;
- уникальное географическое положение;
- наличие 3х подъемников: бугельного, кресельного, детского;
- наличие отличных трасс для катания, как профессиональных лыжников, так и для начинающих и детей;
- 4 трассы общей протяженностью 9,5 километров;
- наличие снегоуплотняющей техники - ратрака “Bombardier Yeti M” последнего поколения;
- система пропускного контроля “Ski-Pass”.

Для реализации данного проекта необходимы средства в размере 288 тыс. долларов на покупку основных средств и строительства объектов инфраструктуры горнолыжного курорта.

93% капиталовложений составят собственные средства, что составит порядка 268 тыс. долларов, и 7% заемные средства в виде банковского кредита в 20 тыс. долларов с годовой процентной ставкой 24% на период 4 месяца.

Планируемый уровень спроса на услуги горнолыжного курорта составят порядка 8 тыс. человек в сезон. Дальнейшее увеличение спроса до 10 тыс. человек будет достигнуто в течение первых 3х лет.

Чистая прибыль первого года составит порядка 127 тыс. долларов.

Капиталовложения в проект полностью окупятся в период 3х лет где прибыль составит 122 тыс. долларов.

Общее время возврата капитальных инвестиций составит 2 года 1 месяц.

Планируемый уровень рентабельности предприятия составит 68%.

## **§ 2. История бизнеса, краткая информация о предприятии**

Открытое акционерное общество «Эркештам-Тур» было создано в 2003 году на базе Альплагеря «Вершина»

В 1978 году была построена Государственная Альпинистская База (АБ) для подготовки и приема альпинистов со всего мира для дальнейшей транспортировки на пик Ленина.

В 1992 году Альпинистская База была трансформирована в туристическую фирму ОсОО «Эркеш-Там-Тур»

В 2003 году ОсОО была преобразована в акционерное общество открытого типа «Эркеш-Там-Тур». Уставной капитал - 10250 тысячи сом, что составляет 41000 обыкновенных акций, номинальной стоимостью 250 сом каждая.

*Собственниками акций является* более 500 человек. Наибольшее число акций принадлежит восьми акционерам, 3 из которых работают на ОАО. В настоящее время «Эркеш-Там-Тур» приватизирована на 100 %.

*Генеральный директор ОАО «Эркеш-Там-Тур»* - Цой Роман Дмитриевич.

Предметом деятельности ОАО «Эркеш-Там-Тур» является:

- оказание услуг в сфере международного и внутреннего туризма;
- осуществление инвестиций в туризм, сооружение и эксплуатация отелей, домов отдыха, ресторанов, магазинов, жилых и административных зданий, а также передача их в аренду;
- привлечение иностранных инвестиций.



### **Юридический статус предприятия:**

ОАО «Эркеш-Там-Тур» зарегистрировано Администрацией г.Ош, свидетельство №682 от 21 мая 2003 года.

### **Юридический адрес предприятия:**

Кыргызская Республика, 714018, г.Ош, улица Сай-Куча, дом 1.

Акционерное общество «Эркеш-Там-Тур» предоставляет следующие виды услуг:

#### **1. Предоставление услуг в сфере внутреннего и международного туризма:**

- организация внутренних (пеших, конных, rural) туров в пределах КР.
- организация трекингов в пределах КР.
- организация транзитных туров для зарубежных туристов по пути следования Великого Шелкового Пути.
- организация экскурсий по городу Ош, предоставление услуг гидов-переводчиков и транспорта.
- закупки продовольствия, прокат и продажа альпинистского оборудования.
- прием и размещение иностранных туристов и альпинистов в гостинице «Эркеш-Там».
- предоставление транспортных услуг доставки альпинистов до базового лагеря «Луковая поляна», расположенного у подножья Пика Ленина.
- продажа, бронирование и приобретение авиабилетов.
- оформление сопутствующих документов необходимых для пропуска в зону пограничного контроля (ЗПК).
- регистрация в ОВИР.

- предоставление услуг обеспечения на базовом альпинистском лагере «Луковая поляна»
- открытие загранпаспортов.
- продление виз иностранным гражданам.
- приглашения и визовая поддержка.
- открытие виз для поездок в ближнее и дальнее зарубежье.

## 2. Проектирование и инжиниринг.

- проектирование и инжиниринг объектов туристической инфраструктуры.
- проектирование, поставка и монтаж бассейного оборудования и средств водоподготовки.

## 3. Поиск и привлечение иностранных инвестиций.

- поиск потенциальных инвесторов.
- финансовые, правовые и бизнес консультации.

Компания имеет определенный регион действий: бизнес ведется преимущественно в Ошской и Баткенских областях, однако накопленный туристский потенциал позволяет производить предпринимательскую деятельность на территории всей Кыргызской Республики.

Успех ОАО «Эркеш-Там-Тур» на рынке туристических услуг, профессионализм работников, накопленный опыт и свобода производственных активов в купе со сложившейся конъюнктурой туристского рынка позволяет расширить сферу деятельности ОАО «Эркеш-Там-Тур» и начать поиск путей его дальнейшего развития.

### **§ 3. Оценка конкурентов и выбор конкурентной стратегии**

Прежде чем приступить к составлению бизнес-плана, мы провели детальное изучение рынка с целью выявления основных конкурентов. Это необходимо для того, чтобы определить выбор правильной конкурентной стратегии.

Результаты исследований показали, что наиболее популярными и технически обеспеченными горнолыжными курортами республики, а, следовательно, и основными конкурентами для создаваемого нами курорта будут являться следующие:

**Туристский центр «Оруу-Сай»** находится в урочище с одноимённым названием в 35 км от города Бишкека, на высоте 2100 м над уровнем моря. Турцентр «Оруу-Сай» работает круглогодично. В зимний период вниманию посетителей предлагается катание на лыжах. Имеющиеся склоны предназначены для любителей горных лыж любого уровня. В настоящее время в урочище Оруу-Сай действуют три канатные дороги различной протяженностью и сложностью горных трасс. В прокате имеется отличный инвентарь. На территории турбазы находится гостиница, с оборудованными комфортабельными двухместными и четырехместными номерами. Стандартные номера занимают весь второй этаж и представляют собой меблированную комнату с хорошей изоляцией и удобствами на этаже.

На первом этаже комплекса круглосуточно работает бар, бильярд, настольный теннис, сауна. Турцентр располагает просторным залом для проведения торжеств и банкетов.

**Горнолыжная база «Кашка-Суу»** - единственная кресельная дорога, длина 2000 м. Малая канатка, склон гораздо интересней. Есть ратрак.

Гостиница, ресторан, сауна, стоянка. База расположена на высоте чуть менее двух километров над уровнем моря, в экологически чистой зоне. В ущелье Кашка-Суу богатейший природный мир гор.

В каждом коттедже есть электричество, водопровод и родниковая вода. А также спутниковое телевидение, телефон, спортплощадка, каток, сауна.

Единственная в Кыргызстане кресельная канатная дорога длиной 1,5 км на высоте 2000 м.

**Горнолыжная база «Норус»**, находится в Иссык-Атинском районе, в 35 км от Бишкека. На "Норусе" две канатные дороги - 600 м и 1600 м - для профессионалов, уверенно катающихся и сноубордистов. Специально для начинающих открыта новая канатная дорога длиной 650 метров. Предлагается размещение в отеле-шале и в юрточном городке. На первом этаже расположены ресторан и кафе-бар с национальной и европейской кухней.

На "Норусе" имеется прокат инвентаря лучших фирм с мировым именем. Это сноуборды: Salamon, Fanatic, Axis, лыжи: Kneissl, Fischer, Elan.

Основные виды услуг:

Средняя стоимость 65\$ в день с человека

Цена включает:

- проживание в двух местном номере
- полный пансион
- канатная дорога
- транспорт
- регистрация
- Встреча и проводы

Дополнительные услуги:

- индивидуальное обучение - \$8/час
- Обучение в малых группах: 2-4 человек - \$5/час; 4-8 человек \$3/час.
- Прокат снаряжения: с обучением - \$4/день; без обучения-\$8/день
- Транспорт 40\$ за микроавтобус в день (8 мест)

Обучением горными лыжами и сноубордингом занимаются профессиональные инструктора, владеющие русским, английским, немецким и французским языками.

Кроме общего описания конкурентов необходимо определить их общие преимущества и недостатки.

#### ***Преимущества:***

- огромная площадь
- взаимоотношения со сторонними организациями на высоком уровне
- популярность
- известность в странах Средней Азии
- квалифицированный коллектив
- развитый маркетинг и сеть сбыта

#### ***Недостатки:***

- высокие цены;
- качество предлагаемых товаров и услуг среднего качества.
- неизвестность в странах СНГ и России.
- большое скопление народу на ограниченной площади, очереди к подъемникам.
- недостаточный уровень качества подготовки трасс.

Таким образом, учитывая недостатки конкурента, Горнолыжной базе необходимо установить цены **ниже**, чем у конкурента и **приемлемые** для граждан Европы и стран СНГ цены, для людей со средним доходом и установить высокое **качество** обслуживания. Необходима также расширенная реклама в России и странах СНГ.

В результате проведения вышеперечисленных мероприятий будет обеспечен высокий объем продаж, доход, а, соответственно, и прибыль.

Только в этом случае горнолыжная база имеет возможность быть конкурентоспособной.

Мы считаем, что основными направлениями конкурентной стратегии горнолыжной базы должно быть установление приемлемых цен и предоставление более качественных услуг.

Зачастую горнолыжные базы устанавливают неоправданно высокие цены на свои услуги, стремясь максимизировать свою прибыль.

Услуги конкурентов пользуется определенным спросом, но приобрести ее могут лишь граждане с довольно высокими доходами.

Достижение стратегии низких цен возможно путем реализации проекта по уменьшению текущих и производственных затрат, внедрении системы различного рода скидок.

В действиях конкурентов следует опасаться изменений маркетинговой политики и возможного снижения цен на свою продукцию.

В противодействие конкурентам предполагается введение собственных маркетинговых мероприятий по реализации продукции. Это проведение рекламных кампаний на местном радио, телевидении, в местных органах печати и на торговых точках а так же создание собственного сайта в Интернете.

#### **§ 4. План маркетинга.**

Следующим этапом при разработке бизнес-плана горнолыжной базы было составление плана маркетинга, который позволит правильно определить стратегию развития будущего предприятия, методы продвижения услуг на рынке.

Для этого нами были проведены следующие процедуры: сегментация (Таблица 1.) и характеристика рынка, определена стратегия ценообразования.

### **Сегментация рынка.**

**Таблица 1.**

## Характеристика рынка

В качестве потенциальных потребителей предоставляемых курортом

| Сегментация рынка по признакам    |                                      |   |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---|
|                                   | 2005 – 2006                          | 2006 – 2007                                       |
| <b>1. Географический</b>          |                                      |   |
| - регион                          | Страны СНГ, Кыргызстан.              | РФ, страны СНГ, Кыргызстан.                       |
| - административное деление        | Бишкек, Ош, Ташкент, Алма-Ата и т.д. | Бишкек, Ош, Ташкент, Алма-Ата, РФ, Душанбе и т.д. |
| - плотность населения             | Любая                                | Любая   |
| <b>2. Демографический</b>         |                                      |   |
| - возраст                         | Любой                                | Любой   |
| - пол                             | М/Ж                                  | М/Ж   |
| - семейное положение              | Не имеет значения                    | Не имеет значения                                 |
| - уровень дохода                  | От 110 \$/мес                        | От 110 \$/мес                                     |
| - образование                     | Не имеет значения                    | Не имеет значения                                 |
| - национальность                  | Не имеет значения                    | Не имеет значения                                 |
| <b>3. Психологический</b>         |                                      |   |
| - социальный слой                 | Средний достаток                     | Средний достаток                                  |
| - стиль жизни                     | спортивный                           | Спортивный  |
| <b>4. Поведенческий</b>           |                                      |   |
| - степень случайности покупки     | Иногда, регулярно                    | Иногда, регулярно                                 |
| - степень потребности в товаре    | 1-2 раза в год                       | 1-2 раза в год                                    |
| - степень готовности купить товар | Интерес, желание                     | Желание   |
| - эмоциональное отношение         | Нейтральное, положительное           | положительное                                     |

услуг можно рассматривать всё население страны, которое имеет доход от 110 долларов в месяц.

Целевая аудитория потребителей горнолыжных услуг как разновидности отдыха и развлечения в нашей стране выглядит следующим образом :

12-16 лет - 10%



16-20 лет - 15%

20-25 лет - 25%

25-35 лет - 45%

35- более - 5%

При этом следует отметить, что более 50% целевой группы 20-35 лет составляют корпоративные клиенты являющимися активными потребителями услуг на рынке развлечений и активного отдыха.

Каждый год услугами горнолыжных курортов Кыргызстана пользуются около 185000 иностранных горнолыжников и еще около 75000 внутренних горнолыжных туристов т.е. емкость рынка услуг горнолыжной индустрии составляет порядка 260000 человек/год.

Основное количество туристов обслуживается горнолыжными базами «Норус», «Кашка-Суу», «Оруу-Сай», «Ала-Арча», «Иссык-Ата»

Приблизительная доля рынка занимаемая горнолыжными базами составляет: 35%, 18%, 15%, 12%, 5% соответственно. Остальные 15% распределены между другими курортами (по материалам AKIpress и Министерства по туризму и спорту)

Проектируемый горнолыжный курорт на начальном периоде планирует занимать около 3,6% рынка, и будет принимать порядка 10000 туристов в год.

Характер спроса на услуги горнолыжного курорта естественно будет сезонным, напрямую зависящим от времени года и от погоды. Деятельность курорта будет осуществляться в период с 25 ноября по 25 марта, что составит около 120 рабочих дней. Естественно это найдет свое отражение в политики ценообразования. Существуют различные пути решения проблем сезонности а заодно и расширения рыночных сегментов деятельности компании, примером может стать строительство летнего туристского и развлекательного центров на территории горнолыжного курорта.

В данном случае решение сезонного вопроса откроет дополнительный сегмент рынка для расширения производства и новый источник притока финансовых средств для компании.

## **Ценообразование**

Формирование ценовой политики компании происходит на стадии выпуска на рынок нового товара, новых услуг с учетом установившихся цен на услуги, реализуемые относительно продолжительное время. Ценовая стратегия выбирается в зависимости, как от позиции конкурентов, так и в зависимости от типов рынка.

В компании применяется гибкое ценообразование, способное удовлетворить интересы перспективного сотрудничества, долговременной рыночной устойчивости, конкурентоспособности оказываемых услуг, и используются следующие методы.

**Затратный метод** предполагает расчет отпускной цены исходя из фактической себестоимости производства, умноженной на ожидаемую рентабельность, которая в свою очередь зависит от требуемых инвестиций в основной и оборотный капитал, а также от прогноза продаж:

$$P=Cx(1+R), \text{ где}$$

P -отпускная цена,

C -фактическая себестоимость,

R -(экономический эффект- текущие издержки клиента по использованию товара).

**Тендерный метод** установления цен на основе открытых торгов или сравнения.

При определении тендера компания исходит, прежде всего, из цен, которые могут назначить конкуренты и определяет цену на более низком, по сравнению с ними уровне.

Ценовая стратегия является одним из инструментов обеспечения реализации продуктово-рыночной стратегии и достижения плановых показателей деятельности компании.

Постоянные задачи:

- поддержание конкурентного отношения «цена-качество» по видам услуг;
- стимулирование спроса;
- увеличение денежной составляющей в оплате;
- компенсация негативного влияния инфляции;
- получение плановых объемов дохода и прибыли.

**Ценовая политика** увязана с общими целями предприятия и включает формирование кратко- и долгосрочных целей на базе издержек производства и спроса на продукцию, а также цен конкурентов.

Рыночные возможности горнолыжного курорта оцениваются возможностями материально-технической базы горнолыжной базы, т.е. максимальное количество клиентов, которых курорт может принять за определенный период времени, соотношением цена – качество т.е.

учитываются цены конкурентов на аналогичные виды услуг и их заменители, а так же созданным информационным полем и имиджем курорта.

При создании имиджа престижного (элитного) горнолыжного курорта необходимо поддерживать цены на относительно высоком уровне, но на уже существующие услуги цена не должна быть выше, чем у конкурентов, и при этом ценовая политика курорта должна строиться по принципу «высокая цена - высокое качество», а для максимального использования возможностей горнолыжного курорта рассмотреть возможность введения скидок на покупку услуг постоянным (корпоративным клиентам), льготного времени, объёмных скидок и клубных карт.

В качестве примера приведем средние цены на услуги на горнолыжных курортах Кыргызстана:

(Цены даны по прайс-листу горнолыжной базы «Норус»)

Проживание в отеле: 1-местный номер - \$50,  
2-местный - \$60, 3-местный - \$70 ( в стоимость входит завтрак).

Питание:кофе-брейк-\$2(1чел.),обед-\$5(1чел.).

Аренда транспорта - \$30 (в одну сторону).

Услуги инструктора - \$10/час.

Стоимость проката на день: сноуборд - \$10, лыжи - \$15.

Подъемники: детский абонемент - \$4, взрослый - \$6.

Абонемент на каток - \$1.5.

Средняя стоимость проведенного дня составляет: \$60-65.

Мы считаем, что для привлечения потребителей необходимо предусмотреть предоставление дополнительных услуг и выгод, составляющих вкпе товар с подкреплением:

- система скидок для больших групп или детей до 7 лет;
- скидки для детей от 7 до 14 лет
- проявление личного внимания отдыхающим;
- гарантия возврата денег в экстренных ситуациях;

Также, для повышения конкурентоспособности, на наш взгляд, необходимо оказание и бесплатных услуг. Например, таких, как:

- бесплатный вход на каток, если коньки были взяты на прокат;
- бесплатный вход на детскую площадку детей, которые проживают в отеле;
- небольшая плата за присмотр за ребенком в отсутствие родителей, а если в семье 2 детей, то второй ребенок обслуживается бесплатно.
- бесплатный абонемент для игры в пейнтбол.

Для расширения занимаемого сегмента рынка, и привлечения большего количества клиентов необходимо внедрить комплекс маркетинговых приемов и стратегий, которые могут проявляться в виде внедрения разнообразных мероприятий и программ. Это могут быть услуги как зимнего, так и летнего характера.

Для горнолыжного курорта “SKYRIDE” мы предложили следующее:

***Зимой:***

- беговые лыжи
- горные лыжи
- сноуборд
- катание на санках, тарелках
- катание, экскурсии на снегоходе
- походы по снежным горам
- коньки
- бильярд
- экскурсии в пещеры, термальные источники, посещение жайлоо, фольклорных и археологических музеев на микроавтобусе.

***Летом:***

- катание на роликах;
- катание на скейтах;
- походы
- прокат велосипедов
- оздоровительный бег
- бильярд
- бадминтон
- экскурсии в пещеры, термальные источники, посещение жайлоо, фольклорных и археологических музеев на микроавтобусе.

Кроме того, при продвижении услуг курорта необходима и массированная реклама, как в Кыргызстане, так и странах Средней Азии, Восточной Европе, странах СНГ, а особенно в России, Украине, Белоруссии.

Люди из этих областей очень заинтересованы в туруслугах нашей страны, т.к. активный, спортивный отдых на сегодняшний день очень престижен, привлекают также невысокие цены, т.к. средний доход в странах Восточной Европы значительно ниже стран Западной Европы. В дальнейшем можно рекламировать горнолыжный курорт и в странах Азии, например в Китае, в Японии. Потребителей будет привлекать экзотика Кыргызстана (кухня) и низкие, по сравнению с курортами Западной Европы цены.

Таким образом, услуги горнолыжного курорта должны разнообразно рекламироваться:

- Реклама в популярных и читаемых газетах и журналах РФ, Украины, Белоруссии, СНГ, Средней Азии.
- предложения в туристических агентствах крупнейших, перспективных городов;
- красочные рекламные проспекты со всей необходимой информацией и фотографиями должны быть размещены в местах скопления людей, например, на борту различных авиалиний, отелях, ресторанах, др;
- предоставление территории горнолыжного курорта для устройства детских мероприятий, в рекламных целях;
- реклама в Интернете, на сайтах крупных туристических агентств;
- несколько собственных Web – страничек со всей необходимой информацией в Интернете;
- рекламные статьи в читаемых журналах для любителей спорта и отдыха;
- установить вдоль оживленных автомобильных трасс/дорог рекламные дорожные щиты с информацией о горнолыжной базе.
- организация рекламной компании для внутренних туристов посредством теле-радио вещания, в печатных изданиях

республиканского и местного масштаба, установкой рекламных щитов на территории городов Ош, Джалал-Абад, Бишкек.

**Все эти виды рекламы являются каналами сбыта. Необходимо увеличивать уровень дохода путем постоянного роста объемов продаж за счет расширения рынка сбыта.**

Затраты на рекламу таких масштабов потребуют массивных денежных вложений, но так как нас интересует вопрос роста объемов продаж и расширения рынков сбыта, то они вполне оправданы.

Средние затраты на проведение рекламной компании в странах СНГ и Кыргызстана составят порядка \$9000 в год.

В рамках проведения программ Public Relations для создания положительного имиджа горнолыжного курорта планируется проведение целого комплекса мероприятий направленного на пропагандирование здорового образа жизни, продвижение горнолыжного туризма как стиля жизни, организации различного рода турниров и соревнований, а также проведение конференций и семинаров.

Отдавая себе отчет в том, что хороший маркетинг - дело специалистов, особых служб и фирм, что не надо бояться затрат на маркетинг, признаем, что наилучшим способом проведения маркетингового исследования, в нашем случае было бы привлечение группы специалистов от маркетинговой фирмы. Это позволит получить наиболее точную и исчерпывающую информацию о реальном состоянии рынка, а также четко сформулировать рекомендации на такие вопросы, как:

- разработка новых услуг;
- определение оптимальной структуры производства;
- путей достижения высокого качества услуг;
- нахождения оптимального уровня издержек производства;
- выявления необходимых форм организации рекламы.

Разумеется, что в выборе маркетинговой фирмы необходимо руководствоваться такими принципами, как:

- качество услуг;
- сроки проведения исследований;
- репутация фирмы;
- стоимость услуг.

При этом методы и подходы к получению информации необходимо четко обозначить : будь то обзор или анализ исходных данных о состоянии в отрасли, либо проведение различного рода опросов или анкетирования.

Нас, в наибольшей степени, интересуют данные отчетов подобных фирм. Методы получения данного вида информации оставим на усмотрение специалистов маркетинговой фирмы. Кроме того, потенциальными источниками информации могут стать:

- ежедневные газеты и журналы;
- специальные книги;
- аналитические статьи;
- информационно-аналитические бюллетени.

Но прежде чем фирма приступит к сбору и классификации информации необходимо четко сформулировать цели и задачи исследования. Существует некий постоянный набор целей исследований, выраженных либо количественно, либо качественно. Для создаваемого центра количественными ориентирами можно признать:

- выявление объекта неудовлетворенного спроса;
- изучение целесообразности открытия центра;
- установление минимально и максимально возможных объемов услуг и их цен.

Качественные ориентиры:

- изучение возможности достижения необходимого уровня качества услуг;
- определение форм и методов получения позитивного имиджа фирмы;



- оценка возможностей занятия устойчивого положения в данной отрасли.

В целом по результатам маркетингового исследования должна быть выработана стратегия, которая определила бы как ценовую политику (снижение цен при увеличении объемов продаж), так и стратегию в области качества (повышение качества предоставляемых услуг путем обращения внимания на нужды потребителей и ориентация на постоянных клиентов). Кроме того, немаловажной составляющей рекомендаций, полученных в результате проведения маркетинговых исследований, должны стать ответы на вопросы:

- какой характер должна носить рекламная компания предприятия;
- какими способами можно стимулировать сбыт услуг.

Мы попытались составить проект бюджета маркетингового исследования, который включает в себя следующие расходы (постатейно):

|  |                            |
|--|----------------------------|
| 1. Зарплата работников фирмы                 | $2 \cdot 2000 = 4000$ сом  |
| 2. Расходы на производство анкет             | $500 \cdot 20 = 10000$ сом |
| 3. Приобретение информации на стороне        | 2000 сом                   |
| 4. Расходы на коммерческое обеспечение работ | 2000 сом                   |
| 5. Накладные расходы                         | 2000 сом                   |
| ИТОГО:                                       | 19 000 сом                 |

Полученную сумму затрат на проведение исследований отнесем к производственным расходам и будем ее учитывать при обосновании величины начального капитала.

## **§ 5. Производственный план.**

Горнолыжный курорт «SKYRIDE» планируется разместить в урочище Лаглан в 60 километрах от города Ош. Для строительства горнолыжного курорта необходима территория с общей площадью 15 га, где будет расположено 4

лыжных трассы общей протяженностью 9,5 км, а также объекты инфраструктуры<sup>1</sup>, включающие:

## 1. Здание гостиницы и ресторана:

- **гостиница**

Рассчитана на **50 человек**, расположена около горных склонов и подъемников.

| № | Номера         | количество |
|---|----------------|------------|
| 1 | Четырехместные | 8 номеров  |
| 2 | Двухместные    | 5 номеров  |
| 3 | Одноместные    | 2 номеров  |

- **гостиничный ресторан**

Ресторан вмещает в себя **180 мест** для питания для проживающих в отеле и других посетителей.

| № | Количество мест   | Количество столов |
|---|-------------------|-------------------|
| 1 | Стол на 4 персоны | 30                |
| 2 | Стол на 2 персоны | 15                |

## 2. Здание бара и проката

Здание бара будет находиться в 40 м от подъемников и будет вмещать в себя:

- **Бар-кафе** (на 30 мест)

Будут предлагаться горячие и холодные напитки, алкоголь, холодные закуски, сладости, сигареты круглосуточно.

| № | объекты           | Количество объектов |
|---|-------------------|---------------------|
| 1 | Стол на 4 персоны | 4                   |
| 2 | Стол на 2 персоны | 5                   |
| 3 | Табурет у стойки  | 4                   |

- **Помещение проката**

---

<sup>1</sup> см Приложения Схема горнолыжного курорта «SKYRIDE»

На прокат отдыхающие смогут приобрести:

| №  | наименование                                   | Количество комплектов |
|----|--|-----------------------|
| 1  | классические, беговые лыжи (+ палки, ботинки)  | 25                    |
| 2  | горные лыжи (+ палки, ботинки)                 | 35                    |
| 3  | Сноуборд                                       | 25                    |
| 4  | санки, тарелки                                 | 30                    |
| 5  | Коньки   | 50                    |
| 6  | Велосипеды                                     | 10                    |
| 7  | Горные велосипеды                              | 2                     |
| 8  | роликовые коньки                               | 20                    |
| 9  | ракетки для бадминтона                         | 2                     |
| 10 | Мячи (футбольный, баскетбольный, волейбольный) | 6                     |

- **Раздевалка – сушилка**

В раздевалке находится вешалка и множество теплых батарей, где отдыхающие могут высушить мокрую верхнюю одежду и переодеться.

- **Медпункт**

Мероприятия горнолыжного курорта, связанные с физическими нагрузками, которые могут быть небезопасны. Существует вероятность травм. Поэтому присутствие медицинского работника необходимо.

- **Бильярд**

Бильярдный стол («американка») будет находиться в помещении бара. Эта игра пользуется большой популярностью, как среди россиян, так и среди европейцев.

### **3. Подъемники**

Необходимо установить **3 подъемника** протяженностью 2100, 1900 и 650 метров, на случай непредвиденной поломки одного из них. Также, при установке трех подъемников, проходимость увеличивается втрое, а значит увеличивается и доход.

#### 4. Детская площадка

Детская площадка (детский городок) будет местом развлечения детей. Все это обязательно оценится их родителями, нашими клиентами

#### 5. Каток

Катание на коньках - одно из главных зимних удовольствий. Этот вид спорта обязательно должен быть включен в программу горнолыжного курорта.

#### 6. Парковка

Парковка охраняется сторожем, является платной.

**Таблица 2.**

#### **Состав основного оборудования, его поставщики и стоимость**

| № | Наименование  | Стоимость (\$) | Поставщик                   |
|---|---|----------------|-----------------------------|
| 1 | Подъемник 1 кресельный длина 1900 м   | 17000          | Stadeli Doppelmayr (Россия) |
| 2 | Подъемник 2 бугельный длина 2100 м  | 12000          | "Tatrapoma" (Россия)        |
| 3 | Подъемник 3 «бэби-лифт» длина 650 м   | 10000          | "Tatrapoma" (Россия)        |
| 4 | Снегообразующая техника (снежные пушки) 1987г.в. производительность 60 м <sup>3</sup> /час кол-во 2 шт. | 16000          | "HEDCO STANDARD" (Россия)   |
| 5 | Осветительное оборудование 20 шт.   | 17500          | "Piesten Static" (Россия)   |
| 6 | Ратрак Bombardier Yeti M 1993 г.в.  | 25600          | "Seilbahn" GBMH, (Австрия)  |
| 7 | Оборудование и мебель кафе  | 14000          | "Шатура" (Ош)               |

|       |  |   |             |                            |                        |
|-------|--|---|-------------|----------------------------|------------------------|
| 8     | Оборудование и мебель здания гостиницы                   |   |             | 17000                      | “Шатура” (Ош)          |
| 9     | Бильярд 5 шт.  |   |             | 1000                       | “Hosschis” (Россия)    |
| 10    | Снегоход (мотосани)                                      |   |             | 4000                       | “Honda” (Москва)       |
| 11    | Электрогенераторы 2 шт.                                  |   |             | 6000                       |                        |
| 11    | Пейнтбол (комплект 10 на 10 чел)+ компрессор + генератор |   |             | 10700                      | “Пейнтболлер” (Москва) |
| 12    | Оборудование пропускного контроля Ski-pass               |   |             | 13200                      | “Sky-Ski” (Москва)     |
| 13    | Автомобиль типа «минивэн»                                |   |             | 6000                       |                        |
| 13    | Снаряжение на прокат:                                    |   |             | 30532                      | “JetSport” (Москва)    |
|       |  | Наименование                                  | Количест-во | Цена за ед. продукции (\$) | Общая стоимость (\$)   |
| -     |  | классические, беговые лыжи (+ палки, ботинки) | 25          | 250                        | 6250                   |
| -     |  | горные лыжи (+ палки, ботинки)                | 35          | 320                        | 11120                  |
| -     |  | Сноуборд                                      | 25          | 420                        | 10500                  |
| -     |  | санки, тарелки                                | 30          | 10                         | 300                    |
| -     |  | Коньки  | 50          | 19                         | 950                    |
| -     |  | Велосипед                                     | 10          | 70                         | 700                    |
| -     |  | Скейт   | 5           | 20                         | 100                    |
| -     |  | Горные велосипед                              | 2           | 100                        | 200                    |
| -     |  | Роликовые коньки                              | 20          | 20                         | 400                    |
| -     |  | Бадминтон                                     | 2           | 30                         | 60                     |
| -     |  | Мяч (волейбольный, футбольный, баскетбольный) | 6           | 2                          | 12                     |
| Итого |  |   |             |                            | 200532 \$              |

**Таблица 3.**

### **Материалы, монтаж, поставщики и ориентировочные цены**

| № | Наименование   | Стоимость (\$) | Поставщик      |
|---|--|----------------|----------------|
| 1 | Строительные материалы для гостиницы и ресторана + строительные услуги | 45000          | АО “ОшКурулуш” |
| 2 | Строительные материалы для бара и пункта проката + строительные услуги | 22000          | АО “ОшКурулуш” |

|   |  |          |                   |
|---|--|----------|-------------------|
| 3 | Строительные материалы для детской площадки +<br>строительные услуги | 3500     | АО<br>"ОшКурулуш" |
| 4 | Строительство автомобильной стоянки                                  | 4200     | АО<br>"ОшКурулуш" |
| 5 | Строительные материалы для хозпостроек +<br>строительные услуги      | 5150     | АО<br>"ОшКурулуш" |
| 6 | Монтаж 3х подъемников  | 3500     | АО<br>"ОшКурулуш" |
| 7 | Строительство пейнтбольного поля                                     | 500      | АО<br>"ОшКурулуш" |
| 8 | Монтаж осветительного оборудования                                   | 4000     | АО<br>"ОшКурулуш" |
|   | Итого  | 88350 \$ |                   |

Как видно из таблицы, основными поставщиками оборудования являются компании Российской Федерации, с которыми оговорены сроки доставки и методы оплаты.

В частности, с компаниями Stadeli Doppelmaug и "Tatrapoma" имеется договоренность о поэтапном погашении задолженности в течении 12 месяцев.

Срок доставки основного оборудования, включая доставку на место строительства, займет от 35 до 40 дней с момента оплаты.

Для поставки производственных запасов и снабжение горнолыжного курорта будут привлечены расположенные вблизи хозяйства.

Для пополнения запасов специальными продуктами необходимо будет организовать еженедельную доставку продовольствия из города Ош.

Водное и электрическое снабжение базы будет осуществляться посредством подключения к насосам и электрическим сетям поселка Лаглан. Помимо этого планируется закупка электрогенераторов с мощностью, необходимой для полного снабжения базы электричеством.

Земля под строительство горнолыжного курорта будет взята в аренду у государства на срок 20 лет с правом дальнейшей аренды или полного выкупа.

Контроль над доступом к подъемникам, контроль оплаты за ту или иную услугу (прокат инвентаря, обед в ресторане, бронирование номеров) будет осуществляться при помощи контрольно-пропускной системы Ski-Pass, и специальных электронных пластиковых карт на которых будет записана информация о клиенте.

## Кадровое планирование

Требуемый персонал:

**Таблица 4.**

| №  | Работники                     | Необходимое количество | Заработная плата в месяц (в долларах США) |
|----|-------------------------------|------------------------|---|
| 1  | Управляющий                   | 1                      | 120 +                                     |
| 2  | Бухгалтер                     | 1                      | 110                                       |
| 3  | Медицинский работник          | 1                      | 100                                       |
| 4  | Инструктор-техник             | 4                      | 110                                       |
| 6  | Служащий проката              | 2                      | 110                                       |
| 7  | Бармен                        | 1                      | 110                                       |
| 8  | Горничная-официантка          | 6                      | 110                                       |
| 9  | Повар                         | 2                      | 110                                       |
| 10 | Портье                        | 2                      | 100                                       |
| 11 | Дворник-сторож                | 2                      | 90  |
| 12 | Пейнтбольный судья-инструктор | 2                      | 100                                       |
| 13 | Оператор-механик ратрака      | 1                      | 100                                       |
| 14 | Оператор канатной дороги      | 1                      | 100                                       |
|    | Итого:                        |                        | 2760                                      |

## Управляющий

Этап вывода товара на рынок характеризуется высокими издержками и отсутствием прибыли. Для того, чтобы снизить расходы, необходимо жестко

контролировать все происходящие процессы. Чтобы управление осуществлялось должным образом, управляющий должен быть лично заинтересован в качественном контроле и прогрессе проекта. Для этого, кроме фиксированной заработной платы, управляющий должен получать процент от прибыли, тогда он будет заинтересован в росте прибыли.

### **Бухгалтер**

Грамотно поставленная система бухгалтерского учета на предприятии позволят оптимизировать систему налогообложения и соответственно увеличить доход ресторана. Необходим работник со специальным экономическим образованием и с опытом работы.

### **Медицинский работник**

Мероприятия горнолыжного курорта, связанные с физическими нагрузками, которые могут быть небезопасны. Существует вероятность травм. Поэтому присутствие медицинского работника необходимо. Работник должен быть с высшим медицинским образованием и иметь опыт работы.

### **Инструктор-механик**

У многих туристов приезжающих на горнолыжный курорт нет навыков в каком-либо спортивном направлении или они не в состоянии освоить спортивный арсенал (костюм, подъемник). В этом отдыхающим должен помочь профессионал, т.е. инструктор-механик со специальным образованием. Их квалифицированная помощь будет требоваться постоянно, поэтому они должны соответственно оплачиваться.

### **Служащий проката**

Служащий проката не несет за собой важных функций. Его работа заключается в том, чтобы на предъявленный, оплачиваемый абонемент, принять или выдать необходимое снаряжение в соответствии с размером



отдыхающего. Эти действия может выполнять человек без специального образования, на пример пенсионер.

### **Бармен**

Бармена на горнолыжном курорте, лучше всего принять на работу молодого мужчину или молодую женщину с хорошей физической формой с опытом работы. При собеседовании необходимо требовать справку из медицинского учреждения об общем здоровье человека.

### **Горничная-официантка**

Работником в обслуживающей сфере может быть женщина без специального образования, но с навыками работы. Необходимо также иметь справку об общем состоянии здоровья.

### **Повар**

Повар должен быть работник со специальным образованием и опытом работы, обязательно знание европейской и азиатских кухонь.

Предоставление медицинской справки об общем состоянии здоровья обязательно.

### **Портье**

Портье – обаятельный, коммуникабельный, аккуратный и дисциплинированный человек без специального образования, но со знанием компьютера на уровне пользователя.

### **Судья-инструктор по пейнтболу**

Судья с высшим, спортивным образованием, основным занятием которого станет организация пейнтбольных игр, и контроля над течением игры.

### **Оператор-механик ратрака**

Механик с опытом работы с дизельной техникой, основным занятием которого станет обработка и подготовка лыжных трасс, очистка площадок и канатных дорог от снега.

### **Оператор канатной дороги**

Оператор канатной дороги с опытом работы с подъемно-канатной техникой, основным занятием которого станет присмотр за исправностью подъемных механизмов и обеспечением безопасности при ее эксплуатации.

**\*\* Обязательное знание иностранных языков, в частности кыргызского, русского, английского (или немецкого) для всех работников горнолыжного курорта(кроме повара, дворника, бухгалтера).**

## **§ 6. Финансовый план**

На начало реализации проекта планируется привлечение финансовых средств из собственных активов, которые составят порядка 93% капиталовложений, а остальную часть покроют банковский кредит в размере 20 тыс. долларов с процентной ставкой 24% на период в четыре месяца. Поступление финансовых средств отражено в таблице 5.

### **Источники средств**

**(на начало реализации проекта)**

**( тыс. долларов)**

**Таблица 5.**

| Наименование источников  | Средства на начало реализации проекта |
|--|---------------------------------------|
| <b>СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>  |                                       |
| 1. Выручка от реализации акций (взнос в уставный капитал в денежной форме) | 138000                                |
| 2. Нераспределенная прибыль (фонд накопления)                              | 124350                                |
| 3. Неиспользованная амортизация основных средств                           | 1418                                  |
| 4. Результат от продажи основных средств                                   | 3000                                  |
| 5. Собственные средства, всего (сумма показателей пунктов 1-4)             | 140650                                |
| <b>ЗАЕМНЫЕ И ПРИВЛЕЧЕННЫЕ СРЕДСТВА</b>                                     |                                       |
| 6. Кредиты банков (по всем видам кредитов)                                 | 20,000                                |
| 7. Заемные средства других организаций                                     | 3,232                                 |
| 8. Долевое участие в строительстве   | 0,00                                  |
| 9. Прочие  | 0,00                                  |

|  |               |
|--|---------------|
| 10. Заемные и привлеченные средства, всего (сумма показателей пунктов 6-9) | 23,232        |
| 11. Предполагаемая государственная поддержка проекта                       | 0,00          |
| <b>13. Итого (сумма показателей пунктов 5, 10, 11)</b>                     | <b>290000</b> |

## Средства, необходимые для строительства горнолыжного курорта.

### Оборудование.

**Таблица 6.**

| №  | Наименование   | Стоимость (\$) | Поставщик                   |                      |
|----|--|----------------|-----------------------------|----------------------|
| 1  | Подъемник 1 кресельный длина 1900 м  | 17000          | Stadeli Doppelmayr (Россия) |                      |
| 2  | Подъемник 2 бугельный длина 2100 м   | 12000          | "Tatrapoma" (Россия)        |                      |
| 3  | Подъемник 3 «бэби-лифт» длина 650 м  | 10000          | "Tatrapoma" (Россия)        |                      |
| 4  | Снегообразующая техника (снежные пушки) 1987г.в. производительность 60 м3/час кол-во 2 шт. | 16000          | “HEDCO STANDARD” (Россия)   |                      |
| 5  | Осветительное оборудование 20 шт.  | 17500          | “Piesten Static” (Россия)   |                      |
| 6  | Ратрак Bombardier Yeti M 1993 г.в.   | 25600          | “Seilbahn” GBMH, (Австрия)  |                      |
| 7  | Оборудование и мебель кафе   | 14000          | “Шатура” (Ош)               |                      |
| 8  | Оборудование и мебель здания гостиницы   | 17000          | “Шатура” (Ош)               |                      |
| 9  | Бильярд 5 шт.  | 1000           | “Hosschis” (Россия)         |                      |
| 10 | Снегоход (мотосани)  | 4000           | “Honda” (Москва)            |                      |
| 11 | Электрогенераторы 2 шт.  | 6000           |                             |                      |
| 11 | Пейнтбол (комплект 10 на 10 чел)+ компрессор + генератор                                   | 10700          | “Пейнтболлер” (Москва)      |                      |
| 12 | Оборудование пропускного контроля Ski-pass   | 13200          | “Sky-Ski” (Москва)          |                      |
| 13 | Автомобиль типа «минивэн»  | 6000           |                             |                      |
| 13 | Снаряжение на прокат:  | 30532          | “JetSport” (Москва)         |                      |
|    | Наименование   | Количество     | Цена за ед. продукции (\$)  | Общая стоимость (\$) |
| -  | классические, беговые лыжи (+ палки, ботинки)  | 25             | 250                         | 6250                 |

|              |   |    |     |                  |
|--------------|---|----|-----|------------------|
| -            | горные лыжи (+ палки, ботинки)                | 35 | 320 | 11120            |
| -            | Сноуборд                                      | 25 | 420 | 10500            |
| -            | санки, тарелки                                | 30 | 10  | 300              |
| -            | Коньки  | 50 | 19  | 950              |
| -            | Велосипед                                     | 10 | 70  | 700              |
| -            | Скейт   | 5  | 20  | 100              |
| -            | Горные велосипед                              | 2  | 100 | 200              |
| -            | Роликовые коньки                              | 20 | 20  | 400              |
| -            | Бадминтон                                     | 2  | 30  | 60               |
| -            | Мяч (волейбольный, футбольный, баскетбольный) | 6  | 2   | 12               |
| <b>итого</b> |   |    |     | <b>200532 \$</b> |

### Строительство, материалы, поставщики.

Таблица 7.

| №            | Наименование   | Стоимость (\$)  | Поставщик      |
|--------------|--|-----------------|----------------|
| 1            | Строительные материалы для гостиницы и ресторана + строительные услуги | 45000           | АО "ОшКурулуш" |
| 2            | Строительные материалы для бара и пункта проката + строительные услуги | 22000           | АО "ОшКурулуш" |
| 3            | Строительные материалы для детской площадки + строительные услуги      | 3500            | АО "ОшКурулуш" |
| 4            | Строительство автомобильной стоянки                                    | 4200            | АО "ОшКурулуш" |
| 5            | Строительные материалы для хозпостроек + строительные услуги           | 5150            | АО "ОшКурулуш" |
| 6            | Монтаж 3х подъемников  | 3500            | АО "ОшКурулуш" |
| 7            | Строительство пейнтбольного поля                                       | 500             | АО "ОшКурулуш" |
| 8            | Монтаж осветительного оборудования                                     | 4000            | АО "ОшКурулуш" |
| <b>итого</b> |  | <b>88350 \$</b> |                |

**Общие расходы на строительство горнолыжного курорта составляют 288882\$**

## Расчет экономических элементов затрат на производство продукции

### 1. Стоимость потребляемой воды

$$C_{BM} = Q \times n \times P, \text{ где}$$

$C_{BM}$  - стоимость потребляемой воды в месяц, сом.;

$Q = 70$  - объем потребления воды за смену, куб. м;

$n$  - количество рабочих дней в месяц;

$P = 0.33$  - расценка на 1 куб. м воды, руб.

Тогда:

$$C_{BM} = 70 \times 30 \times 0,33 = 693 \text{ сом.}$$

### 2. Стоимость вывоза мусора в месяц:

где

$$C_{KM} = Q_1 \times n \times P_1,$$

$C_{KM}$  - стоимость вывоза мусора в месяц, сом.;

$Q_1 = 20$  - мусора в смену, куб. м;

$P_1 = 0.45$  - расценка за 1 куб. м вывоза мусора, сом.;

$$C_{KM} = 20 \times 30 \times 0.45 = 270 \text{ сом.}$$

### 3. Затраты на энергию для технологических целей:

$$C_{ЭМ} = Q_3 \times n \times T, \text{ где}$$

$C_{ЭМ}$  - стоимость потребленной оборудованием электроэнергии;

$Q_3 =$  - количество потребленной оборудованием электроэнергии в смену, кВт/час;

$T = 0.55$  - тарифная ставка за кВт/час электроэнергии, сом.

Тогда:

$$C_{ЭМ} = 612 \times 30 \times 0.55 = 10098 \text{ сом.}$$

### 4. Арендная плата за землю в месяц: 6000 сом.

### 5. Затраты на оплату труда за месяц:

$$З_{П} = \Phi + O_c, \text{ где}$$

$\Phi$  - фонд оплаты труда предприятия за месяц, долларов;

$O_C$  - отчисления на социальные нужды, долларов;

$$\Phi = \Phi_{\Pi} + \Phi_P, \text{ где}$$

$\Phi_{\Pi}$  - месячный фонд оплаты труда производственного персонала, долларов;

$\Phi_P$  - месячный фонд оплаты труда руководителей и других категорий работников, долларов;

$$\Phi = 1560 + 1200 = 2760 \text{ долларов.}$$

Отчисления на социальные нужды складываются из отчислений в пенсионный фонд (28%), соцстрах (5,4%), мед. страхование (3,6%), отчисления в фонд занятости (1,5%) и составляет всего 38,5% от фонда оплаты труда за весь период.

Тогда:

$$O_C = \frac{2760 \times 38,5}{100} = 1062 \text{ доллара..}$$

Отсюда:

$$З_{\Pi} = 2760 + 1062 = 3822 \text{ долларов.}$$

6. Затраты на амортизацию основных фондов за месяц: 1500 долларов.

7. Затраты на освещение:

$$З_{OCB} = Q_4 \times n \times T, \text{ где}$$

$Q_4 = 350$  - количество потребленной электроэнергии в смену, кВт/час;

$n$  - количество рабочих дней в месяц;

$T = 0.55$  - тарифная ставка за кВт/час электроэнергии, сом.

Тогда:

$$З_{OCB} = 350 \times 30 \times 0.55 = 5775 \text{ сом.}$$

8. Горючее для автомобиля:

$$З_{ГМ} = П_d \times Д \times Н_P \times Ц, \text{ где}$$

$З_{ГМ}$  - затраты на приобретение горючего в месяц, сом.;

$P_d = 150$  - среднедневной пробег автомобиля, км;

$D = 21$  - количество дней эксплуатации;

$N_p$  - норма расхода горючего на 1 км пути составляет 0,20 л;

$C = 15$  - цена 1 л горючего, сом.

Тогда:

$$Z_{GM} = 150 \times 21 \times 0,20 \times 15 = 9450 \text{ сом.}$$

9. Затраты на отопление:

$$Z_{OM} = N \times Q_6 \times C, \text{ где}$$

$Z_{OM}$  - стоимость затрат на отопление, сом.;

$N$  - отапливаемый период, месяцев;

$Q_6 = 25,9$  - количество потребленной тепловой энергии, Гкал;

$C = 116$  - цена 1 Гкал тепловой энергии, сом.

Тогда:

$$Z_{OM} = 4 \times 25,9 \times 80 = 8228 \text{ сом.}$$

10. Погашение процентов за кредит:

$$P = \frac{K \times C_{np} \times t}{N \times 100}, \text{ где}$$

=

$P$  - процент, выплачиваемый за кредит в период, долларов.;

$K$  - величина кредита, долларов.;

$C_{np}$  - учетная ставка банка, равная 24% и увеличенная на 3 пункта;

$t$  - число периодов, за которые производятся отчисления;

$N$  - число периодов, за которые необходимо выплатить кредит.

Тогда:

$$P = \frac{20000 \times (24 + 4) \times 1}{4 \times 100} = 4800 \text{ долларов.}$$

**Ежегодные сезонные расходы горнолыжного курорта (4х месячный период Ноябрь-Апрель)**

**Таблица 8.**

| №<br>п/п  | Наименование элементов затрат                                | Всего,<br>долларов. |
|---|--|---------------------|
| 1   | Вода на технологические цели                                 | 70                  |
| 2   | Энергия на технологические цели                              | 1009                |
| 3   | Вывоз мусора   | 30                  |
| 4   | Коммунальные услуги  |                     |
|   | а) отопление помещений                                       | 822                 |
|   | б) освещение помещений                                       | 577                 |
| 5   | Горючее для автомобиля                                       | 945                 |
| 6   | Профилактика и текущий ремонт оборудования                   | 1000                |
| 7   | Продукты, алкоголь, табак                                    | 36000               |
| 8   | Реклама  | 9000                |
| Всего материальных затрат                           |  | 49453               |
| 1   | Заработная плата производственного персонала                 | 10120               |
| 2   | Заработная плата руководителей и других категорий работников | 920                 |
| Всего затрат на оплату труда                        |  | 11040               |
| Всего затрат на отчисления на социальные нужды      |  | 4248                |
| Затраты на амортизацию основных фондов              |  | 4500                |
| 1   | Арендная плата   | 1756                |
| 2   | Управленческие расходы                                       | 230                 |
| 3   | Накладные расходы  | 250                 |
| 4   | Расходы на освоение производства                             | 350                 |
| 5   | Процент за кредит  | 4800                |
| 6   | Сумма кредита  | 20000               |
| 7   | Налог на пользователей автодорогами                          | 120                 |
| Всего прочих затрат                                 |  | 34194               |
| Итого полная себестоимость продукции                |  | 83647               |
| Сумма НДС по материальным затратам и арендной плате |  | 3123                |
| Итого полная себестоимость с учетом НДС             |  | 86770               |

Предполагаемый сезонный оборот горнолыжного курорта 2005-2006гг, по нашим предварительным расчетам представлен в таблице 9.

#### **Сезонный оборот 2005-2006гг. гостиницы**

Таблица 9.



| Номер           | Среднее количество посетителей в будничный день. | Среднее количество посетителей в выходной день. | Цена за единицу продукции. | Доход в будничные дни недели. | Доход в выходные дни недели. | Месячный доход |
|-----------------|--|---|----------------------------|-------------------------------|------------------------------|----------------|
| Четырехместный  | 15   | 25  | 20\$                       | 1500\$                        | 1000\$                       | 10,000\$       |
| Двухместный     | 9  | 15  | 30\$                       | 1350\$                        | 900\$                        | 9,000\$        |
| Одноместный     | 1  | 4   | 38\$                       | 190\$                         | 304\$                        | 1,976\$        |
| Всего           |  |   |                            |                               |                              | 20976\$        |
| Сезонный оборот | 2000 чел   | 1408 чел  |                            |                               |                              | 83904\$        |

### Сезонный оборот 2005-2006гг. ресторана

| Питание         | Среднее количество посетителей в будничный день. | Среднее количество посетителей в выходной день. | Цена за единицу продукции. | Выручка в будничные дни недели. | Выручка в выходные дни недели. | Месячный доход. |
|-----------------|--|---|----------------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------|
| Завтрак         | 25   | 150   | 2,5\$                      | 312\$                           | 750\$                          | 4248\$          |
| Обед            | 28   | 170   | 3\$                        | 420\$                           | 1020\$                         | 5760\$          |
| Ужин            | 30   | 185   | 5\$                        | 750\$                           | 1850\$                         | 10400\$         |
| Всего           |  |   |                            |                                 |                                | 20408\$         |
| Сезонный оборот | 2400 чел   | 6000 чел  |                            |                                 |                                | 81632\$         |

### Сезонный оборот 2005-2006гг. бара

| Предлагаемая продукция     | Среднее количество потребления в будничные дни недели. | Среднее количество потребления в выходные дни недели. | Среднее количество потребляемых порций на 1 человека. | Цена за единицу продукции. | Доход в неделю. | Месячный доход. |
|----------------------------|--|---|---|----------------------------|-----------------|-----------------|
| Горячие и холодные напитки | 20   | 120   | 2   | 1\$                        | 680\$           | 2720\$          |
| Табак                      | 8  | 75  | 1   | 0,6\$                      | 114\$           | 456\$           |
| Алкоголь                   | 15   | 30  | 2   | 1,5\$                      | 405\$           | 1620\$          |
| Закуски                    | 20   | 35  | 2   | 1,5\$                      | 510\$           | 2040\$          |
| итого                      |  |   |   |                            |                 | 6836\$          |
| Сезонный оборот            |  |   |   |                            |                 | 27344\$         |

### Сезонный оборот 2005-2006гг. подъемников.

| № подъемника            | Среднее количество посетителей в будничном день недели. | Среднее количество посетителей в выходной день недели. | Цена абонеента На один день пользования. | Доход в будничном день недели. | Доход в выходной день недели. | Месячный доход. |
|-------------------------|---|--|--|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| 1                       | 15  | 92   | 5\$                                      | 375\$                          | 920\$                         | <b>5180\$</b>   |
| 2                       | 10  | 62   | 5\$                                      | 250\$                          | 620\$                         | <b>3480\$</b>   |
| 3                       | 5   | 31   | 4\$                                      | 100\$                          | 248\$                         | <b>992\$</b>    |
| Итого:                  |   |  |  |                                |                               | <b>9652\$</b>   |
| <b>Сезонный оборот.</b> | <b>2000 чел</b>   | <b>5920 чел</b>  |  |                                |                               | <b>38608\$</b>  |

### Сезонный оборот 2005-2006гг. проката оборудования.

| Наименование            | Среднее количество посетителей в будничном день недели. | Среднее количество посетителей в выходной день недели. | Цена абонеента На один день пользования. | Доход в будничном день недели. | Доход в выходной день недели. | Месячный доход. |
|-------------------------|---|--|--|--------------------------------|-------------------------------|-----------------|
| Сноуборд                | 5   | 45   | 8\$                                      | 200\$                          | 720\$                         | <b>3680\$</b>   |
| Лыжи                    | 12  | 65   | 14\$                                     | 840\$                          | 1820\$                        | <b>10640\$</b>  |
| Сани                    | 3   | 20   | 4\$                                      | 60\$                           | 160\$                         | <b>960\$</b>    |
| Коньки                  | 2   | 35   | 1\$                                      | 10\$                           | 70\$                          | <b>320\$</b>    |
| Тарелки                 | 1   | 15   | 2\$                                      | 10\$                           | 60\$                          | <b>280\$</b>    |
| Пейнтбол                | 2   | 10   | 5\$                                      | 50\$                           | 100\$                         | <b>600\$</b>    |
| Мотосани                | 0   | 2  | 30\$                                     | 0\$                            | 60\$                          | <b>240\$</b>    |
| Бильярд                 | 5 пар   | 20 пар   | 2\$                                      | 50\$                           | 80\$                          | <b>520\$</b>    |
| Автостоянка             | 10  | 45   | 1\$                                      | 50\$                           | 90\$                          | <b>560\$</b>    |
| Итого:                  |   |  |  |                                |                               | <b>17800\$</b>  |
| <b>Сезонный оборот.</b> | <b>2000 чел</b>   | <b>5920 чел</b>  |  |                                |                               | <b>71200\$</b>  |

Таким образом, сезонный оборот горнолыжного курорта за 2005-2006 год должен составить **302688\$**.

Прибыль годовая = объем реализации без НДС и налога с продаж – себестоимость.

Прибыль годовая = 254241\$ – 86770\$ = 167471\$

Делаем налоговые отчисления:

а) Налогооблагаемая база для налога на прибыль:

167471\$

б) Налог на прибыль:

167471\$:  $100\% \times 24\% = 40193\$$

в) Чистая прибыль:

167471 – 40193\$ = **127278\$**

Рентабельность:

86770: 127278  $\times 100\% = 68\%$

В следующем 2006 – 2007 г.г. мы планируем иметь еще *большую прибыль и поэтому сможем снизить цены* на некоторые товары и услуги для привлечения еще большего количества потребителей. Например,

- цена двухместного номера за сутки понижается с 20 \$ до 17 \$;
- цена одноместного номера за сутки понижается с 38 \$ до 33 \$;
- цена на абонемент на подъемник в день понижается с 5 \$ до 3 \$;
- цена 1 катания на снегоходе понижается с 30 \$ до 25 \$.

Далее нами был разработан предполагаемый план доходов и расходов курорта на период 2005-2008гг., который представлен в таблице 10.

#### ПЛАН ДОХОДОВ И РАСХОДОВ на 2005-2008гг

Таблица 10.

| Показатель  | 1-й год         | 2-й год         | 3-й год         |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|
| Валовая прибыль (оказания услуг или выполнения работ) | 302668\$        | 320660\$        | 350700\$        |
| Налог на добавленную стоимость                        | 48426\$         | 51305\$         | 56112\$         |
| Доход   | 254241\$        | 26935\$         | 294588\$        |
| Эксплуатационные издержки, всего                      | 86770\$         | 87500\$         | 102000\$        |
| Прибыль до уплаты налогов                             | 167471\$        | 181835\$        | 192588\$        |
| Налог на прибыль                                      | 40193\$         | 43640\$         | 46221\$         |
| <b>Чистая прибыль</b>                                 | <b>127277\$</b> | <b>138194\$</b> | <b>146366\$</b> |

Следующим этапом разработки финансового плана было определение периода окупаемости (по данным о денежных потоках) .

Инвестиции составляют \$288882 в 0-й год. Денежные потоки за трехлетний срок составляют<sup>1</sup>: 127277\$, 138194\$, 146366\$. Доходы покроют инвестиции на 3 год. За первые 2 года доходы составят:

<sup>1</sup> См. Приложения Таблица Cash Flow

$$127277\$ + 138194\$ = 265471$$

За 3-ий год необходимо покрыть:

$$288882\$ - 265471\$ = 23411\$,$$

$$23411\$ / 146366\$ = 0,16 \text{ (примерно 1.8 месяца).}$$

Таким образом, общий срок окупаемости составляет 2 года 1 месяц.

**Проект полностью окупится на третьем году работы, где прибыль составит 122955\$**

В процессе разработки бизнес-плана горнолыжного курорта не представилось возможным подсчитать точку безубыточности в натуральном выражении.

Средняя предполагаемая сумма, которую турист потратит в день, составляет 40 \$. Приняв допущение, точкой безубыточности можно считать минимальное количество потребителей, которое необходимо обслужить, чтобы окупить затраты.

Такое число потребителей можно рассчитать следующим образом. Постоянные текущие затраты, возникающие во время производственного периода составляют 86770 \$.

Для того, чтобы окупить постоянные затраты необходимо обслуживать

$$86770 \$ / 40 \$ = 2169 \text{ потребителей, где}$$

**86770 \$** - постоянные затраты;

**40 \$** - средняя сумма расходов одного туриста;

Таким образом, каждому пункту для достижения безубыточности необходимо обслуживать в среднем по 2169 человека в сезон или 542 человека в месяц.

Графическое выражение точки безубыточности выглядит следующим образом (рис.1):

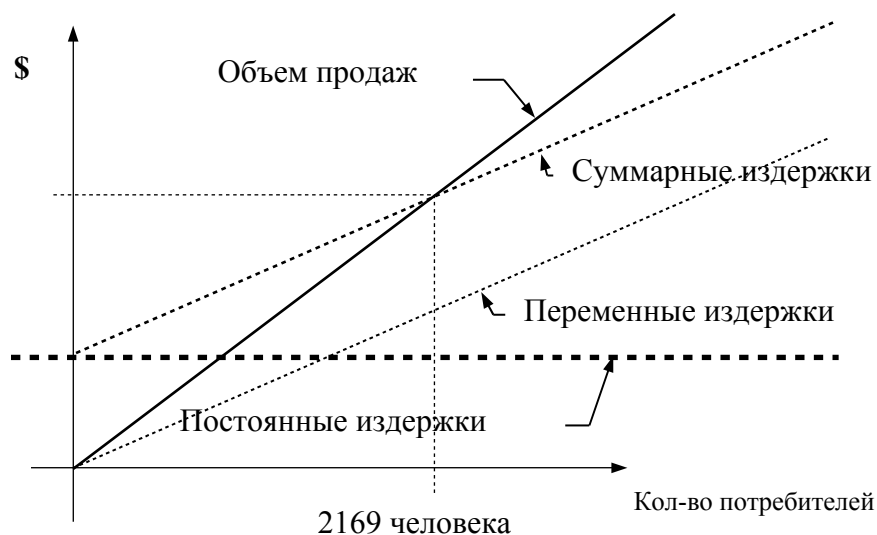


Рисунок 1.

## § 7. Перспективы развития горнолыжного курорта “SKYRIDE”

Дальнейшее развитие горнолыжного курорта “SKYRIDE”, занятие нового рыночного сегмента сферы обслуживания предполагает решение главной проблемы горнолыжного курорта — преодоление его сезонного характера.

Как известно горнолыжный курорт “SKYRIDE” имеет ограниченное время функционирования. Лыжный сезон с наиболее благоприятными погодными

условиями пригодными для катания начинается с 25 ноября и заканчивается 25 марта, рабочий период курорта составляет 120 дней.

Выраженная сезонность, естественно, сказывается на ценообразовании и уровне получаемой прибыли.

Существуют различные способы решения проблемы сезонности.

Наиболее экономным и наиболее прибыльным является строительство дополнительных объектов инфраструктуры и разработки различного рода летних программ отдыха.

К примеру, к 2007 году с учетом получаемых прибылей у курорта появится реальная возможность предоставления новой номенклатуры услуг ориентированной на летний период.

С учетом специфики оказываемых услуг ОАО «Эркеш-Там-Тур» получит возможность монопольного обслуживания приезжих туристов в рамках уже существующих программ RURAL туризма с возможностью размещения туристов в своей собственной гостинице горнолыжного курорта.

Строительство двух бассейнов на территории горнолыжной базы, расширение списка предлагаемого на прокат оборудования, внедрение новых программ для отдыха и развлечения, несомненно, приведет к увеличению интереса к курорту не только как к объекту горнолыжной индустрии, но и как к интересному месту для летнего отдыха.

Вниманию отдыхающих можно предоставить довольно широкий спектр услуг, начиная от предоставления туров на жайлоо вплоть до предоставления услуг экстремальных гонок по пересеченной местности.

К списку наиболее интересных летних программ отдыха можно отнести:

- строительство крытого и открытого бассейнов с прилагаемой инфраструктурой;
- предоставление на прокат горных велосипедов, квадроциклов;
- строительство трассы для гонок на дёрткартах;
- расширение услуг пейнтбольного клуба до 20-30 маркеров.
- строительство тематического бара - развлекательного центра с досками для дартса, бильярдной, игровыми автоматами.

- строительство теннисных кортов.

Основной центр разработанного нами бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов. Мы считаем, что именно бизнес-план — важное средство для увеличения капитала данной компании. Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

Таким образом, бизнес-план является не только внутренним документом фирмы, но и может быть использован для привлечения инвесторов. Перед тем как рискнуть некоторым капиталом, инвесторы должны быть уверены в тщательности проработки проекта и осведомлены о его эффективности. Предполагается, что бизнес-план хорошо подготовлен и изложен для восприятия потенциальных инвесторов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Таким образом, в процессе работы над дипломом, мы пришли к следующим выводам:

1. Проведенный нами анализ рынка туруслуг показал, что строительство горнолыжного курорта «SKYRIDE» в южном регионе Кыргызстана востребован.

3. Учитывая трудное экономическое положение населения южного региона Кыргызстана, мы пришли к выводу, что создание курорта могло бы обеспечить большое количество новых рабочих мест.

4. Несмотря на то, что занятость в курорте, в принципе, будет носить сезонный характер, проблему эту можно решить с помощью развития широкой сети сервисной службы в данном туристском центре и на местах. (бытовые услуги, спортклубы, бассейны, кафе, дискотеки, авторемонтные мастерские и пр.), ориентированную не только на туристов, но и на местное население.

5. Появление горнолыжного курорта неизбежно будет сопровождаться возникновением независимых сервисных, торговых и развлекательных предприятий, строительством хороших дорог, которые входят в понятие инфраструктуры туризма и, следовательно, дадут тоже массу рабочих мест, в результате чего южный регион сможет, хотя бы частично, наконец, преодолеть черту бедности, за которой в настоящее время реально находится более половины населения Кыргызстана.

6. Проведенные финансовые расчеты показали, что курорт будет рентабельным. Окупаемость проекта займет достаточно небольшой период, а именно 2 года 1 месяц.

7. Поскольку курорт создается на базе уже действующего, и положительно зарекомендовавшего себя на рынке предприятия, мы считаем, что процедура продвижения новых услуг будет не такой трудоемкой, как, например, если бы курорт создавался вновь созданным предприятием.

8. Наша дипломная работа может стать достаточным основанием для привлечения инвесторов, так как в ней представлены точные детальные расчеты и информация, необходимая для потенциальных инвесторов.

9. Поскольку спроектированный нами горнолыжный курорт создается на базе акционерного туристского предприятия, он подтверждает перспективы развития данного предприятия и, таким образом, может привлечь новых акционеров и провести эмиссию нового пакета акций.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азар В.И. Экономика туристского рынка. – М.: Экономика , 1998
2. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы – М.: Дрофа, 2004
3. Альберт М., Мескон М.Х., Хидоури Ф. Основы менеджмента – М.: Юнити, 2004 .
4. Блинов А.О. Предпринимательство. Теория и практика – М.: Дашков и К, 2003 .
5. Богданов Е.И. Планирование на предприятии туризма – СПб.: Бизнес пресса, 2003 .
6. Бромвич М. Анализ экономической эффективности капиталовложений. – М.: ИНФРА-М, 1999
7. Буров В.П. Бизнес-план фирмы: теория и практика. – М.: «ЭКМОС», 2000 .
8. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. – М.: ИНФРА-М, 2000
- Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса – М.: ОСЬ-89, 1999 .
9. Кабушкин Н.И. Менеджмент туризма: Учебное пособие для вузов – Минск.: БГЭУ, 1999 .
10. Кинг У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. – М.: Прогресс 2001 .
11. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом. Выбор инвестиций. Анализ отчётности. – М.: Финансы и статистика, 2000.
12. Лихачева О.Н. Финансовое планирование на предприятии – М.: ТК ВЕЛБИ, 2003 .
13. Папирян Г.А. Маркетинг в туризме. – М.: Финансы и статистика, 2000.
14. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства – М.: «Экономика» 2000 .
15. Пелих А.С. Бизнес-план – М.: ОСЬ-89, 2000 .

16. Попов В.М. Деловое планирование – М.: Финансы и статистика, 1997 .
17. Попов В.М. Сборник бизнес-планов с рекомендациями – М.: КноРус, 2004 .
18. Румянцева С.А. Менеджмент организации – М.: КноРус, 2003.
19. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика. – М.: Перспектива, 1999 .
20. Уткин М.А. Стратегическое планирование – М.: «ЭКСМОС», 1999.
21. Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление - это наука и искусство. – М.: Республика, 2004 .
22. Черняк В.З. Бизнес-планирование – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003 .
23. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Методика финансового анализа. – М.: ИНФРА – М, 2001.
24. Шим Дж., Сигел Дж. Методы управления стоимостью и анализа затрат. – М.: Филинь, 1999.
25. Шуляк П.Н. Финансы предприятий – М.: Дашков и К, 2003 .

#### **Источники Интернет.**

1. [www.akipress.kg](http://www.akipress.kg)
2. [www.bplan.ru](http://www.bplan.ru)
3. [www.tourism-internet.ru](http://www.tourism-internet.ru)
4. [www.travelinform.ru](http://www.travelinform.ru)
5. [www.extreme.kg](http://www.extreme.kg)
6. [www.universalinternationallibrary.ru](http://www.universalinternationallibrary.ru)
7. [www.analitika.org](http://www.analitika.org)
8. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
9. [www.investmentrussia.ru](http://www.investmentrussia.ru)