

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Развитие деятельности предприятия индустрии гостеприим-  
ства на основе внедрения дополнительной услуги  
(на примере ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»)**

**Дипломный проект**

**студентки заочного отделения 6 курса группы 05001081**

**Новак Марины Николаевны**

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

**Рецензент  
директор ООО «Гостиничный комплекс  
«БелОТЕЛЬ»  
Володченко В.Ю.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические аспекты функционирования предприятий индустрии гостеприимства.....	6
1.1. Сущность, структура и значение индустрии гостеприимства в современных условиях.....	6
1.2. Услуги в деятельности предприятий индустрии гостеприимства.....	17
1.3. Перспективы развития служуговой деятельности в России и за рубежом.....	28
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель».....	39
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	39
2.2. Анализ показателей, характеризующих финансовое состояние организации.....	47
2.3. Оценка ассортимента услуг гостиничного комплекса.....	57
3. Разработка и обоснование проекта по внедрению дополнительной услуги в ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель».....	65
3.1. Описание мероприятий по разработке и внедрению дополнительной услуги в гостинице.....	65
3.2. Состав и структура затрат на внедрение проекта и обоснование объема выручки.....	73
3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий.....	80
Заключение.....	88
Список использованных источников.....	91
Приложения.....	96

## Введение

Туризм в настоящее время получил стремительное развитие, являясь одним из доступных средств познания окружающего мира, его истории, достопримечательностей и культурного наследия.

Туризм представляет собой один из видов услуг и принадлежит к быстро развивающимся отраслям экономики.

В современной научной литературе существует много определений терминов «туризм» и «гостеприимство».

Гостеприимство – это более точное понятие, так как направлено на удовлетворение потребностей не только туристов, но и потребителей вообще.

Следует отметить, что понятия туризма и гостеприимства нельзя рассматривать в отдельности: это два взаимосвязанных термина. Туристы являются потенциальными потребителями, имеющими разнообразные желания и потребности, зависящие от целей их путешествий.

Гостеприимство – толкуется как любезный прием гостей, радушие по отношению к гостям, это одно из понятий цивилизации, которое благодаря прогрессу и времени превратилось в мощную индустрию, в которой работают миллионы профессионалов, создавая все лучшее для потребителей услуг (туристов). Индустрия гостеприимства включает в себя различные сферы деятельности людей – туризм, отдых, развлечения, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, экскурсионная деятельность, организация выставок и проведение различных научных конференций.

Таким образом, индустрия гостеприимства – это комплексная сфера деятельности работников, удовлетворяющих любые запросы и желания туристов.

В последние годы гостиничный рынок характеризуется ростом предложения при одновременном сокращении спроса на услуги размещения. Такое положение чревато усилением конкуренции. Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ в гости-

ничном бизнесе является предоставление дополнительных услуг или услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. Ключевым здесь является предоставление таких услуг, которые удовлетворяли бы и даже превосходили ожидания целевых клиентов.

Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, а также информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Исходя из этого, потребители выбирают производителя услуг и после их предоставления сравнивают свое представление о полученной услуге со своими ожиданиями. Если представление о предоставленной услуге не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к такому производителю услуг.

Покупатель всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества. Интересно заметить, что, как правило, покупатель услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет, как правило, к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому производитель услуг должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов.

На основе вышеизложенного, рассмотрение вопросов повышения эффективности предприятия индустрии гостеприимства по средствам внедрения дополнительной услуги становятся несомненно актуальными.

Цель дипломного проекта – развитие деятельности предприятия индустрии гостеприимства на основе внедрения дополнительной услуги (на примере ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель»).

Достижение указанной цели стало возможным при постановке и решении следующих задач:

- изучены теоретические аспекты функционирования предприятий индустрии гостеприимства;

- рассмотрена сущность, структура и значение индустрии гостеприимства в современных условиях;
- определены перспективы развития usługовой деятельности в России и за рубежом;
- проведен анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»;
- исследован ассортимент услуг гостиничного комплекса;
- разработан и обоснован проект по внедрению дополнительной услуги в гостиничном комплексе;
- описаны мероприятия по разработке и внедрению дополнительной услуги в гостинице;
- проведена оценка состава и структуры затрат на внедрение проекта и обоснован объем выручки;
- проанализирована экономическая эффективность мероприятий.

Объект дипломного проекта – ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ».

Предметом исследования являются услуги организации и внедрение дополнительных услуг для обеспечения совершенствования ее деятельности.

Методологической основой являются труды отечественных и зарубежных ученых, которые занимаются исследованием проблем индустрии гостеприимства, а именно Е. Н. Артемовой, М. Б. Биржакова, Ю. Ф. Волкова, М. А. Жуковой, Н. И. Кабушкина, А. Д. Кауровой, С. Медлика, Г. А. Папиряна, В. С. Сенина, Д. Уокера.

В качестве основных источников информации послужили стандарты гостиничных услуг, нормативные документы в исследуемой области, данные бухгалтерской отчетности гостиничного комплекса.

Дипломный проект состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений.

# **1. Теоретические аспекты функционирования предприятий индустрии гостеприимства**

## **1.1. Сущность, структура и значение индустрии гостеприимства в современных условиях**

В последнее время можно наблюдать рост конкуренции во всех областях экономики развитых стран. Самая важная проблема состоит в привлечении клиентов и создании высочайшего уровня предлагаемого сервиса.

Как и любая другая сфера экономики, индустрия гостеприимства нуждается в определенной структуре и целостности, которые обеспечивали бы ее конкурентоспособность.

В структуру индустрии гостеприимства входят:

- предприятия общественного питания;
- транспортные услуги;
- культурно-развлекательные услуги.

Большое внимание уделяется вопросу привлечения клиентов со стороны других предприятий. Это связано, прежде всего, со свойствами услуги как товара. Услуга неосвязаема и нематериальна. Процесс реализации услуги зависит от процесса ее производства. По этой причине качество услуг находится в непосредственной зависимости от эмоционального и психологического состояния потребителя, а также работы самого персонала.

Различные фирмы индустрии гостеприимства не могут использовать традиционные стратегии или методы продвижения услуг в отношении потребителей, так как ужесточение конкуренции приводит к необходимости разработки новых программ и генерированию идей по привлечению и удержанию клиентов.

В настоящее время существует определенная маркетинговая концепция управления туристическим бизнесом. Суть данной системы взглядов заключается в понятии «индустрия гостеприимства». Понятие «индустрия гостеприимства» является более широким, чем понятие «индустрия туризма». В

основе этих двух сфер деятельности лежит понятие «гостеприимство», т.е. щедрость и дружелюбие по отношению к гостям.

Гостеприимство означает радушие по отношению к гостям, или любезный прием гостей. Другими словами, данное понятие можно объяснить как производство услуг с проявлением персонального внимания по отношению к туристу и способность чувствовать его пожелания и потребности. Индустрия гостеприимства и заключается в том, чтобы предоставить туристу как потенциальному потребителю домашний уют и создать ту обстановку, которая бы отвечала всем запросам и требованиям клиента.

Слово «туризм» произошло от французского слова «tourisme» (от tour – «прогулка, поездка, путешествие (поездка, поход) в свободное время, один из видов активного отдыха») [11, с. 15].

Индустрия гостеприимства направлена на создание позитивной программы по привлечению туристов, отдыхающих, путешественников, а индустрия туризма связана с предоставлением услуг по отправлению туристов в различные страны или города.

На сегодняшний день индустрия гостеприимства – это одна из крупных и быстро развивающихся систем экономики. В любом гостиничном предприятии важное место отведено гостеприимству.

Анализ мировых тенденций в индустрии гостеприимства позволяет сделать вывод, что эта сфера деятельности имеет высокий доход и стремительные темпы развития.

Современная отечественная индустрия гостеприимства находится в процессе становления и направлена на получение прибыли от сотрудничества со своими клиентами. Нестабильная экономическая и политическая ситуация вызвала ряд проблем, с которыми столкнулась индустрия гостеприимства. Именно поэтому фирмы вынуждены пристально изучать складывающуюся конъюнктуру рынка. Поиск и использование фирмами различных форм бизнеса стали особым моментом для эффективного управления предприятиями индустрии гостеприимства. Существующая в настоящее время

практика функционирования гостиничного бизнеса не отвечает мировым стандартам и требованиям, что вызвано низкой доходностью предприятий, связанных с управлением и эксплуатацией гостиниц. Отечественным предприятиям индустрии гостеприимства принадлежит наибольшая часть рынка, что выражается в низкой доходности и невозможности конкурировать с такими предприятиями, которые сконцентрированы в основном в Москве и Санкт-Петербурге. Иностранные корпорации создают монополию на российском рынке индустрии гостеприимства. А российские компании в свою очередь с легкостью отдают то, чего добились за определенный промежуток времени. Это объясняется тем, что отечественные предприятия отвыкли работать в конкурентной среде, следить за новинками на мировом рынке, внедрять новые программы и технологии. Названные факторы негативно влияют на желание клиентов пользоваться услугами подобных предприятий.

Социально-экономические показатели находятся в постоянном формировании и динамике на рынке услуг индустрии гостеприимства, испытывая трудности в механизме управления. Преодолеть это можно, лишь составив точный план развития данного сектора и регулируя потребности клиентов.

Российские отрасли стали чувствовать усиление конкуренции по мере установления рыночных отношений в экономике страны. Возникли проблемы в привлечении потребителей своих услуг в индустрии гостеприимства и туризма.

В течение долгого периода времени, вплоть до конца XX в., в российской практике не использовалось понятие «индустрия гостеприимства», которое пришло к нам из Соединенных Штатов Америки. Исходя из данных ежегодного рейтинга конкурентоспособности в сфере туризма на 2015 год, который составляется экспертами Всемирного экономического форума в Давосе совместно с Международной ассоциацией авиаперевозок, Всемирным советом по путешествиям и туризму и Всемирной туристической организацией ООН, США находится на седьмом месте. Эксперты оценивали 130 стран мира по 14 критериям, среди которых политика властей в области ту-



ризма, безопасность, транспортная инфраструктура, санитарные условия, экология, наличие комфортабельных отелей и культурных ценностей из Всемирного списка ЮНЕСКО и стоимость отдыха. По конкурентоспособности в сфере туризма в пятерку лучших государств вошли Швейцария, Австрия, Германия, Австралия и Испания. Россия также попала в список, но заняла лишь 64-е место. Причиной столь низкого положения стали плохие дороги, несоблюдение законов в области права на частную собственность и недоверие к местным правоохранительным органам.

По таким категориям, как природные ресурсы, культурные ценности и авиационное сообщение, Россия попадает в шорт-лист из 35 стран. Однако специалисты Всемирного экономического форума невысоко оценивают уровень развития наземного транспорта (83-е место) и туристической инфраструктуры, в том числе наличие достаточного числа мест в гостиницах (66-е место). По уровню безопасности эксперты ставят Россию на 127-е место [22, с. 87].

Различные иностранные специалисты по-разному трактуют понятие «индустрия гостеприимства». Например, Л. Ваген считает, что индустрия гостеприимства – это сектор индустрии туризма, отвечающий за размещение туристов, а также отрасли, деятельность которых направлена на продажу алкогольных напитков, предоставление жилья, пищи и увеселительных мероприятий.

По мнению Дж. Р. Уокера, индустрия гостеприимства объединяет туризм, гостиничный и ресторанный бизнес, общественное питание, отдых и развлечения, организацию конференций и совещаний [49, с. 34].

Согласно толковому словарю Н. Уэбстера индустрия гостеприимства – это сфера предпринимательства, состоящая из таких видов обслуживания, которые опираются на принципы гостеприимства, характеризующиеся щедростью и дружелюбием по отношению к гостям. С точки зрения Р.А. Браймера, индустрия гостеприимства является собирательным понятием для разнообразных и многочисленных форм предпринимательства, которые специа-

лизируются на рынке услуг, связанном с приемом и обслуживанием гостей. Основные направления индустрии гостеприимства: общественное питание, размещение, перевозка и отдых [5, с. 64].

Из вышесказанного можно сделать вывод, что зарубежная методология индустрии гостеприимства включает в себя предприятия размещения, общественного питания, транспортного и культурно-развлекательного сектора. В России это понятие также используется, но в него работники туризма, государственные и научные круги общества вкладывают иной смысл. В научной литературе очень сложно найти точное описание понятия «индустрия гостеприимства». Существует только одно приблизительное определение индустрии гостеприимства. Это совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, объектов и средств развлечения, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения.

В советские времена для определения сферы деятельности, связанной с предоставлением услуг размещения и питания, применялось понятие «гостиничное хозяйство» либо «гостинично-ресторанное хозяйство». Применение понятия «индустрия гостеприимства» вместо «гостиничное хозяйство» предпочтительнее. Оно показывает всю природу этой деятельности, ведь индустрия гостеприимства ассоциируется у потребителей с дружелюбием, щедростью, вниманием по отношению к гостям.

Термин «индустрия гостеприимства» положительно позиционирует данный сектор деятельности, тем самым привлекая к себе дополнительные инвестиции в развитие российского рынка.

Ответственность за гостеприимство персонала несет не только руководство, но и сам персонал, каждый работник. При этом одной из наиболее важных их обязанностей является поддержание благоприятной обстановки в отеле. Важно четкое и неукоснительное исполнение любых пожеланий и запросов гостей. На практике индустрия гостеприимства сталкивается с негативными обстоятельствами, но остается одной из наиболее перспективных и

прибыльных сфер экономики. Для того чтобы укрепить положение на рынке, предприятия индустрии должны совершенствоваться и изобретать все новые технологии и программы для привлечения клиентов, поскольку конкуренция между предприятиями индустрии гостеприимства существует не только в национальном, но и в международном масштабе.

Из всего сказанного выше можно сделать вывод, что любое путешествие человека вне зависимости от места его пребывания должно сопровождаться радушием и внимательностью со стороны персонала, оказывающего ему услуги. Однако на практике возникают такие ситуации, когда обслуживающий персонал ведет себя по отношению к туристу не совсем гостеприимно. Подобное поведение вызывает недовольство и жалобы гостя, тем самым нанося ущерб репутации фирмы. Именно недостижение взаимопонимания между клиентами и обслуживающим персоналом и стало одной из основных причин возникновения такого вида обслуживания, как самообслуживание.

Благодаря новым технологиям в XXI в. удалось удовлетворить потребности туристов, не прибегая к личному общению с персоналом (включая бронирование номеров в гостиницах, заказ еды в номер и т.п.). Технический прогресс позволил значительно сократить контакты клиентов с персоналом, сохраняя при этом положительные эмоции и теплую обстановку для клиента.

Но следует отметить, что далеко не всем клиентам нравятся машины и механизмы в качестве обслуживающего персонала. Поэтому предприятиям гостиничной индустрии приходится пересматривать позиции в этом вопросе. Предприятия стараются доказать, что машины – это помощники человека, а не конкуренты.

В РФ экспорт туристических услуг превышает их импорт. Достаточно большое количество людей из России уезжают за границу работать в сфере обслуживания, потому что уровень заработной платы на иностранных предприятиях намного выше, чем в России. Российские туристические компании привлекают клиентов для отдыха за границей, тем самым развивается спрос на товары и услуги индустрии гостеприимства зарубежных предприятий.

Итак, индустрия гостеприимства – это понятие, включающее в себя услуги по обслуживанию клиентов.

В рамках данной маркетинговой концепции большинство фирм занимается разработкой программ для привлечения внимания клиентов. Это может осуществляться двумя способами – путем ценовой дифференциации и по системе натурального вознаграждения клиентов. Указанные способы нуждаются в более подробном рассмотрении, поскольку оказывают достаточно большое влияние на развитие инфраструктуры гостиничного бизнеса.

Ценовая дифференциация – это сегментация рынка, основанная на эластичности индивидуального спроса по цене. Другими словами, данное понятие можно охарактеризовать как использование специальных ценовых надбавок или скидоч с целью привлечения клиентов, для которых цена имеет решающее значение. При этом для других клиентов цены не изменяются. Так, к примеру, отели в центральных районах города имеют высокие цены и обслуживают более состоятельных гостей, а в выходные дни загружены мало. Из этого можно сделать вывод, что в выходные или праздничные дни эти отели устанавливают низкие и вполне приемлемые цены для туристов, которые вряд ли бы выбрали для своего отдыха подобную гостиницу при других условиях. Это один из методов привлечения клиентов, когда благодаря разработанной концепции предприятие делает упор именно на цены услуг, имеющие непосредственное значение для туристов.

Следует отметить, что в индустрии гостеприимства широко используется манипулирование ценами. Предприятия разрабатывают программы и системы дифференцированного ценообразования, чтобы привлечь клиентов. Так, у каждого отеля или гостиницы имеется своя многоуровневая система цен с учетом различных групп клиентов.

Наиболее распространенными системами скидоч являются следующие:

- скидки для постоянных клиентов;
- скидки для определенных групп туристов;
- скидки для туристических агентств и т.д.

В результате этого средняя фактическая цена становится значительно ниже базовой. В случае снижения средней прибыли на номер в определенном отеле одновременно снижалась и прибыль всего предприятия в целом. Гостиницы не смогли повысить базовые цены, потому что тарифы устанавливаются в соответствии с присвоенной гостинице категорией и повышение цены могло бы привести к снижению спроса [13, с. 18].

Использование такого широкого спектра цен требует особой внимательности и гибкого управления ими. Затраты не должны превышать полученных доходов, чтобы предприятия имели возможность предоставлять клиентам скидки.

При установлении ценовой политики предприятия туризма должны производить четкое разделение всех клиентов по уровням материальных возможностей. Это необходимо для обеспечения соответствия качества услуг возможностям потребителей.

Еще одна система, широко используемая в индустрии гостеприимства, – это система натурального вознаграждения клиентов. Ее целью является стимулирование гостей на приобретение товаров или услуг в конкретной форме. Подобные приобретения засчитываются в качестве своеобразных бонусных очков, которые впоследствии дают клиенту право на получение льгот и скидок.

По сравнению с дискриминационным (дифференциальным) ценообразованием система натурального вознаграждения имеет ряд преимуществ: клиент не тратит деньги на определенные услуги, «зарабатывает» бонусы, которые переводят на специальный счет участника соответствующей программы вознаграждения. При применении данной системы часто используется «возврат денег клиента». Например, клиент получает 20 очков за каждую денежную единицу, потраченную на оплату номера, телефона, ресторана, интернета и т.д. Таким образом, за каждую потраченную денежную единицу клиент получает услугу в будущем. К подобным обеспеченным услугам могут относиться бесплатный завтрак в ресторане, бесплатный (безлимитный)

интернет, прокат автомобиля и т.д. Клиенту обычно выдаются пластиковая карточка или сертификат с идентификационным номером. Данные накопленные очки дают возможность почувствовать себя владельцем чего-то материального, что в будущем принесет прибыль.

Предприятие может сообщать информацию клиентам о появлении новых услуг, изменении цен. Это все дает возможность устанавливать с клиентом своеобразный диалог, посредством которого увеличивается спрос на данный вид предприятия, тем самым повышается качество обслуживания. Вместе с тем эта программа позволяет расширять спектр предоставляемых услуг, что побуждает руководителей искать новых партнеров и спонсоров для дальнейшего сотрудничества. Устанавливаются взаимоотношения с новыми фирмами, которые занимают определенное место в других сегментах рынка.

На основе этого можно привести следующие примеры.

В программе предоставления дополнительных услуг гостиничной цепи «Marriott» участвуют отели различных торговых марок: «Marriott Hotels, Resorts&Suites» (пятизвездочные отели для бизнес-путешественников, индивидуальных и групповых туристов); «Courtyard» (четырёхзвездочный отель для бизнес-путешественников) и др. Помимо сотрудничества с отелями, компания «Marriott», к примеру, участвует в совместной программе с 14 авиакомпаниями разных стран.

Широкое сотрудничество с компаниями индустрии гостеприимства дает возможность корпорации «Marriott» разнообразить перечень услуг. Таким образом, у постоянного клиента имеется возможность провести выходные в любой из гостиниц – участниц программы, арендовать машину или воспользоваться услугами авиакомпании и иными удобными для клиента услугами. В настоящее время услугами компании «Marriott» пользуются более 10 млн. человек по всему миру.

Поощрения клиентам также зависят от количества проведенных в отеле ночей. Так, за определенное количество ночей, проведенных в одном из оте-

лей марки «Marriott Hotels, Resorts&Suites», гость получает карточку: от 15 до 49 ночей – золотую, от 50 до 74 ночей – черную, свыше 75 ночей – платиновую. Но пользоваться данной карточкой можно лишь в течение года.

Эти программы способствуют развитию индустрии гостеприимства и повышают спрос на конкретный вид предприятия. Но, помимо самих программ, важную роль в данном секторе играет и гостеприимное отношение персонала к клиентам.

Отдельно следует рассмотреть такое понятие, как «гостеприимное поведение». Оно требует особого внимания, поскольку этому нельзя в полной мере научиться, несмотря на то, что проводятся различные обучающие программы для персонала. Гостеприимство трудно включить в обучающие программы, но тем не менее, персонал должен научиться правильно обращаться с клиентами, ведь сфера туризма чрезвычайно зависит от человеческого фактора.

Надлежащее обучение дает служащему навыки, необходимые для создания условий, при которых появляется гостеприимство. Так, обученный персонал может дать клиенту большое количество полезной информации. Служащий в гостинице благодаря полученным знаниям может рассказать о главных достопримечательностях своего города, указать маршрут до того или иного места, сообщить, как туда добраться, и дать иную полезную информацию. Хорошее знание работниками своего предприятия создает у гостя ощущение гостеприимства и домашней обстановки. Служащий гостиницы проявит уважение и внимание, если изначально разместит гостей в номерах, а уже потом займется оформлением документов. Это, естественно, влияет на мнение гостей относительно сервиса. Обучение гостеприимству происходит лучше всего при общении служащего и иностранного гостя. Не всегда получается проявить свое гостеприимство, не зная иностранного языка, культуры и бытовых особенностей. Но гостеприимство может быть оказано уже благодаря вниманию со стороны персонала.

Гостеприимство заключается в работе всего коллектива, а не одного сотрудника. Ничто не способствует отличной работе на предприятии, как сплоченная команда профессионалов.

На проявление гостеприимства требуется время, но существует аксиома, что в отеле нет второстепенных должностей и сотрудников, работа которых будто бы никак не отражается на общем впечатлении от отеля. Это нагляднее всего подтверждается на примере таких незаметных на первый взгляд служащих, как швейцары, бармены и портье, от приветливости которых зависит первое впечатление, складывающееся у клиента о гостинице.

Для продуктивного функционирования любого предприятия туризма необходимо четкое разделение труда. При этом обслуживающему персоналу нужно помнить, что желание гостя – это закон и они должны его неукоснительно выполнять. Умение предусматривать и предугадывать желания клиента, выполнять и удовлетворять его просьбы – это одна из самых главных задач индустрии гостеприимства.

Техническое оснащение гостиницы также играет очень важную роль. Любое неисправное оборудование – это большое упущение, которое может негативно повлиять на мнение отдыхающего. Это проявление неуважения и безразличного отношения к гостю.

В гостеприимстве важную роль играет справочная литература, предлагаемая отелем или гостиницей. Это могут быть различные брошюры, листовки, карты города или иная историческая и культуроведческая литература.

Любые действия руководства – от принятия и поддержания тех или иных стандартов обслуживания до введения инновационных проектов – отражаются на работе персонала и выполнении поставленных перед ними задач. Принятие решения руководства отражается на составе персонала, который должен работать с полной отдачей, ведь, если не будет высокой работоспособности, руководство будет вынуждено отказаться от того или иного сотрудника.



## 1.2. Услуги в деятельности предприятий индустрии гостеприимства

Изучая вопрос об определении понятия «услуга», необходимо в первую очередь обратиться к нормативным источникам. Таковым, прежде всего, является ГОСТ Р 53423-2009 «Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения». В соответствии с этим документом под услугой понимается результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя [1].

Понятие «услуга», несмотря на широкое распространение этого термина в быту, в современной научной литературе принадлежит к числу дискуссионных. Более того, категория «услуга» анализируется с многих точек зрения, и каждый из подходов характеризуется неоднозначностью и неоднородностью восприятия указанной категории и многочисленностью научных определений.

Следовательно, рассмотрение самого понятия «услуга» следует начать с анализа основных подходов к нему. Исследование научных литературных источников указывает на то, что такими основными подходами считаются: социально-экономический, функциональный и отраслевой.

Следует отметить, что указанные подходы тесно взаимосвязаны и дополняют друг друга. В ряде случаев трудно провести границу между ними, поэтому было бы нецелесообразно разделять их и тем более противопоставлять друг другу.

Первый подход к пониманию услуги, который подлежит рассмотрению – это общий подход, который рассматривает услугу в совокупности социально-экономических сторон. Так, наиболее полное определение услуги как универсальной социально-экономической категории дает «Большая советская энциклопедия», услуга – это:

– форма непроизводительного труда и в этом смысле – социально-экономическое отношение, выражающее потребление дохода;

– определённая целесообразная деятельность, существующая в форме полезного эффекта труда.

Как форма непроектируемого труда услуга – это отношение, возникающее по поводу полезного действия труда, потребляемого как деятельность. Услуга как особая потребительная стоимость, как невещная форма труда в национальном доходе не учитывается. Это относится к деятельности учителей, врачей, актёров, музыкантов и т.д. Услуги могут иметь цену, что позволяет учитывать их в денежной форме в личном фонде потребления общества.

Экономико-математический словарь трактует услугу в качестве благ, представленных не в форме вещей, а в форме деятельности. Различаются материальные и нематериальные (чистые), потребительские и производственные услуги. Отрасли, создающие услуги, составляют основу производственной и социальной инфраструктуры народного хозяйства [7].

Современный экономический словарь определяет услуги как виды деятельности, работ, в процессе выполнения которых не создается новый, ранее не существовавший материально-вещественный продукт, но изменяется качество уже имеющегося, созданного продукта. Это блага, предоставляемые не в виде вещей, а в форме деятельности. Таким образом, само оказание услуг создает желаемый результат. К услугам относят бытовое, коммунальное, транспортное обслуживание, обучение, лечение, культурно-воспитательную работу, уход за детьми и престарелыми. Услугами считаются также юридические и другие консультации, предоставление информации, содействие проведению деловых операций.

Ф. Котлер с соавторами в работе «Маркетинг. Гостеприимство и туризм» дает следующее определение термину «услуга»: «Услуга (service) – любая деятельность и благо, которую одна сторона может предложить другой. Услуга по сути своей является неосязаемой и не приводит к овладению собственностью (к передаче собственности)» [27, с. 53].

Второй подход характеризует услугу как функцию – целевую деятельность, которой присуща совокупность специфических свойств. По функциональному назначению услуги, оказываемые населению, подразделяются на материальные и социально-культурные.

Материальная услуга – это услуга по удовлетворению материально-бытовых потребностей потребителя услуг. Материальная услуга обеспечивает восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств изделий или изготовление новых изделий по заказам граждан, а также перемещение грузов и людей; создание условий для потребления. В частности, к материальным услугам могут быть отнесены бытовые услуги, связанные с ремонтом и изготовлением изделий, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, услуги транспорта и пр.

Социально-культурная услуга – это услуга по удовлетворению духовных, интеллектуальных потребностей и поддержание нормальной жизнедеятельности потребителя. Социально-культурная услуга обеспечивает поддержание и восстановление здоровья, духовное и физическое развитие личности, повышение профессионального мастерства. К социально-культурным услугам могут быть отнесены медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и пр.

В.С. Сенин в мини-словаре по туризму приводит следующие определения материальных и социально-культурных услуг:

– услуги материальные – услуги, обеспечивающие восстановление (изменение, сохранение) потребительских свойств выпускаемых изделий или изготовление новых изделий по заказу граждан, а также перевозку грузов и людей, создание условий для потребления – бытовые услуги, жилищно-коммунальные услуги, услуги общественного питания, транспорта и т.д.;

– услуги социально-культурные – услуги, обеспечивающие поддержание и восстановление физического здоровья, духовное развитие личности, повышение профессионального мастерства работника – медицинские услуги, услуги культуры, туризма, образования и т.д. [43, с. 132].

Третий подход к пониманию услуги характеризует ее с отраслевой точки зрения, т.е. в данном случае услуга рассматривается в контексте какой-либо отрасли. Так, например, энциклопедический словарь-справочник руководителя предприятия рассматривает услугу сквозь призму налоговой деятельности, при этом под услугой (для целей налогообложения) понимается деятельность, результаты которой не имеют материального выражения, реализуются и потребляются в процессе осуществления этой деятельности.

В.С. Сенин в мини-словаре по туризму рассматривает туристскую услугу как результат непосредственного взаимодействия исполнителя услуги и ее потребителя (туриста), а также собственная деятельность исполнителя услуги по удовлетворению потребности потребителя в организации поездки (путешествия), ее осуществлении и других, связанных с этим потребностей. По функциональному назначению туристская услуга может быть материальной (размещение, питание, транспорт) и социально-культурной (экскурсии и другие подобные мероприятия). Объем услуг как результат деятельности исчисляется в денежных единицах.

Закон «Об основах туристской деятельности в РФ» дает следующее определение гостиничным услугам: гостиничные услуги – это краткосрочный, общедоступный наем домов, помещений, номеров, мест для ночлега, а также мест для установки палаток или автофургонов и оказание в границах объекта связанных с этим услуг.

Таким образом, гостиничные услуги – это услуги по предоставлению жилья любого типа в наем, оказываемые предприятиями, организациями и физическими лицами.

Данное определение характеризует гостиничную услугу лишь с точки зрения ее главной функции – предоставление места для ночлега туристам. Однако существуют и другие подходы. Так, при рассмотрении гостиничных услуг как продукта выделяют три уровня услуг:

- отдельные услуги и группы услуг;
- продукт «гостиница» как комплекс услуг;

– продукт «гостиница» как комплекс услуг плюс дополнительные услуги.

Гостиничная услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя.

Содержание услуги размещения состоит в следующем: во-первых, в пользование предоставляются специальные помещения (гостиничные номера); во-вторых, предоставляются услуги, выполняемые непосредственно персоналом гостиницы – портье по приему и оформлению гостей, горничными по уборке гостиничных номеров и т.д. [9, с. 87].

Для того чтобы представление о гостиничных услугах было более полным, необходимо рассмотреть их классификацию и основные характеристики.

Рассматривая теоретические аспекты гостиничной услуги как социально-экономической и отраслевой категории, необходимо, прежде всего, изучить ее основные характеристики. Однако, необходимо заметить, что все услуги независимо от принадлежности к той или иной отрасли имеют основные характеристики (Приложение 1).

1. Неосвязаемость. Услуги невозможно потрогать, взять в руки, услышать, увидеть и т.п.

2. Неотделимость, неразрывность производства и потребления. Услуги предоставляются и потребляются одновременно, т.е. могут быть оказаны только при поступлении заказа.

3. Непостоянство качества. Качество услуг может существенно изменяться в зависимости от того, когда, кем и при каких условиях они были предоставлены.

4. Неспособность к хранению. Услуги не могут быть сохранены для дальнейшей продажи или использования.

Гостиничные услуги (как и туристские услуги в целом) характеризуются более расширенным перечнем свойств.

1. Неспособность к хранению. К примеру, места в отеле в случае отсутствия на них спроса в данный момент не могут быть складированы с целью их продажи в будущем. Из-за того, что отели торгуют таким «скоропортящимся» продуктом, они вынуждены брать с гостей плату за бронирование номеров и за простой номера даже в тех случаях, когда клиентам не пришлось этим воспользоваться. Таким образом, специфическая черта гостиничных услуг – их несохраняемость. Если оказывающие услуги хотят максимизировать прибыль, они должны лавировать между своими возможностями и текущим спросом, поскольку потери из-за невостребованности компенсировать невозможно.

2. Неосвязаемость услуг. Для оценки услуги нет мерных величин: невозможно иметь представление о качестве продукта до его покупки и потребления. В связи с этим особую значимость для потребителей при покупке имеет имидж предприятия на рынке, его престижность и т.д.

3. Значительная статичность, привязанность к определенному месту. Гостиничный номер нельзя перемещать с места на место во время продажи. Фактически продается не сам номер, а право занять его на определенное время. В большинстве ситуаций, типичных для индустрии гостеприимства, предложение услуги требует присутствия и того, кто оказывает ее, и того, кому она оказывается.

4. Несовпадение во времени факта продажи гостиничной услуги и ее потребления. Бронирование номеров иногда производится за недели или за месяцы до въезда постояльцев. В этом случае большую роль играет рекламная печатная продукция, предоставляющая наглядную информацию о предприятии и позволяющая создать ощущение выгод, которые могут быть извлечены из его потребления в будущем.

5. Территориальная разобщенность потребителя и производителя. Зачастую потребителя и производителя гостиничных услуг отделяют тысячи километров, поэтому в данном случае гостиничная услуга является своеобразным «посредником» между потребителем и производителем.

6. Неотделимость источника и объекта услуги. Не только служащие, но и клиенты должны знать обязательные условия, при которых услуга может быть оказана. На этой почве часто возникают недоразумения с гостями, не знающими, за какие услуги они должны заранее заплатить, а за какие сразу же по окончании оказания услуги. Менеджеры, организующие гостиничные услуги, должны управлять не только своими служащими, но и клиентами.

7. Непостоянство гостиничных услуг. Услуги сферы гостеприимства отличаются изменчивостью. Их содержание зависит от того, кто их оказывает и при каких условиях. Специфической чертой гостиничных услуг является их непостоянство. Есть несколько причин этой изменчивости. Во-первых, услуги такого рода оказываются и принимаются одновременно, что ограничивает возможности контролировать их качество. Временная неустойчивость спроса делает проблематичным сохранение качества обслуживания в периоды, когда спрос становится повышенным.

8. Особенностью гостиничных услуг является и их быстрота (скорость) предоставления. Специфика гостиничного сервиса не терпит медлительности. Ни одна технологическая операция в гостинице не должна быть утомительной и занимающей у клиентов много времени. Спрос на гостиничные услуги имеет неравномерный сезонный характер, поэтому гостиницы должны располагать достаточным резервом основных фондов, рассчитанным на период наибольших заездов. Основная часть коммунальных предприятий оказывает услуги населению, проживающему в пределах их местонахождения, при этом гостиницы обслуживают потребителя, временно пребывающего в местах их расположения. В связи с этим при обслуживании иногородних граждан и иностранных гостей гостиницы должны предоставить не только жилье, но и обеспечить комплекс дополнительных услуг бытового назначения, то есть сервис, уровень которого является важным критерием оценки качества работы гостиниц.

9. Взаимозависимость гостиничных услуг и цели путешествия. На реализацию гостиничного продукта значительное влияние оказывают действия

туроператоров и турагентов, ведь гостиничный бизнес очень тесно связан именно с туристской деятельностью.

В различных источниках широко используется деление гостиничных услуг на материальные и нематериальные. В этой классификации под материальными услугами понимают услуги, для выполнения которых необходимы материальные ресурсы: сырье, основные и вспомогательные материалы и полуфабрикаты, комплектующие изделия.

К нематериальным услугам, соответственно, относят услуги для выполнения которых, на первый взгляд, не требуется материальных ресурсов. Но это только на первый взгляд, ибо любая полезная деятельность для своего осуществления требует материальных ресурсов.

1. Принадлежность к той или иной отрасли.

– услуги здравоохранения – в данном случае речь идет об услугах, направленных на поддержание (восстановление) здоровья клиента, в качестве примера можно привести услугу вызова скорой медицинской помощи (которая в тоже время является бесплатной), услуги поиска необходимых медицинских специалистов, запись на консультацию к врачу и т.п.;

– бытовые услуги – бытовое обслуживание направлено на удовлетворение потребностей гостей, возникших во время их проживания в гостинице.

В состав услуг по бытовому обслуживанию входит следующее:

- срочная стирка и химчистка;
- ремонт и глажение личных вещей.

В номере в папке с рекламой есть бланки заказов на стирку и чистку одежды. Там же есть памятки о том, как сдать одежду в стирку. Такую услугу могут оказать в гостинице, где есть прачечная. В гостиницах более низкой категории можно взять утюг напрокат.

Бизнес-услуги – эти услуги создаются в основном специально для деловых людей и включают в себя:

- аренду конференц-залов для проведения семинаров и т.п.;



- услуги бизнес-центра (доступ в интернет, аренда ПК, распечатка текста и пр.);
- услуги предоставления связи;
- услуги в области туризма – здесь имеются в виду услуги по предоставлению экскурсионного обслуживания, бронирования билетов, отелей, помощь в выборе определенной турфирмы и пр.

## 2. Характер производителя услуг:

- услуги, предоставляемые людьми – это все услуги, оказание которых происходит посредством труда человека (уборка номера, вызов такси и т.п.);
- услуги, предоставляемые машинами – в качестве примера можно привести автомат для чистки обуви: клиент опускает деньги в купюроприемник, и машина начинает выполнять ряд операций по чистке обуви, таким образом, вмешательство человека не требуется.

## 3. Присутствие клиента во время оказания услуги:

- услуги, требующие присутствия клиента во время оказания услуги – это, к примеру, услуги парикмахерских, экскурсионное и туристское обслуживание;
- услуги, не требующие присутствия клиента во время оказания услуги – услуги по ремонту и химчистке одежды, покупка и доставка цветов и т.п.

## 4. Мотивы потребителей услуг:

- услуги, предназначенные для удовлетворения личных нужд – в данном случае главным фактором здесь выступают личные потребности и нужды – стирка одежды, услуги вызова такси и т.п.;
- услуги, предназначенные для удовлетворения коллективных нужд – выражаются в желании какого-либо коллектива воспользоваться услугой для удовлетворения именно коллективных потребностей – организация праздников, конференций, семинаров и т.п.;

– услуги, предназначенные для удовлетворения общественных потребностей – здесь учитываются интересы абсолютно всех потребителей – это услуги по продаже различной печатной продукции, услуги баров и ресторанов и т.п.

#### 5. Коммерческий эффект:

– обязательные бесплатные услуги – без дополнительной платы гостям могут быть предоставлены следующие дополнительные услуги: вызов скорой помощи, пользование медицинской аптечкой, доставка в номер корреспонденции по ее получении, побудка к определенному времени, предоставление кипятка, иголок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов;

– дополнительные платные услуги имеют своей целью в первую очередь извлечение прибыли, а во вторую – создание более комфортных условий проживания для своих гостей. Перечень дополнительных услуг может дополняться, видоизменяться и дифференцироваться в зависимости от размеров отеля, его месторасположения и целевого назначения, уровня комфортабельности и других причин.

Также наиболее часто используется деление гостиничных услуг на основные, дополнительные и сопутствующие.

Согласно «Правилам предоставления гостиничных услуг» к основным услугам относятся услуги проживания и питания [1].

Сопутствующими услугами являются услуги, необходимые для того, чтобы использовать основную услугу. К сопутствующим услугам относятся услуги специальных видов связи, предоставление индивидуальных сейфов и др.

Дополнительными услугами являются услуги, придающие основной услуге дополнительную выгоду и помогающие отличить данную услугу от конкурирующих с ней [4, с 163].

Дополнительные услуги в свою очередь делятся на три группы. В первую группу входят услуги, которые гостиница обязана предоставить без

дополнительной платы: вызов скорой помощи, доставка корреспонденции в номер по её получении, побудка к определённом времени и т.п. Перечень этих услуг и их безвозмездный статус закреплены в п.5 «Правил предоставления гостиничных услуг в РФ». Во вторую группу входят услуги, которые не включены исполнителем в цену номера, но они оказываются на территории гостиницы. Эти услуги могут быть предоставлены потребителю за отдельную плату и с его согласия. В третью группу входят услуги, которые потребитель вправе потребовать, а исполнитель в свою очередь вправе их предоставить. Подобные услуги можно охарактеризовать как не типичные (потребитель просит доставить ему в номер блюдо экзотической кухни).

Дополнительные услуги имеют весьма широкий спектр и занимают при развитой инфраструктуре до 50% от общего дохода.

Наиболее распространенными дополнительными услугами являются:

- экскурсионное обслуживание;
- заказ услуг гидов-переводчиков;
- организация продажи билетов на все виды транспортов;
- организация продажи билетов в театры, цирк, на концерты и т.д.;
- заказ автотранспорта по заявке гостей;
- вызов такси;
- прокат автомобилей;
- заказ мест в ресторанах города;
- покупка и доставка цветов;
- продажа сувениров, открыток и другой печатной продукции;
- ремонт обуви;
- ремонт и глажение одежды;
- стирка и химчистка одежды;
- пользование сауной;
- услуги парикмахерской;
- услуги буфетов, баров и ресторанов;
- аренда конференц-зала, залов переговоров;

- услуги бизнес-центра.

Новые дополнительные услуги можно разделить на три типа:

- имитация – услуги, новые для данной гостиницы, но не для рынка;
- видоизмененные – обновленные уже существующие услуги
- подлинные новинки – уникальные услуги, в которых рынок действительно испытывает действительную потребность.

Таким образом, рассмотрев различные критерии классификации гостиничных услуг можно сказать, что одна и та же услуга может быть классифицирована по нескольким признакам. К примеру, услуга питания в гостинице может быть как основной, так и сопутствующей (в зависимости от категории средства размещения), платной, услугой, требующей присутствия клиента, оказываемой людьми и т.п.

### **1.3. Перспективы развития служговой деятельности в России и за рубежом**

Среди главных тенденций современного развития индустрии гостеприимства можно выделить:

- углубление специализации и диверсификация гостиничных услуг;
- образование значительных по размерам корпоративных форм – гостиничных цепей, которые становятся транснациональными компаниями;
- широкое использование в индустрии гостеприимства информационных систем управления, технологического обеспечения, маркетинга;
- интеграция капитала гостиничных предприятий с капиталом финансовых, страховых, строительных, транспортных сфер экономики;
- широкое использование научного менеджмента в организации и развитие сети небольших гостиничных предприятий ориентированных на конкретный сегмент рынка [55, с. 189].

В современной структуре гостиничных предприятий наряду с типичными полносервисными отелями активно развиваются специализированные

заведения размещения ориентированные на обслуживание определенного сегмента туристического рынка.

Специализированные предприятия согласно профилю производственной деятельности ориентируются на обслуживание определенной категории гостей, формируют узкий перечень услуг, например, ориентирован на клиентов, участвующих в конференциях, конгрессах, проводят активный отдых и др. Главная задача специализированных предприятий заключается в создании максимального удовольствия и комфорта во время отдыха.

Важным направлением оптимизации технологического процесса в гостиничном бизнесе является диверсификация производства, что связано с расширением производственных возможностей гостиничного предприятия за счет рационального использования ресурсов.

В настоящее время гостиничные предприятия диверсифицируют как отдельные услуги – предлагают клиенту согласно спроса и цены наиболее приемлемый вариант, одновременно информируют клиентов о новых формах деятельности в этом виде сервиса. При сооружении фешенебельных отелей и гостиниц среднего класса, сегодня обязательны развлекательные, спортивные, оздоровительные услуги, услуги гастрономических учреждений, плавательного бассейна, фитнес-клуба, сауны, солярия, ночных клубов, косметических салонов и других заведений по предоставлению дополнительных услуг.

Сегодня в гостиничной сфере широко используют информационные электронные системы управления и резервирования мест. Специальные системы разработаны для гостиничного сервиса обеспечивают выполнение систем управления и контроля номерным фондом, использования технических средств, ведение счетов, безопасности и т.д. [18, с. 15].

Большие гостиничные корпорации с разветвленной сетью гостиничных предприятий используют единую систему бронирования мест интегрированных в глобальную систему интернет. Среди наиболее известных систем выделяется «Amadeus», «Worldspan», «Galileo», «Sabre», «Fedelio Hotel Bank».

Для современной гостиничной индустрии характерны разнообразные и сложные типы управления представлены единоличным управлением, менеджментом, франшизой, арендой, консорциумами, а также разнообразным их сочетанием. Значительное количество компаний, обладающие отелями, организуют управление профессионалами-менеджерами на основании договора об управлении.

Популярность льготного инвестирования с возвратом для компаний быстрых и значительных доходов, позволяющих диверсифицировать виды деятельности, предопределяет его распространение в Северной Америке и других регионах мира. В период экономического кризиса в Азиатско-Тихоокеанском регионе правительства отдельных стран рассматривали льготное инвестирование в недвижимость как один из способов возвращения долговых обязательств. Однако, недостаточный объем инвестирований и отсутствие на рынке надлежащих объектов для инвестирования приводит к неудачам.

Активно охватывают рынок гостиничных услуг риэлтерские компании в Европе. Основными инвесторами выступают пенсионные фонды и банки, которые вкладывают деньги в гостиничную сферу по контрактам близкими с US REIT.

Углубление специализации в сфере гостеприимства сегодня связано с активным процессом образования корпоративных форм в организации гостиничных предприятий – международных и национальных цепей. Сегодня гостиничные цепи охватывают 30% гостиничного рынка мира, более 200 корпораций, из которых 25 – крупные и контролируют 25% мирового профильного рынка [15, с. 108].

Чаще масштаб гостиничной группы определяется количеством гостиничных номеров. Согласно этому критерию на мировом рынке сегодня доминируют американские компании. Восемь из десяти крупнейших компаний расположены в США, здесь также находится более половины из пятидесяти крупнейших гостиничных цепей. Кроме США, крупнейшими гостиничными

цепями обладает Великобритания, здесь сосредоточено семь крупных компаний, Испания и Япония – по четыре компании и еще пять государств.

Опыт широкой диверсификации, присущий корпорации «Ассог», сегодня скорее исключение. Современные тенденции в условиях жесткой конкуренции зачастую связываются с закреплением корпорации только в узком сегменте рынка и укреплении в этой позиции своей торговой марки за счет поглощения отдельных предприятий и других гостиничных сетей. Расширение специализации с созданием новой торговой сети в отельной сфере сегодня исключительное явление.

Одной из важных тенденций сегодня является усиление позиций гостиничных корпораций в смежных отраслях – туристической, транспортной, сфере недвижимости и др. В частности, известная американская гостиничная корпорация «Cendant» в 2001 году приобрела глобальную распределительную электронную сеть «Galileo» в туристической индустрии, работающий в 109 странах, с 45 тыс. турагентами, 505 авиакомпаниями, 37 предприятиями по аренде авто, 47 тыс. отелей, 368 туроператорами, с крупными международными круизными компаниями.

В настоящее время мировое гостиничное хозяйство насчитывает около 350 тыс. комфортабельных гостиниц, располагающих более чем 14 млн. номеров (26 млн. мест). При этом количество номеров за последние 20 лет ежегодно возрастает в среднем на 34%, что свидетельствует о значительной динамике роста средств размещения туристов. Более того, структура мирового гостиничного хозяйства адекватно отражает туристские потоки и по географическому принципу: чем больше внутренних туристов и иностранных посетителей в том или ином регионе мира, тем больше средств размещения имеет этот регион [38, с. 56].

Ведущее место в мировом гостиничном хозяйстве занимает Европейский континент. На его долю приходится в среднем около 70% туристского потока, соответственно и гостиничный фонд составляет значительно преобладающую долю (около 45%) мирового гостиничного фонда. Гостиничный

фонд в странах Европы, не уступая своего лидирующего положения на протяжении всей истории, возрастает ежегодно в среднем на 2 – 2,5% и по темпам роста уступает другим континентам.

Американский континент насчитывает свыше 5 млн. номеров, что составляет 35% мирового гостиничного фонда. По темпам прироста гостиничная база континента опережает Европу.

Третьим по мощности континентом является Азия, имеющая свыше 3 млн. номеров (14% мирового гостиничного фонда). Темпы ее роста в 2 – 3 раза превышают среднемировые темпы и достигают 15 – 20% в год, что выводит этот континент по динамике роста в современные лидеры.

Доля Африканского континента (около 0,4 млн. номеров) составляет 3% мирового фонда, хотя динамика роста (10 – 15%) также превышает среднемировые темпы.

Доля гостиничного фонда Австралии и Океании составляет также около 3% и характеризуется среднемировой динамикой роста.

Лидерами мировой гостиничной индустрии по темпам роста гостиничного фонда являются такие страны, как Турция, Китай, Малайзия, Сингапур, Марокко, Испания, Германия, Аргентина [29, с. 387].

Разнообразие интересов потребителей гостиничных услуг определяет современную сегментацию мирового гостиничного рынка и разнообразие гостиниц. Свыше 50% путешествий составляют деловые поездки, около 40% приходится на поездки с целью отдыха и 10% – на путешествия с другими целями. Эта структура потребительского спроса определяет и спрос на отели соответствующего качества и направленности [53, с. 48].

Гостиничный рынок в регионах мира развивался неоднородно. В одних регионах (Европа) он более старый, имеет сложившиеся традиции, устои и правила. Других регионов (Юго-Восточная Азия) гостиничный бум коснулся только в конце XX века, что и порождает довольно большие различия во внешнем и во внутреннем выражениях систем гостеприимства. Европейская модель гостиничного рынка имеет ряд существенных отличий:



- стремление европейских отелей к сокращению вместимости номерного фонда, что усиливает индивидуализацию обслуживания клиентов, помогает работникам учитывать все субъективные особенности постояльцев;
- главное достоинство отелей не в роскоши интерьеров или техническом оснащении, а в изысканных и стильных интерьерах, разработанных именитыми дизайнерами, высокой репутации и известности гостиницы, высококлассном обслуживании;
- наиболее дорогие отели расположены в старинных особняках в исторических центрах европейских городов или в замках в сельской местности;
- традиционность и требовательность дорогих отелей по отношению к постояльцам (даже арабского шейха или американского миллионера не пустят в ресторан в спортивном костюме или шортах);
- автоматизация европейских отелей не заменяет личностных отношений с постояльцами [28, с. 63].

Несомненно, такие характеристики европейского гостеприимства свидетельствуют о росте качества обслуживания, наличии отличительных черт стиля различных отелей, о качественном питании и индивидуализированном сервисе. Что касается отелей туристического класса или класса люкс, они лишены изысканности и стиля, располагаются в менее престижных местностях, предлагают постояльцам стандартный набор дополнительных услуг. Но в силу их ориентированности на средний и бедный классы, весьма популярны среди иностранных туристов. По этой причине они довольно вместительны (номерной фонд более 200 человек). Азиатская модель гостеприимства противоположна европейской [29, с. 102]. Любовь азиатов к роскоши, показному богатству, их гигантомания сказались и на отелях. Именно в Азии находятся самый высокий (Шанхай), самый вместительный (Бангкок), самый роскошный (Дубай) отели мира. Если в Европе категория гостиницы обратно пропорциональна его вместимости (чем роскошнее гостиница, тем меньше ее номерной фонд), то в Азии все наоборот. Чем выше категория отеля, тем больше и выше его здание, тем огромнее его прилегающая территория, тем

более развита его инфраструктура. Отличительными чертами азиатских отелей класса люкс являются следующие:

- наиболее удачное месторасположение (как курортные, так и городские гостиницы располагаются в самых популярных местностях, на минимальном удалении от туристических объектов и рекреационных ресурсов);
- большая площадь номеров, общественных помещений;
- большая вместимость (например, пляжные отели в Турции категории 4 звезды или 5 звезд имеют номерной фонд, рассчитанный минимум на 500 человек);
- роскошь и богатство интерьеров и экстерьеров отелей, но стандартное оформление непосредственно номеров.

Достоинствами азиатской системы, бесспорно, являются:

- невысокая стоимость и доступность гостиничных услуг (что объясняется более низким, чем в Европе уровнем жизни, стоимостью рабочей силы, большой вместимостью отелей);
- возможность пользования разнообразной инфраструктурой и дополнительными услугами (бассейны, фитнес-центры, анимация, детские клубы, ночные дискотеки);
- многие предприятия гостиничной индустрии стран Востока вводят систему питания – «все включено», «ультра-все-включено».

Недостатками проживания в азиатских гостиницах можно считать:

- неудобства постояльцев, вызванные огромной вместимостью отелей (большое количество отдыхающих одновременно у лифтов, в ресторанах, в бассейнах, на пляжах);
- отель может быть богато, но безвкусно оформлен, не иметь общего для всего комплекса стиля и, следовательно, отличительных черт;
- падение качества гостиничных услуг, вызванное опять же большим объемом работы (вместимость) [33, с. 66].

Отели туристического или эконом-класса в Азии распространены мало, поскольку они ориентированы только на обслуживание сограждан. Дешевиз-

на гостиничных услуг позволяет иностранцам пользоваться услугами только отелей класса люкс. По этой причине дешевые гостиницы имеют маленькую вместимость, неудобное месторасположение, предоставляют зачастую очень низкого качества услуги.

Американская модель гостеприимства имеет черты как европейской, так и азиатской моделей, их параллельное сосуществование. Так, в центрах крупнейших и старейших американских городов (Филадельфия, Бостон, Новый Орлеан) распространены отели класса люкс, отвечающие требованиям типичных европейских гостиниц (стиль, небольшие размеры, индивидуальное обслуживание). С другой стороны, основные курорты и туристические центры Америки (Майами, Лос-Анджелес, Лас-Вегас) застроены отелями, внешне и внутренне напоминающими азиатские (большая вместимость, роскошь, огромная развитая инфраструктура).

Восточно-европейская модель гостеприимства выделяется отдельно от европейской по причине наличия большой доли постсоветских предприятий гостиничной индустрии и также, как американская, соседством отелей, типичных как для европейской, так и для азиатской моделей. Строившиеся при коммунистической власти предприятия гостиничной индустрии («Измайлово» или «Космос» в Москве, «Жемчужина» или «Океан» на Черном море) больше соответствовали азиатской модели гостеприимства. С другой стороны, современный этап развития гостиничного рынка на постсоветском пространстве Европы характеризуется строительством новых средств размещения, типичными как для Европы, так и для Азии.

Современное состояние гостиничного хозяйства России в настоящее время можно охарактеризовать следующими основными положениями.

1. Достижения гостиничной индустрии России являются очень скромными на фоне общемировой тенденции неуклонного роста, процветания и развития данной сферы деятельности. Это является наследием советского прошлого и самоизоляции страны, а также отсутствием государственного менеджмента в настоящем.

2. Основной гостиничный фонд страны не соответствует международным стандартам. Исключением являются та элитная часть гостиничного фонда, которая принадлежала «Интуристу», а также построенные вновь или модернизированные гостиницы в Москве и Санкт-Петербурге с участием иностранных компаний.

3. Введенные в эксплуатацию высококомфортабельные гостиницы в Москве и Санкт-Петербурге с участием иностранных компаний позволили существенно сократить дефицит отелей высокого класса для богатой клиентуры. Стоимость размещения в этих отелях сравнима со стоимостью размещения в крупнейших столицах мира. Несмотря на это, заполняемость отелей «люкс» остается на достаточно высоком уровне, хотя считается нецелесообразным введение в строй новых отелей такого класса в этих двух главных туристских городах России.

4. Подавляющая часть новых или модернизированных гостиниц входит в транснациональные гостиничные цепи и управляется профессиональными менеджерскими компаниями.

5. В Москве, Санкт-Петербурге и в целом в России дефицитом являются гостиницы уровня двух и трех звезд для приема и размещения как иностранных, так и отечественных туристов.

6. Большое количество гостиниц с устаревшим оборудованием, мебелью, неквалифицированным персоналом составляет фонд некатегорийных гостиниц, испытывающих большие проблемы по загрузке.

7. Начиная с 1995 года по 2002 год количество отелей в России ежегодно уменьшалось, что особенно сказывалось на развитии отдельных регионов страны. Однако с 2003 года и по настоящее время наблюдается значительное увеличение числа гостиниц, что связано со строительством новых отелей с участием иностранных компаний [41, с 13].

Заметную роль в сокращении спроса на гостиничные услуги играют постоянно возрастающая стоимость услуг проживания, питания, а также

транспорта, что в свою очередь отразилось на объемах и дальности перевозок и снижении потока экскурсантов.

На экономику отрасли гостиничного хозяйства оказывают влияние целый ряд факторов. Прежде всего, экономические факторы (общее состояние экономики, средний доход на душу населения, уровень безработицы, обменный курс валюты, уровень налогообложения, банковский процент на кредиты и др.). Вместе с тем большую роль на развитие отрасли оказывают и социально-экономические факторы: распределение населения по уровню доходов, уровень образования, образ жизни, возрастная структура, соотношение городского и сельского населения (городское население более подвижно), образ жизни, уровень преступности, развитие туризма и т.п.

Естественно также, что состояние отрасли непосредственно зависит от законодательства (налоговое и трудовое законодательство, правила лицензирования, санитарно-гигиенические требования, правила пожарной безопасности, законы о правах потребителей и др.).

Помимо общеэкономических и демографических факторов на экономику отеля сильное влияние оказывают и ряд специфических факторов. В настоящее время самым внушительным таким фактором является терроризм. Крупные террористические акты, такие как расстрел террористами туристов в Египте или разрушение небоскребов в Нью-Йорке, немедленно вызывают резкое снижение загрузки гостиниц в регионе, подвергнувшемся нападению террористов. Однако, опыт показывает, что туристические потоки в эти регионы восстанавливаются уже через 2 – 3 года, при этом за это время многие гостиницы могут и обанкротиться.

Экономический кризис в стране, естественно, прекращает иностранные инвестиции и снижает экспорт товаров в эту страну, что приводит к уменьшению числа бизнес-туристов в отелях. На загрузку отелей в курортных регионах влияют довольно быстро меняющаяся мода на отдых, трудности получения визы, условия работы транспортных компаний. На экономические показатели отеля влияют и внутренние факторы: принятая система управле-

ния и контроля (особенно система контроля за издержками), уровень предоставляемых услуг, а также трудовые отношения. Поэтому администрация отеля постоянно должна уделять внимание улучшению условий труда персонала, сокращению текучести рабочей силы и улучшению общей атмосферы в трудовом коллективе. На экономические показатели отеля может повлиять и неправильно выбранная система тарифов [50, с. 67].

Влияние любого из перечисленных выше факторов сказывается, прежде всего, на коэффициенте загрузки отеля. Это важнейший показатель работы гостиницы, определяющий ее рентабельность. В настоящее время в мире наблюдается постепенное снижение этого коэффициента. Это вызвано строительством все новых и новых отелей, благодаря чему предложение гостиничных услуг в целом превышает спрос на них. Средний коэффициент загрузки сейчас около 60%, что почти на грани рентабельности. Естественно, коэффициент загрузки изменяется: в сезон выше, в несезон – ниже; в субботу и воскресенье – меньше, чем в будние дни, в праздники выше, чем в обычные дни и т.д. У каждого отеля своя картина изменения коэффициента загрузки во времени и администрация должна применять соответствующие меры для выравнивания колебаний этого коэффициента.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности**

### **ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель»**

#### **2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия**

Общество с ограниченной ответственностью «Гостиничный комплекс «БелОтель» (сокращенное наименование которого ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель», ООО «ГК «БелОтель») действует на основании устава, создано в 2004 году в соответствии с положением Гражданского кодекса Российской Федерации, Федеральным законом «Об обществах с ограниченной ответственностью. Основная цель функционирования организации – извлечение прибыли в результате максимально качественного удовлетворения потребностей гостей в услугах.

Гостиница расположена по адресу: РФ, Белгородская область, г. Белгород, проспект Славы, 125А.

Тел / факс 309081, 309083.

E-mail: mail@bel-hotel.ru.

Комплекс расположен в тихом и уютном районе города недалеко от делового центра города.

ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» в соответствии с кодами ОКВЭД, указанными при регистрации, осуществляет следующие виды деятельности:

- 55.11 Деятельность гостиниц с ресторанами;
- 52.25.11 Розничная торговля алкогольными напитками, кроме пива;
- 52.11 Розничная торговля в неспециализированных магазинах преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями;
- 15.81 Производство хлеба и мучных кондитерских изделий недлительного хранения;
- 52.25.12 Розничная торговля пивом;
- 55.52 Поставка продукции общественного питания;

- 60.23 Деятельность прочего сухопутного пассажирского транспорта;
- 60.24.2 Деятельность автомобильного грузового неспециализированного транспорта;
- 70.20.2 Сдача внаем собственного нежилого недвижимого имущества;
- 70.31.12 Предоставление посреднических услуг при покупке, продаже и аренде нежилого недвижимого имущества.

В соответствии с классификатором ОКОНХ компания работает в следующих отраслях промышленности – гостиничное хозяйство.

ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» имеет в собственности обособленное имущество, которое учитывается на его самостоятельном балансе, а также может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права, нести обязанности, быть ответчиком в суде.

Общество имеет штампы и бланки со своим фирменным наименованием, собственную эмблему, а также зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства индивидуализации (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Логотип ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»

В процессе работы организация несет ответственность по своим обязательствам имуществом, принадлежащим ему, и не отвечает по обязательствам своих участников, которые несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им долей в уставном капитале.

Предприятие может создавать филиалы, а также имеет возможность открытия представительств по решению общего собрания участников.



Участники ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» вправе управлять делами, получать информацию о деятельности организации и знакомиться с ее бухгалтерскими книгами и иной документацией, принимать участие в распределении прибыли, в случае ликвидации общества получить часть имущества, оставшегося после расчетов с кредиторами.

Миссия гостиницы ориентирована на предложение качественных услуг, отвечающих нормам и ГОСТам, также разработку новых услуг, следующих пожеланиям клиентов, что обеспечивает положительную репутацию предприятия на рынке.

Философия компании – быть первыми среди лучших. К неотъемлемой части философии гостиницы относится надежность, ориентированность на клиентов, профессионализм.

Организация, функционируя в среде гостеприимства, подвержена влиянию ряда факторов, требующих принятия управленческих решений. Среди них следует выделить факторы внутренней и внешней среды.

Внутренняя среда организации представлена ситуационными факторами внутри организации. Внешняя среда характеризуется условиями и факторами, возникающими в окружающей среде, независимо от деятельности фирмы, но оказывающими воздействие на ее функционирование, что обуславливает необходимость принятия управленческих решений.

В соответствии с вышесказанным особое влияние на эффективность работы предприятия оказывает выбранная организационная форма, которая обеспечивает осуществление процессов управления.

Организационная структура управления ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» – линейная, которая относится к простейшему виду бюрократических структур, воплощающая принципы централизма и единоначалия. При этом для руководителя характерно наличие всех видов полномочий, осуществление единоличного руководства, полная ответственность за результаты деятельности вверенного ему объекта (рис. 2.2).

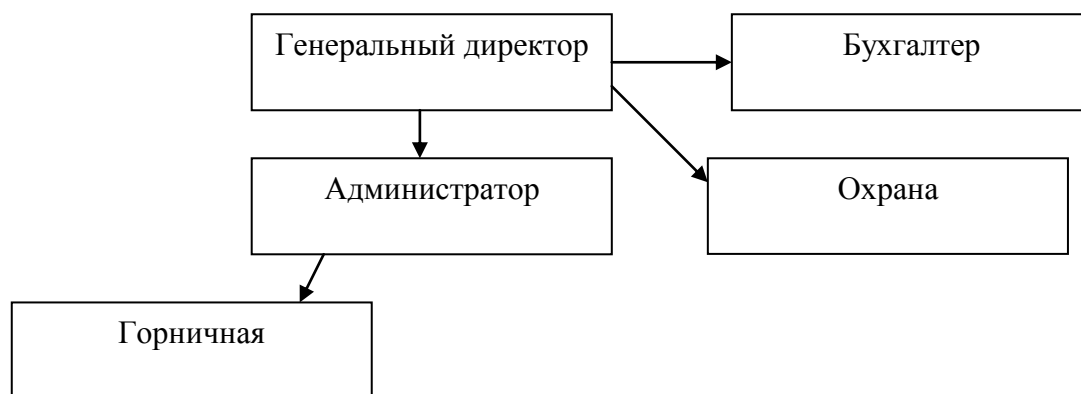


Рис. 2.2. Организационная структура управления  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель»

Несмотря на простоту структуры, она влечет за собой как достоинства, так и недостатки.

К достоинствам линейной структуры управления относятся:

- оперативность принятия и реализации управленческих решений;
- относительная простота реализации функций управления;
- четко выраженная ответственность.

Недостатки присущие этой структуре:

- разобщенность горизонтальных связей в производственных системах;
- множество контактов с подчиненными, информационная перегрузка;
- при большом числе уровней управления удлиняется процесс принятия и реализации управленческих решений;
- увеличение количества уровней управления при росте организации;
- жесткость структуры.

Кадровый состав представлен различными категориями сотрудников.

Генеральный директор осуществляет руководство текущей деятельностью общества в соответствии с условиями договора, а именно:

- контролирует качество обслуживания клиентов в соответствии с классом гостиницы, учетом, распределением и правильным использованием жилых номеров и свободных мест, а также соблюдение паспортного режима;
- направляет работу персонала и служб гостиницы на обеспечение сохранности и содержания в исправном состоянии помещений и имущества в соответствии с правилами и нормами эксплуатации, бесперебойной работы оборудования, благоустройства и комфортности, соблюдения санитарно-технических и противопожарных требований;
- обеспечивает ведение гостиничного хозяйства, своевременное и качественное предоставление проживающим комплекса услуг;
- принимает меры по обеспечению гостиницы квалифицированным персоналом;
- обеспечивает выполнение планов деятельности общества, необходимых для решения его задач;
- издаёт приказы, утверждает инструкции, локальные нормативные акты и иные внутренние документы общества по вопросам его компетенции, даёт указания, обязательные для исполнения;
- утверждает штатное расписание и должностные оклады работников общества и т.п.

Бухгалтер осуществляет документальное ведение финансово-хозяйственного учета предприятия, ведет бухгалтерский учет, рассчитывает заработную плату сотрудников предприятия, принимает и контролирует первичную документацию по соответствующим участкам, осуществляет операции, связанные с движением основных и денежных средств, товарно-материальных ценностей, производит отчисления средств по различным службам, фондам.

Основными профессиональными навыками при замещении данной должности является качественное оперирование финансовыми потоками, знание трудового и налогового законодательства, умение работать в специализированных бухгалтерских компьютерных программах.

Ключевой фигурой в процессе обслуживания гостей и установлении с ними контактов является администратор, к обязанностям которого относится регистрация и расселение пребывающих, выписка и расчеты с клиентами, передача информации гостям, координация и контроль предоставляемых услуг, разрешение организационных и технических проблем.

Горничные обеспечивают санитарное состояние помещений.

Таким образом, штат сотрудников гостиницы составляет 11 человек. Данная структура является наиболее оптимальной, гибкой и экономически выгодной для реализации проекта.

С целью характеристики трудовых ресурсов осуществлен анализ динамики численности персонала (табл. 2.1).

Таблица 2.1

## Анализ динамики численности персонала

ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» в 2013 – 2015 гг., чел.

Должность	Годы			Абсолютное отклонение		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Директор	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Главный бухгалтер	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	0,00
Бухгалтер	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	1,00
Администратор	3,00	4,00	4,00	1,00	0,00	1,00
Горничная	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00
Охранник	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	0,00
Итого	9,00	11,00	11,00	2,00	0,00	2,00

Анализ представленных данных отражает стабильность организации, в целом количество сотрудников гостиницы увеличилось с 9 человек в 2013 году до 11 человек в 2014 – 2015 гг. Это обусловлено появлением в штате бухгалтера и администратора.

В ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» для имеющихся должностей установлены следующие ставки заработной платы сотрудников:

- директор – 20,00 тыс. рублей;
- главный бухгалтер – 18,00 тыс. рублей;
- бухгалтер – 15,00 тыс. рублей;

- администратор – 12,00 тыс. рублей;
- горничная – 10,00 тыс. рублей;
- охранник – 10,00 тыс. рублей.

При приеме на работу в гостиничный комплекс соискателям предъявляются определенные требования, а именно учет возраста до 35 лет, наличие профильного высшего или среднеспециального образования.

Использование в анализе бухгалтерской отчетности – баланс (Приложение 2) и отчет о финансовых результатах (Приложение 3) – позволило изучить основные экономические показатели ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» в 2013 – 2015 гг. Результаты оценки приведены в приложении 4.

Для исследуемого периода характерен рост выручки от реализации услуг как в абсолютном, так и в относительном выражении: 117,45% (в 2015 году по сравнению с 2013 годом) с 16973,00 тыс. рублей до 17895,00 тыс. рублей и 19935,00 тыс. рублей. Полученные доходы сформированы в основном за счет использования номерного фонда гостиницы. Меньшее влияние на изменение выручки от реализации оказывают дополнительные услуги, предлагаемые организацией.

Себестоимость также характеризуется увеличением (2013 год – 14167,36 тыс. рублей, 2014 год – 15069,38 тыс. рублей, 2015 год – 17790,00 тыс. рублей). В сложившихся условиях необходимо отметить, что темпы ее роста выше выручки от реализации – 125,57%. Рост данного показателя обусловлен изменением материальных затрат, затрат на оплату труда сотрудников, амортизационных отчислений, прочих затрат, в том числе по причине роста тарифов на коммунальные платежи.

Несмотря на это увеличение объемов реализации услуг привело к получению гостиницей всех видов прибыли (валовой прибыли, прибыли от реализации, чистой прибыли). В системе учета организации отсутствуют такие статьи расходов, как управленческие и коммерческие расходы. Это обусловило равный размер валовой прибыли и прибыли от реализации (2013 год – 2805,64 тыс. рублей, 2014 год – 2825,62 тыс. рублей, 2015 год – 2145,00 тыс.

рублей). Данный показатель имеет негативную тенденцию сокращения, снизившись в период 2013 – 2015 гг. на 23,55%.

Уменьшение чистой прибыли с 2244,51 тыс. рублей в 2013 году и 2260,50 тыс. рублей в 2014 году до 1716,00 тыс. рублей в 2015 году в перспективе может привести предприятие к сокращению возможности для дальнейшего развития.

Оборотные и внеоборотные активы образуют имущество ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ». Их соотношение в исследуемом периоде характеризуется следующим образом: 2013 год – 458,00 тыс. рублей к 8908,00 тыс. рублей, 2014 год – 602,00 тыс. рублей к 9646,00 тыс. рублей, 2015 год – 753,00 тыс. рублей к 10232,00 тыс. рублей.

Размер используемого капитала также был подвержен изменению (темп роста 117,29%) и составил 9366,00 тыс. рублей в 2013 году, 10248,00 тыс. рублей в 2014 году, 10985,00 тыс. рублей в 2015 году.

Формирование имущества организации происходит как за счет собственных, так и заемных источников финансирования. Среди них можно выделить доходы от реализации продукции, работ, услуг, кредиты банков и т.п. При этом следует уделить особое внимание тенденциям изменения данных показателей.

Собственный капитал в течение всего периода подвержен устойчивому росту: 2013 год – 6571,00 тыс. рублей, 2014 год – 7805,00 тыс. рублей, 2015 год – 8788,00 тыс. рублей. Для заемного капитала, наоборот, характерно снижение – 2013 год – 2795,00 тыс. рублей, 2014 год – 2443,00 тыс. рублей, 2015 год – 2197,00 тыс. рублей. В целом прирост собственных средств за 3 года составил 33,74% или 2217,00 тыс. рублей, а сокращение заемных – 21,40% или 598,00 тыс. рублей.

Анализ кредиторской задолженности отражает ее уменьшение в динамике с 687,00 тыс. рублей в 2013 году и 668,00 тыс. рублей в 2014 году до 564,00 тыс. рублей в 2015 году. Для дебиторской задолженности также характерна подобная ситуация – 231,00 тыс. рублей в 2013 году, 287,00 тыс.

рублей в 2014 году, 347,00 тыс. рублей в 2015 году. Рассмотрение в единстве указанных показателей свидетельствует о более стремительном уменьшении кредиторской задолженности.

Оперативное погашение текущих обязательств организации возможно за счет имеющиеся у нее денежные средства. Их рост predetermined возможность незамедлительных расчетов (104,00 тыс. рублей – 2013 год, 158,00 тыс. рублей – 2014 год, 228,00 тыс. рублей – 2015 год).

Основные показатели, которые характеризуют эффективность деятельности гостиничного комплекса, – фондоотдача и фондоемкость. Для исследуемого периода свойственна положительная динамика – рост фондоотдачи (105,30%) с 1,9047 в 2013 году до 1,9290 и 2,0057 в 2014 – 2015 гг. и снижение фондоемкости (на 5,04%) с 0,5250 в 2013 году до 0,4986 в 2015 году.

Таким образом, проведенная характеристика ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» по основным экономическим показателям за 2013 – 2015 гг. отражает снижение прибыльности компании.

## **2.2. Анализ показателей, характеризующих финансовое состояние организации**

Анализ финансового состояния предприятия предусматривает характеристику размещения и использования средств, их отражение происходит в бухгалтерском балансе, а также проведение оценки ликвидности баланса и активов, финансовой устойчивости и рентабельности.

Использование анализа ликвидности и платежеспособности характеризует возможность удовлетворения платежных требований поставщиков, внесения платежей в бюджет в точно установленные сроки, покрытия краткосрочных обязательств, обращении активов в наличность.

Результаты оценки ликвидности баланса ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» за 2013 – 2015 гг. представлены в таблице 2.2.

Анализ ликвидности баланса ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»  
за 2013 – 2015 гг., тыс. руб.

Год	Актив	Тыс. руб.	Пассив	Тыс. руб.	Сравнение показателей
2013	Наиболее ликвидные активы (А1)	104,00	Наиболее срочные обязательства (П1)	687,00	A1<П1
	Быстрореализуемые активы (А2)	231,00	Краткосрочные пассивы (П2)	823,00	A2<П2
	Медленно реализуемые активы (А3)	123,00	Долгосрочные пассивы (П3)	1285,00	A3<П3
	Труднореализуемые активы (А4)	8908,00	Постоянные пассивы (П4)	6571,00	A4>П4
2014	Наиболее ликвидные активы (А1)	158,00	Наиболее срочные обязательства (П1)	668,00	A1<П1
	Быстрореализуемые активы (А2)	287,00	Краткосрочные пассивы (П2)	738,00	A2<П2
	Медленно реализуемые активы (А3)	157,00	Долгосрочные пассивы (П3)	1037,00	A3<П3
	Труднореализуемые активы (А4)	9646,00	Постоянные пассивы (П4)	7805,00	A4>П4
2015	Наиболее ликвидные активы (А1)	228,00	Наиболее срочные обязательства (П1)	564,00	A1<П1
	Быстрореализуемые активы (А2)	347,00	Краткосрочные пассивы (П2)	659,00	A2<П2
	Медленно реализуемые активы (А3)	178,00	Долгосрочные пассивы (П3)	974,00	A3<П3
	Труднореализуемые активы (А4)	10232,00	Постоянные пассивы (П4)	8788,00	A4>П4

В процессе анализа ликвидности баланса был сопоставлен актив, в котором имущество сгруппировано в зависимости от степени ликвидности, и пассив, характеризующий источники образования имущества, которые объединены по степени срочности их погашения.

Баланс организации не является абсолютно ликвидным, в силу, не выполнения, критериальных условий:  $A1 > П1$ ,  $A2 > П2$ ,  $A3 > П3$ ,  $A4 < П4$ .

По итогам 2015 года для ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» характерна следующая ситуация:



- преобладание наиболее срочных обязательств в форме кредиторской задолженности (564,00 тыс. рублей) над наиболее ликвидными активами, представленными денежными средствами (228,00 тыс. рублей);
- превышение краткосрочных заемных кредитов банков и прочих займов, подлежащих погашению в течение 12 месяцев после отчетной даты (659,00 тыс. рублей) над быстрореализуемыми активами (347,00 тыс. рублей), для обращения которых в наличные средства требуется определенное время (дебиторская задолженность (платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты), прочие оборотные активы);
- невозможность покрытия долгосрочных пассивов (974,00 тыс. рублей) за счет медленно реализуемых активов (178,00 тыс. рублей);
- формирование труднореализуемых активов (внеоборотных активов) путем использования не только собственного, но и заемного капитала.

Тем не менее, положительным моментом является замедление темпов роста обязательств организации и сокращение платежного недостатка.

Проведение данного направления анализа ликвидности баланса является приближенным. С целью более детального изучения используется анализ платежеспособности, основанный на применении финансовых коэффициентов, отражающий наличие у предприятия денежных средств и их эквивалентов, достаточных для погашения кредиторской задолженности, требующей немедленной оплаты (Приложение 5).

Показатели платежеспособности ООО «Гостиничный комплекс «БелО-тель» за 2013 – 2015 гг. характеризуются динамикой следующего изменения:

- коэффициент текущей ликвидности отражает допустимое значение и определяет недостаточную величину стоимостной оценки текущих активов по сравнению с величиной существующих краткосрочных финансовых обязательств, это определяет отсутствие возможности предприятия расплатиться по своим обязательствам в срок (2013 год – 0,30, 2014 год – 0,43, 2015 год – 0,62);

– коэффициент быстрой ликвидности также подтверждает недостаточный уровень платежеспособности предприятия (2013 год – 0,58, 2014 год – 0,83, 2015 год – 1,03);

– коэффициент абсолютной ликвидности (2013 год – 0,07, 2014 год – 0,11, 2015 год – 0,19) характеризует платежеспособность гостиницы и определяет возможность предприятия в немедленной оплате услуг поставщиков и подрядчиков, имеющимися в распоряжении денежными средствами.

Следующие показатели имеют отрицательное значение, обусловленное формированием оборотного капитала за счет внешних источников финансирования:

– величина собственных оборотных средств (2013 год – (-2337,00) тыс. рублей, 2014 год – (-1841,00) тыс. рублей, 2015 год – (-1444,00) тыс. рублей);

– коэффициент маневренности собственных оборотных средств (2013 год – (-0,04), 2014 год – (-0,09), 2015 год – (-0,16));

– доля собственных оборотных средств в общем объеме текущих активов (2013 год – (-5,10), 2014 год – (-3,06), 2015 год – (-1,92));

– доля собственных оборотных средств в покрытии запасов (2013 год – (-0,05), 2014 год – (-0,09), 2015 год – (-0,12));

– коэффициент покрытия запасов (2013 год – (-6,72), 2014 год – (-2,77), 2015 год – (-1,24)).

Доля производственных запасов в текущих активах на протяжении исследуемого периода остается практически неизменной (2013 год – 0,27, 2014 год – 0,26, 2015 год – 0,24).

Проведенный анализ ликвидности активов на основе финансовых коэффициентов показал отсутствие возможности предприятия в своевременном погашении текущих обязательств, недостаточную величину собственных оборотных средств. Однако, следует отметить о наличии положительной тенденции роста указанных показателей.

Проведение анализа финансового состояния ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» за 2013 – 2015 гг. связано с необходимостью определения типа финансовой устойчивости предприятия, позволяющей оценить реальные финансовые возможности и финансовый потенциал, а также возможность формировать запасы и покрывать затраты за счет ряда источников финансовых средств (Приложение 6).

По результатам анализа можно судить о том, что для предприятия характерен неустойчивый уровень финансового состояния по причине:

- недостатка собственных оборотных средств (2013 год – (-2460,00) тыс. рублей, 2014 год – (-1998,00) тыс. рублей, 2015 год – (-1622,00) тыс. рублей);

- дефицита величины основных источников формирования запасов и затрат (2013 год – (-950,00) тыс. рублей, 2014 год – (-592,00) тыс. рублей, 2015 год – (-399,00) тыс. рублей).

Использование данного метода не является объективным. Для полноты оценки осуществлен анализ на основе относительных показателей, результаты расчетов которого приведены в приложении 7.

Анализ данных подтверждает достаточно высокую финансовую независимость ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель»:

- коэффициент концентрации собственного капитала отражает рост собственных средств предприятия (2013 год – 0,70, 2014 год – 0,76, 2015 год – 0,80);

- коэффициент концентрации привлеченного капитала свидетельствует о сокращении в динамике привлеченных средств (2013 год – 0,30, 2014 год – 0,24, 2015 год – 0,20);

- для коэффициента финансовой зависимости свойственно значительное изменение (2013 год – 1,43, 2014 год – 1,31, 2015 год – 1,25), характеризующей увеличение собственного капитала в структуре всего используемого имущества;

– коэффициент финансовой устойчивости также показал положительную тенденцию (2013 год – 0,84, 2014 год – 0,86, 2015 год – 0,89) использования в деятельности предприятия капитала, который может быть применен в течение длительного периода времени;

– несмотря на отрицательное значение происходит рост коэффициента маневренности собственного капитала (2013 год – (-0,36), 2014 год – (-0,24), 2015 год – (-0,16)), что в перспективе позволит предприятию поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников;

– коэффициент структуры долгосрочных вложений отражает долю использования долгосрочных средств предприятия в формировании внеоборотных активов (2013 год – 0,14, 2014 год – 0,11, 2015 год – 0,10);

– снижение доли долгосрочных обязательств в группе наиболее постоянных пассивов подтверждает коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств (2013 год – 0,16, 2014 год – 0,12, 2015 год – 0,10);

– снижение коэффициента структуры привлеченного капитала с 0,46 в 2013 году и 0,42 в 2014 году до 0,44 в 2015 году показывает повышение доли краткосрочных обязательств в структуре заемного капитала, оплату по которым необходимо осуществить в текущем периоде;

– сокращение финансовой зависимости от внешних источников финансирования подтверждает коэффициент соотношения заемных и собственных средств, характеризующий, что на каждый рубль собственных средств в организации в 2013 году было использовано 0,43 рублей заёмных средств, в 2014 году – 0,31, в 2015 году – 0,25;

– коэффициент финансирования – обратный показатель коэффициента соотношения заемных и собственных средств – его увеличение свидетельствует о количестве собственных средств, приходящихся на каждый рубль заемных (2013 год – 2,35, 2014 год – 3,91, 2015 год – 4,00).

Расчет показателей рентабельности, определяющих эффективность использования имеющихся ресурсов, а также возможность создания условий

для расширения, развития, самофинансирования и повышения конкурентоспособности, проведен для оценки результатов финансовой деятельности (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Оценка показателей рентабельности  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.	2014 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.	2015 / 2013 гг.
Рентабельность производства	0,1980	0,1875	0,1206	-0,0105	-0,0669	-0,0774	94,68	64,30	60,88
Рентабельность продукции	0,1653	0,1579	0,1076	-0,0074	-0,0503	-0,0577	95,52	68,14	65,09
Рентабельность продаж	0,1653	0,1579	0,1076	-0,0074	-0,0503	-0,0577	95,52	68,14	65,09
Рентабельность активов	0,2392	0,2305	0,1616	-0,0087	-0,0689	-0,0776	96,35	70,12	67,57
Рентабельность собственного капитала	0,3800	0,3145	0,2068	-0,0655	-0,1077	-0,1732	82,75	65,77	54,42
Чистая рентабельность	0,1322	0,1263	0,0861	-0,0059	-0,0402	-0,0461	95,52	68,14	65,09
Рентабельность перманентного капитала	0,3641	0,3384	0,2306	-0,0257	-0,1078	-0,1335	92,95	68,14	63,33

В целом анализ данных отражает снижение эффективности деятельности ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» в 2013 – 2015 гг.:

– рентабельность производства (2013 год – 0,1980, 2014 год – 0,1875, 2015 год – 0,1736) свидетельствует о сокращении отдачи от вложенных средств;

– значение рентабельности продукции и рентабельности продаж совпадают в силу отсутствия коммерческих и управленческих расходов, которые включены в себестоимость услуг (2013 год – 0,1653, 2014 год – 0,1579, 2015 год – 0,1076), отражающие сокращение получаемой суммы прибыли с каждого рубля;

- рентабельность активов (2013 год – 0,2392, 2014 год – 0,2305, 2015 год – 0,1616) характеризует снижение эффективности использования имущества предприятия;

- рентабельность собственного капитала свидетельствует о снижении эффективности его использования, что обусловлено превышением темпов роста собственного капитала над чистой прибылью (2013 год – 0,3800, 2014 год – 0,3145, 2015 год – 0,2068);

- сокращение чистой рентабельности в динамике (2013 год – 0,1322, 2014 год – 0,1263, 2015 год – 0,0862) отражает уменьшение доли чистой прибыли в выручке от реализации;

- рентабельность перманентного капитала (2013 год – 0,3641, 2014 год – 0,3384, 2015 год – 0,2306) также показывает снижение эффективности использования наиболее устойчивого капитала, представленного собственным капиталом и долгосрочными пассивами.

Динамику финансовых показателей можно проследить на основе изучения вертикального и горизонтального анализа отчета о финансовых результатах.

Горизонтальный анализ проведен путем сопоставления значения каждого показателя с данными предыдущего периода (табл. 2.4).

Таблица 2.4

Горизонтальный анализ отчета о прибылях и убытках  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы					
	2013		2014		2015	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	16973,00	100,00	17895,00	105,43	19935,00	117,45
Себестоимость продаж	14167,36	100,00	15069,38	106,37	17790,00	125,57
Валовая прибыль	2805,64	100,00	2825,62	100,71	2145,00	76,45
Прибыль от продаж	2805,64	100,00	2825,62	100,71	2145,00	76,45
Прибыль до налогообложения	2805,64	100,00	2825,62	100,71	2145,00	76,45
Текущий налог на прибыль	561,13	100,00	565,12	100,71	429,00	76,45
Чистая прибыль	2244,51	100,00	2260,50	100,71	1716,00	76,45

Устойчивый рост характерен для выручки от реализации (темп роста в 2014 году составил 105,43%, в 2015 году – 117,45%) и себестоимости (темп роста в 2014 году – 106,37%, в 2015 году – 125,57%), которая по своим темпам существенно превысила выручку.

Показатели прибыли к 2015 году значительно снизились (на 23,55%).

Вертикальный анализ касается структуры финансовых показателей с выявлением влияния каждой статьи на результат (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Вертикальный анализ отчета о прибылях и убытках  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» за 2013 – 2015 гг.

Показатель	Годы					
	2013		2014		2015	
	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%	тыс. руб.	%
Выручка	16973,00	100,00	17895,00	100,00	19935,00	100,00
Себестоимость продаж	14167,36	83,47	15069,38	84,21	17790,00	89,24
Валовая прибыль	2805,64	16,53	2825,62	15,79	2145,00	10,76
Прибыль от продаж	2805,64	16,53	2825,62	15,79	2145,00	10,76
Прибыль до налогообложения	2805,64	16,53	2825,62	15,79	2145,00	10,76
Текущий налог на прибыль	561,13	3,31	565,12	3,16	429,00	2,15
Чистая прибыль	2244,51	13,22	2260,50	12,63	1716,00	8,61

Негативную тенденцию финансовых результатов подтверждает и данный вид анализа, а именно:

- рост доли себестоимости в структуре выручки от реализации с 83,47% в 2013 году и 84,21% в 2014 году до 89,24% в 2015 году;

- сокращение валовой прибыли, прибыли от продаж, прибыли до налогообложения с 16,53% в 2013 году и 15,79% в 2014 году до 10,76% в 2015 году;

- уменьшение чистой прибыли с 13,22% в 2013 году и 12,63% в 2014 году до 8,61% в 2015 году.

По результатам оценки коэффициентов деловой активности ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» за 2013 – 2015 гг., представленной в приложении 8, можно сделать следующие выводы:

- общая оборачиваемость капитала возросла с 1,81 в 2013 году до 1,82 в 2014 году и 1,88 в 2015 году;
- оборачиваемость оборотных активов снизилась (2013 год – 36,00, 2014 год – 33,76, 2015 год – 29,42);
- оборачиваемость материальных оборотных активов уменьшилась с 122,99 в 2013 году и 127,82 в 2014 году до 119,01 в 2015 году;
- число оборотов денежных средств снизилось с 171,44 в 2013 году до 136,60 оборотов в 2014 году и 103,29 оборотов в 2015 году;
- оборачиваемость дебиторской задолженности сократилась с 18,09 в 2013 году до 17,27 в 2014 году и 15,72 в 2015 году, при этом срок оборота дебиторской задолженности изменился с 20,17 дней в 2013 году до 21,13 дней в 2014 году и 23,22 дней в 2015 году;
- оборачиваемость кредиторской задолженности возросла – 2013 год – 21,42, 2014 год – 26,41, 2015 год – 32,36, сократив средний срок оборота кредиторской задолженности с 17,04 дней в 2013 году до 13,82 дней в 2014 году и 11,28 дней в 2015 году;
- количество оборотов собственного капитала снизилось с 2,87 в 2013 году до 2,49 в 2014 году и 2,40 в 2015 году;
- коэффициент отдачи основных средств имел следующие значения – 2013 год – 1,90, 2014 год – 1,93, 2015 год – 2,01.

Таким образом, проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель», характеризует его неликвидность, а именно отсутствие возможности погашения текущих обязательств. При этом оно является финансово независимым, наблюдается рост собственного капитала. Анализ эффективности используемого имущества свидетельствует о недостаточной его степени, а также снижении прибыльности и росте затрат.



### 2.3. Оценка ассортимента услуг гостиничного комплекса

ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» представляет собой современную гостиницу, расположенную в тихом районе г. Белгород, недалеко от исторического и делового центра, в 30 минутах от аэропорта и в 20 минутах езды от железнодорожного вокзала. Торговые и развлекательные центры, культурно-исторические достопримечательности располагаются в шаговой и ближайшей транспортной доступности.

Гостям различных категорий – туристическим группам, самостоятельным путешественникам, семьям с детьми, деловым людям – предлагаются отличные условия для размещения с высоким уровнем обслуживания и современными удобствами в каждом из 25 номеров.

Компетентный во всех вопросах, доброжелательный персонал, сделает все возможное, чтобы время, проведенное в гостинице, оставило исключительно приятные воспоминания.

Размещение гостей ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» осуществляется в номерах, разделенных на категории:

- «Одноместный стандарт» – предназначен для проживания одного человека, оснащение включает односпальную кровать, тумбочки, шкаф, холодильник, мини-бар, телевизор, телефон, ванную комнату с душевой кабиной, раковиной, унитазом, феном, банными и гигиеническими средствами;

- «Двухместный стандарт» – оснащен одной двухспальной или двумя односпальными кроватями, тумбочками, шкафом, холодильником, телевизором, телефоном, мини-баром, ванной комнатой с душевой кабиной, раковиной, унитазом, феном, банными и гигиеническими принадлежностями;

- «Люкс» – комфортабельные номера, состоящие из спальни и рабочего кабинета оснащены двухспальной кроватью, шкафом, тумбочками, мягкой мебелью, рабочим столом, книжным шкафом, креслом, телевизором, кондиционером, холодильником, мини-баром, телефоном, в ванной комнате располагается ванна с гидромассажем, раковина, унитаз, фен, банные и гиги-

енические средства.

В таблице 2.6 отражены категорий номеров ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» с указанием их стоимости.

Таблица 2.6

Номерной фонд ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель»

Категория номера	Стоимость проживания, тыс. руб.
«Одноместный стандарт»	2,20
«Двухместный стандарт»	2,90
«Люкс»	3,40

На рисунке 2.3 представлены средние значения реализации номеров в гостинице.

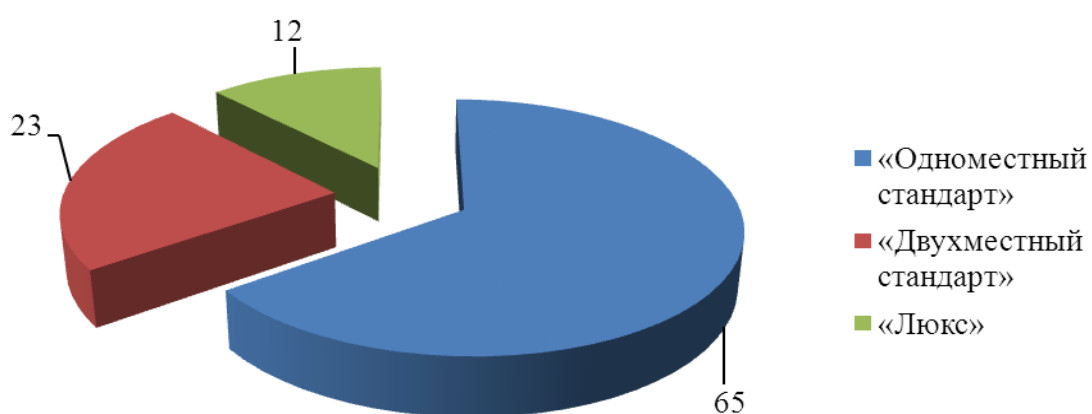


Рис. 2.3. Процентное соотношение реализации номеров в ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель»

Также организация располагает рестораном, в меню которого представлены лучшие блюда русской и европейской кухни, приготовленные шеф-поваров с любовью и заботой. Уютная, теплая, практически домашняя атмосфера, приятное музыкальное сопровождение, оригинальная подача кулинарных шедевров делает пребывание в ресторане незабываемым. Возможна организация свадебных банкетов, фуршетов, корпоративных мероприятий, детских праздников. Завтрак, включенный в стоимость проживания, сервируется с 07:30 до 10:00.

В бизнес-центре гостиницы предоставляются услуги ксерокопирования, сканирования, распечатки, отправки и принятия факсов, электронных сообщений. В банкетном зале ресторана есть возможность организации деловых мероприятий.

К категории дополнительных услуг, которые предлагаются для гостей можно отнести бильярдную, где имеются столы для русского бильярда и американского пула, отдых в сауне с бассейном, комнатой отдыха, просторной парной, душевой.

За отдельную плату гости могут воспользоваться целым спектром таких дополнительных услуг, среди которых услуги прачечной, гладильной, сейфов, камеры хранения, переводчика, вызова такси, аренды сауны, стола бронирования и доставки авиа, железнодорожных билетов, охраняемой автопарковки, круглосуточное обслуживание в номерах, организации деловых и торжественных мероприятий различного уровня, экскурсионное обслуживание в сопровождении гида, организации трансфера с автовокзала, железнодорожного вокзала, аэропорта, бизнес-услуги (ксерокопирование, сканирование, распечатка документов, отправка факсов), регистрации и визовой поддержки иностранцев.

Основной категорией гостей выступают:

- бизнес-туристы (корпоративные клиенты, командировочные) – 73%;
- туристы (группы от турагентств) – 5%;
- индивидуальные клиенты – 22%.

Оценка данных в 2013 – 2015 гг. о загрузке номерного фонда гостиницы, проведена на основе суточных отчетов о выручке. При этом наблюдается увеличение загрузки номерного фонда и как следствие повышение доходов от реализации услуг проживания.

Анализ структуры выручки от реализации свидетельствует о том, что основная доля доходов приходится на услуги размещения (2013 год – 71,30%, 2014 год – 69,98%, 2015 год – 68,87%). Так, в 2013 году выручка от

реализации номеров составляла 12101,75 тыс. рублей, в 2014 году – 12522,92 тыс. рублей, то 2015 году – 13729,23 тыс. рублей (рис. 2.4).

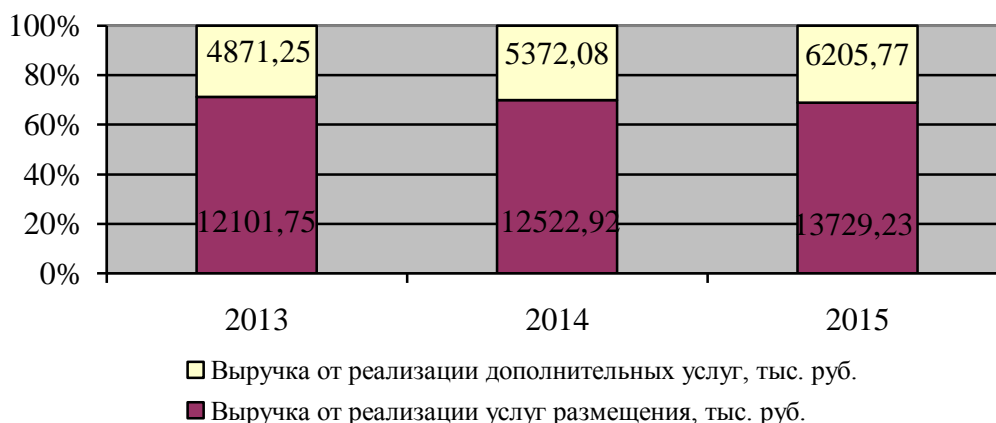


Рис. 2.4. Структура выручки от реализации  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» в 2013 – 2015 гг.

Помимо услуг размещения ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» предлагает гостям ряд следующие виды дополнительных услуг:

- ресторан;
- бизнес-центр;
- сувенирная лавка;
- авиа и железнодорожная касса;
- трансфер;
- прачечная;
- бильярдная;
- интернет;
- экскурсии.

Таблица 2.7 отражает динамику выручки от реализации дополнительных услуг гостиницы, которая характеризует рост с 4871,25 тыс. рублей до 6205,77 тыс. рублей. Это обусловлено увеличением по всем видам услуг, а в основном услуг ресторана с 3055,14 тыс. рублей и 3400,05 тыс. рублей до 3987,00 тыс. рублей.

Динамика выручки от реализации дополнительных услуг  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» в 2013 – 2015 гг.

Услуга	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013 гг.	2015 / 2013 гг.	2015 / 2014 гг.
Ресторан	3055,14	3400,05	3987,00	111,29	130,50	117,26
Бизнес-центр	848,65	912,65	1036,62	107,54	122,15	113,58
Сувенирная лавка	169,73	196,85	199,35	115,98	117,45	101,27
Авиа и железнодорожная касса	322,49	357,90	398,70	110,98	123,63	111,40
Трансфер	152,76	161,06	199,35	105,43	130,50	123,78
Прачечная	186,70	198,63	219,29	106,39	117,45	110,40
Бильярдная	50,92	53,69	61,80	105,43	121,37	115,11
Интернет	16,97	19,68	19,94	115,98	117,45	101,27
Экскурсии	67,89	71,58	83,73	105,43	123,32	116,97
Итого	4871,25	5372,08	6205,77	110,28	127,40	115,52

Также руководству гостиничного комплекса следует уделить внимание изучению потенциальных клиентов, которые представлены жителями города, а также предлагаемому ассортименту и качеству дополнительных услуг и обслуживания.

Организация дополнительных услуг должна быть оправданной и целесообразной, учитывающей нестандартные подходы, что обеспечивает возможность выделения среди конкурентов и получение дохода.

Анализ ассортимента основан на исследовании свойств товарного ассортимента (табл. 2.8).

Таблица 2.8

## Номенклатура свойств и показателей ассортимента

Наименования и условные обозначения		Расчет показателей
Свойства	Показатели	
Широта (Ш)	Показатели широты (Ш): Действительный (Шд) Базовый (Шб) Коэффициент широты (Кш)	Шд = 9 Шб = 15 Кш = 60%
Полнота (П)	Показатель полноты (П): Действительный (Пд) Базовый (Пб) Коэффициент полноты (Кп)	Пд = 1 Пб = 5 Кп = 20%

На основе данных, приведенных в таблице, сделан вывод о том, что действительная широта ассортимента услуг гостиницы обладает неплохими позициями в сравнении с базовой, что обусловлено широким спектром имеющихся услуг. В свою очередь полнота ассортимента в организации является достаточно узкой.

Анализ ассортимента услуг гостиницы также основан на использовании ABC-анализа (табл. 2.9).

Таблица 2.9

ABC-анализ ассортимента услуг  
ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» в 2015 году

Услуги	Выручка, тыс. руб.	Доля в выручке, %	Доля в выручке с нарастающим итогом, %	Группа ABC
Ресторан	3987,00	64,25	64,25	A
Бизнес-центр	1036,62	16,70	80,95	A
Авиа и железнодорожная касса	398,70	6,42	87,38	B
Прачечная	219,29	3,53	90,91	B
Сувенирная лавка	199,35	3,21	94,12	B
Трансфер	199,35	3,21	97,33	B
Экскурсии	83,73	1,35	98,68	C
Бильярдная	61,80	1,00	99,68	C
Интернет	19,94	0,32	100,00	C
Итого	6205,77	100		

При осуществлении данного вида оценки используется информация о выручке, полученной от каждого вида услуг – 6205,77 тыс. рублей. Предлагаемые услуги отсортированы по степени убывания выручки (максимальная была получена от услуг ресторана, минимальная – интернет) и определена доля каждой услуги в общей совокупности дополнительных услуг.

Суть метода сводится к делению услуг на группы:

- группа А – услуги, доля которых в выручке с нарастающим итогом максимально приближена к 80% (ресторан, бизнес-центр);
- группа В – услуги, доля которых с нарастающим итогом ближе всего к 95% (на них приходится 15% выручки) – сувенирная лавка, авиа- и железнодорожная касса, трансфер, прачечная;

– группа С – оставшиеся 5% – бильярдная, интернет, экскурсии.

Полученные данные позволили определить долю количества наименований услуг в каждой группе: А – 22,22%, В – 44,44%, С – 33,33%. Расчет основан на учете числа наименований услуг в каждой группе (А – 2, В – 4, С – 3) в общей совокупности услуг (9).

В заключении проведено сравнение полученных результатов АВС-анализа и рекомендуемых значений (табл. 2.10).

Таблица 2.10

Сравнение полученных результатов  
АВС-анализа с рекомендуемыми значениями

Группа	Рекомендуемые значения		Полученные результаты	
	доля в выручке, %	удельный вес наименований, %	доля в выручке, %	удельный вес наименований, %
А	80	20	80,95	22,22
В	15	30	16,36	44,44
С	5	50	2,67	33,33

Проведенный анализ дает возможность судить о необходимости оптимизации некоторых услуг и внедрении дополнительных.

Также, прежде чем принимать решение о разработке проекта следует обратить внимание на изучение потребителей для того, чтобы выявить наиболее перспективные виды услуг, предполагаемый объем продаж, возможность увеличения круга потенциальных клиентов.

При этом проведено анкетирование гостей и посетителей с целью изучения потребительского спроса, что дает возможность выявить потребности клиентов. Основные вопросы касались цели визита, причины выбора гостиницы, возможности повторного возвращения в гостиницу, процессу осуществления бронирования номеров, перечня дополнительных услуг, которыми во время пребывания в гостинице гости воспользовались.

Респондентами выступили 150 человек, основная цель визита которых была деловая поездка. При этом значительная часть опрошиваемых, совершили повторное размещение в гостинице (более 70%). Что касается распре-

деления по половому признаку, то оно было практически равномерным – 48% женщин и 52% мужчин.

В результате того, что основная цель анкетирования была направлена на исследование ассортимента дополнительных услуг гостиницы для обеспечения его расширения, были учтены предпочтения и потребности гостей.

При этом предпочтения в дополнительных услугах были распределены не однозначно, что отражает рисунок 2.5.

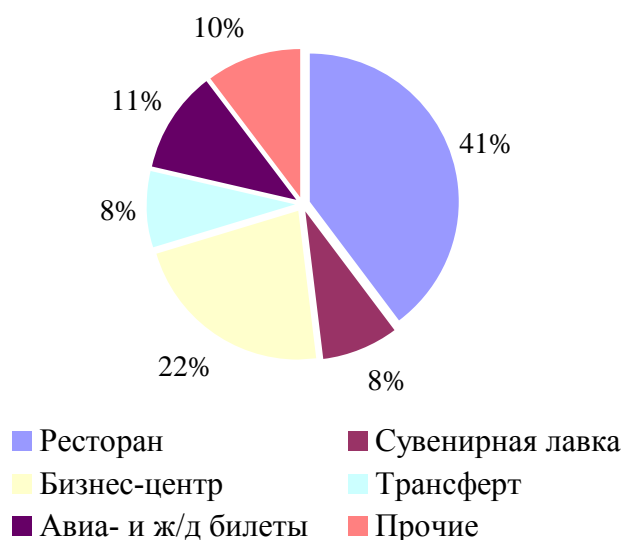


Рис. 2.5. Распределение предпочтений в дополнительных услугах

Существенная часть клиентов указала, что особой популярностью среди дополнительных услуг пользуется ресторан, который обеспечивает гостей не только питанием, но и возможностью проведения переговоров. Также среди востребованных услуг – бизнес-центр, сувенирная лавка.

К категории вводимых услуг наиболее популярными ответами гостей были – салон красоты (51%), фитнес-центр (19%), летняя площадка (24%), онлайн-экскурсии по гостинице (6%).

Таким образом, приоритетным направлением деятельности организации является разработка и реализация дополнительных услуг, которые обеспечивают развитие и получение значительной прибыли.



### **3. Разработка и обоснование проекта по внедрению дополнительной услуги в ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»**

#### **3.1. Описание мероприятий по разработке и внедрению дополнительной услуги в гостинице**

Проведенный анализ свидетельствует о том, что развитие деятельности организации и повышение эффективности ее функционирования возможно при внедрении дополнительной услуги. В качестве направления было выбрано открытие салона красоты, что является особенно актуальным. Это обусловлено также широкой категорией потребителей, представленной проживающими в гостинице и жителями города.

Открытие салона красоты начинается с решения вопроса о том:

- какие услуги будет предоставлять данный салон;
- сколько будет мест для работы;
- размеры помещения;
- какого класса он будет;
- каковы будут капитальные затраты на открытие такого бизнеса.

Прежде чем, приступить к детальному рассмотрению проекта, необходимо определиться с общей концепцией и типом предприятия.

В последнее время темпы роста развития индустрии салонов красоты замедляются, но он по-прежнему сохраняет перспективность и привлекательность, как и другие сегменты сферы бытовых услуг. Все большая часть российских потребителей считает необходимым тщательный уход за своей внешностью, что подразумевает регулярное посещение салонов и парикмахерских и подогревает спрос на косметическую продукцию.

Рассмотрение типов салонов красоты позволит лучше представлять форму этого бизнеса и подобрать оптимальный вид его ведения с учетом финансов и пожеланий.

Среди эстетических предприятий, оказывающих услуги по поддержанию красоты, около 80% стандартно имеют следующую структуру: парикма-

херский зал, который рассчитан максимально на пять клиентов, помещение, где делают маникюр, кабинет педикюра. В расширенном виде это может быть еще и косметические кабинеты для приведения в порядок лица и тела, солярий, универсальный кабинет эстетического ухода.

К плюсам ведения этого бизнеса можно отнести минимальную сумму вложения. Рост дохода увеличивается на 20% ежегодно. Для начала развития бизнеса обычно хватает 36 квадратных метров. Преимущества такого дела еще и в том, что его услуги понятны посетителям, а обслуживать клиентов может небольшой штат сотрудников.

Из минусов можно выделить рост конкуренции, узкий перечень услуг, плохая управляемость персоналом.

Салоны красоты различаются по местоположению. Это могут быть:

- салоны эконом класса, их открывают в местах большого потока людей, большинству которых доступны его услуги;
- бизнес класс расположен в месте сосредоточения среднего и малого бизнеса в окружении кафе, магазинов, основной упор делается на клиентов работающих здесь;
- VIP класс – размещается в центре престижного района.

По спектру оказываемых услуг на рынке можно выделить:

- центры красоты – полный спектр услуг: парикмахерские услуги, косметология (ручная, аппаратная), уход за телом, широкий ассортимент SPA-процедур,
- салоны красоты – широкий спектр парикмахерских, косметологических услуг, отдельные SPA-процедуры, макияж, солярий (моментальный загар),
- салоны-парикмахерские – ограниченный набор парикмахерских, косметологических услуг
- узкоспециализированные nail-бары, nail-студии, тату-, пирсинг-салоны, солярии.

Составляя бизнес-план, необходимо предусмотреть загруженность работой, которая составляет в процентах к максимальной загрузке:

- для предприятия класса эконом 60 – 70%;
- для бизнес-класса – 40 – 50%;
- для VIP-салонов – 20 – 30%.

При подсчете необходимо учесть и цены на предоставляемые услуги. На основе этих и многих других характеристик салонов красоты различного класса, можно составить и реализовать успешный проект.

Услуги современных салонов красоты включают:

- все виды парикмахерского обслуживания (разработка нового имиджа, стрижка, окрашивание, уход, укладка, создание причесок);
- услуги визажистов (make-up в различных вариациях);
- косметологические процедуры (уход за кожей лица и тела с применением ручных и аппаратных методик, в т.ч. омолаживающие, лечебные процедуры);
- массажные процедуры;
- услуги маникюра и педикюра;
- солярий, моментальный загар;
- пирсинг, татуировки;
- SPA-процедуры, объединяющие в себе методики косметологии и массажа, с акцентом на релаксацию и оздоровление организма при помощи натуральных средств, ароматерапии и водных процедур.

Ассортимент оказываемых услуг постоянно расширяется за счет появления новых косметических средств и инновационных методик, которые разрабатываются мировой индустрией красоты.

На основе представленных характеристик с учетом достоинств и недостатков оптимальным вариантом разрабатываемого проекта является так называемое локальное предприятие индустрии красоты в структуре гостиницы в форме салона красоты.

Разрабатываемый проект предполагает наличие нескольких залов:

- парикмахерский;
- ногтевой сервис (рабочее место мастера ногтевого сервиса (маникюр, наращивание и дизайн) и кабинета подологии (кабинет педикюра);
- солярий.

При выборе класса предприятия было учтено выгодность месторасположения, наличия парковки, экстерьера (внешнего вида здания), используемых средств наружной (внешняя) рекламы, интерьера, внешнего вида сотрудников и их заявленный уровень, сервис, загрузка предприятия.

Салон красоты в ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» следует отнести к категории бизнес-класса. Данный тип обусловлен тем, что предприятие будет:

- обладать выгодным месторасположением, а именно гостиница расположена в центре города, в окружении предприятий различных сфер деятельности, жилых домов;
- иметь в наличии собственную парковку (отсутствуют запрещающие знаки и возможен свободный подъезд);
- обладать рекламой «бренда», совпадающего со стилем гостиницы;
- располагать единой форменной одеждой, соответствующей фирменному стилю и корпоративным цветам гостиницы;
- работать со специалистами высокого уровня.

По прогнозам экспертов ожидаемый уровень загрузки, который характерен для предприятий данного типа, составит 30 – 50%.

При разработке и внедрении дополнительной услуги в гостинице, которая обеспечит совершенствование результатов финансово-хозяйственной деятельности, предполагается реализация ряда мероприятий:

- выбор помещения, осуществление ремонтных и дизайнерских работ;
- проведение анализа внешней среды, а именно конкурентов и потребителей;
- подбор и найм персонала;
- выбор, покупка и установка оборудования;

- использование элементов маркетинга;
- приобретение расходных материалов.

Размещение салона красоты будет в одном из свободных помещений первого этажа здания ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ». Следует отметить, что данное помещение изначально планировалось использовать по этому назначению.

У руководства отсутствует необходимость проведения и проверки коммуникаций, сечения труб, давления воды, уровней слива, запаса мощности электросети, установки пожарной сигнализации, а также оформления дополнительной разрешительной документации на оказание данного вида деятельности.

Для помещений под салон красоты существует ряд ограничений. Оно должно соответствовать нормам СЭС. Требования для салона красоты прописаны в СанПиН 2.1.2.2631-10.

1. Салон красоты нельзя размещать в подвальных и полуподвальных помещениях.
2. Салон красоты должен иметь бытовые, вспомогательные и подсобные помещения.
3. Запрещено располагать салон красоты в местах, где отсутствуют инженерные системы водоснабжения и канализации.
4. Система вентиляции салона красоты должна быть изолирована от общедомовых систем.
5. Запрещено оклеивать стены помещений, в которых проводятся процедуры бумажными обоями.

Так же помимо СЭС необходимо согласование с пожарными. Стандартный комплект документов включает в себя журнал об инструктаже, документы об установке пожарной сигнализации и т.д.

В качестве основного фактора успеха проекта будет созданный интерьер. Санитарные нормы определяют минимального метраж на первое рабочее место в 14 м<sup>2</sup> и по 7 м<sup>2</sup> на каждое последующее рабочее место. Площадь ра-

бочей зоны определена в 25 м<sup>2</sup>. Также предусмотрены зона ожидания, комната для персонала, место хранения препаратов – в общей сложности 10 м<sup>2</sup>.

При открытии особое внимание необходимо обратить на внутренний дизайн. Это обусловлено тем, что при посещении салона клиент должен получить максимум положительных эмоций и впечатлений. В данном случае, чтобы у посетителя была полная уверенность в том, что ему будут оказаны качественные услуги, сам салон красоты должен соответствовать определенным стандартам красоты.

В процессе разработки проекта проведен анализ основных конкурентов и потенциальных клиентов, что обеспечит выгодное положение фирмы на рынке в будущем.

Так, к категории основных конкурентов салона красоты ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» следует отнести организации:

- Икспериа (XPERIA) (ул. Преображенская, 109);
- Эллада (ул. Победы, 104);
- Платинум (ул. Победы, 165).

Указанные организации объединяет территориальный признак, единство ценового диапазона и уровень оказываемых услуг.

Следует уточнить, что перечисленные компании предлагают однотипный перечень услуг (парикмахерские услуги). При этом на выбор клиента окажет влияние удобство расположения.

Основным конкурентом можно выделить студию-красоты «Икспериа (XPERIA)», которая предлагает все виды парикмахерских услуг:

- стрижки и окрашивание от классики до креатива;
- свадебные и вечерние прически;
- кератиновое выпрямление и восстановление волос;
- ботокс для волос;
- наращивание волос (микрокапсульное и ленточное), наращивание, завивка и ламинирование ресниц;
- маникюр, педикюр, наращивание ногтей, покрытие шеллаком;

- макияж, татуаж, временные татуировки;
- депиляция, косметолог, пирсинг;
- фитоламинирование.

Конкурентным преимуществом разрабатываемого проекта является выбор целевого сегмента потребителей, а именно местное население, постояльцы гостиницы.

Формирование лояльности клиентов является залогом успеха предприятия. Статистика утверждает, что девять из десяти человек, которым не понравился салон, никогда не придут туда снова (это касается и постояльцев гостиничного комплекса, и жителей города). А пять клиентов из девяти, ко всему прочему, ещё и поделятся негативом с широким кругом своих родственников, знакомых и сослуживцев.

В данном аспекте особое внимание уделено человеческому фактору, представленному сотрудниками, это обусловлено тем, что кадры являются главным условием успешного бизнеса.

Главным требованием при осуществлении подбора персонала будет являться наличие опыта работы и имеющиеся положительные отзывы.

Персонал для салона красоты, который оказывает имиджевые или нелицензированные услуги (парикмахерские и косметические), должен окончить соответствующие курсы и получить квалификацию «косметик» или «эстетист», а парикмахер должен получить диплом парикмахера.

Обязательным для всех работников салона красоты является наличие медицинской книжки, а так же предъявляются требования по гигиене, которые прописаны с СанПин 2.1.22631 – 10, а также в правилах бытового обслуживания населения.

Для оборудования салона понадобятся:

- вращающиеся подъемные кресла для клиентов;
- зеркала с тумбами для каждого мастера;
- тележки;
- стерилизатор ультрафиолетовый (настольный вариант);

- корзины для грязного белья;
- мойка с креслом;
- электронагреватель воды;
- сушуары с креслами;
- аппарат инфракрасный для некоторых видов окраски и завивки;
- аппараты для отдельных косметологических услуг;
- раковины с водой;
- шкафы для инструментов;
- холодильник для препаратов;
- набор белья (по 2 комплекта для каждого мастера: 2 полотенца, набор салфеток, пеньюар). Они должны своевременно стерилизоваться и обрабатываться.

Для мастера маникюра и педикюра необходимо приобретение кресла для педикюра, табурета для специалиста по педикюру, маникюрные столик и кресло, гидромассажная ванночка и стерилизаторы.

В целом для оснащения салона красоты необходимы вешалки, мебель для зоны ожидания, мойки и расходные материалы. Для снижения расходов по проекту такая статья затрат, как инструмент для работы представлена минимальным значением. Это обусловлено тем, что мастера-парикмахеры в большинстве случаев используют в процессе работы собственный.

Существенная доля расходов приходится на приобретение солярия для оказания услуг загара и расширения перечня услуг салона красоты.

Продвижение услуг салона красоты сопряжено с осуществлением печати первичной полиграфической продукции (прейскуранты, визитки, буклеты, бейджи сотрудников), реализации рекламных мероприятий (рекламные статьи, размещение рекламы в интернете), приобретение вывески.

Процесс целесообразности реализации мероприятий на основе организации дополнительной услуги в ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» предусматривает формирование прогнозных показателей затрат и выручки.



### **3.2. Состав и структура затрат на внедрение проекта и обоснование объема выручки**

Финансовый план выступает важным элементом проекта. Его используют для экономического обеспечения проекта, характеризующего источники финансирования, доходы и расходы, на основе которого существует возможность определения эффективности проекта.

В процессе проектирования салона красоты необходимо осуществить прогноз инвестиционных затрат. Они будут ориентированы на проведение ремонтных работ, дизайн помещения, покупку необходимого оборудования, мебели, приобретение стартового набора расходных материалов и покупку формы сотрудникам и белья, осуществление комплекса рекламных мероприятий.

Первый этап работы – ремонт и дизайн помещения, которому следует уделить особое внимание, чтобы создать максимально комфортное пространство, обеспечивающее хорошее настроение клиентам и мастерам, работающим в салоне. Осуществление проекта базируется на использовании незадействованного помещения, в котором необходимо провести косметический ремонт. При этом интерьер будет соответствовать общей концепции гостиницы и выполнен в фирменных цветах. Расходы по данной статье затрат определены в сумме 120,00 тыс. рублей.

Приложение 9 отражает общий перечень оборудования и мебели для открытия салона красоты. Также в нем указана ее стоимость с учетом доставки, установки и количества – 861,20 тыс. рублей. Данная сумма включает затраты на оснащение:

- зоны приема клиентов, выполняющей роль мини-магазина по осуществлению продажи косметики (ресепшен, кассовый аппарат, кресло, пуф, гардеробный шкаф, вешалки, стеллаж для косметики, телевизор т.п.);
- зала парикмахерского обслуживания с рабочими местами мастеров универсалов, креслом парикмахерским гидравлическим, парикмахерской

мойкой с креслом, парикмахерской мойкой, тележкой, климазоном, сушиуаром, стерилизатором воздуха;

- кабинета маникюра и педикюра, оборудованного маникюрным столом, вытяжкой, подушечками и лампой, подставкой под лаки, креслом, педикюрной группой со стулом для мастера;
- солярия;
- на приобретение минимального набора инвентаря (расчески, ножницы и пр.).

Использование оборудования высокого качества, хорошее оснащение и ремонт помещения привлечет клиентов и будет способствовать формированию их приверженности.

Расходные материалы представлены средствами, необходимыми мастерам при работе, а именно шампуни, бальзамы, жидкости для окраски, завивки и укладки, а также лечения и реабилитации волос. Указанные средства планируется приобрести у специализированных компаний-поставщиков. Затраты на стартовый набор расходных материалов составят 90,00 тыс. рублей.

Правильно размещенная реклама салона красоты гарант успешности бизнеса. Следует определить основные виды рекламы, на которые стоит обратить внимание.

В таблице 3.1 отражены расходы на рекламу салона красоты.

Таблица 3.1

#### Расходы на рекламу салона красоты

Вид мероприятия	Кол-во, шт.	Стоимость за ед., тыс. руб.	Общая стоимость, тыс. руб.
Печать первичной полиграфической продукции			
Прейскуранты	100	0,03	2,50
Визитки	1000	0,007	7,00
Бейджи сотрудников	5	0,12	0,60
Вывеска	1	20,00	20,00
Рекламные мероприятия			
Интернет	1	25,00	25,00
Статьи	3	5,00	15,00
Буклеты	1000	0,01	5,00
Итого			75,10

По данной статье расходы запланированы в размере 75,10 тыс. рублей, в том числе:

- преysкуранты – общая сумма 2,50 тыс. рублей за 100 штук;
- визитки, отражающие контактную информацию о салоне для клиентов – сумма 7,00 тыс. рублей за 1000 штук;
- бейджи сотрудников – 0,60 тыс. рублей за 5 штук;
- вывеска, информирующая о нахождении салона и представленная в едином стиле с гостиницей – 20,00 тыс. рублей.
- интернет-реклама – создание страницы салона красоты на основном сайте гостиницы, где будет указана информация об оказываемых услугах и их стоимости, а также использование рекламы в интернете путем размещения ссылок на информационных порталах (25,00 тыс. рублей);
- использование рекламных даст возможность информировать и формировать положительный имидж салона в представлениях местного населения, при этом запланирована публикация 3 статей по 5,00 тыс. рублей за каждую;
- издание буклетов тиражом 1000 штук по 10 рублей даст возможность распространения информации об услугах предприятия.

Также следует внести салон красоты в электронные справочники 2ГИС и 4ГЕО. Эта услуга бесплатная и принесет часть клиентов.

В качестве дополнительной статьи первоначальных расходов предусмотрены затраты на форму сотрудников и белье (полотенца, пеньюары, пр.), которые по требованиям санэпиднадзора должно приходиться не менее двух смен рабочего белья. Комплект для клиента включает 2 полотенца, пеньюар и салфетки. При этом на мастера за смену приходится в среднем 10 наборов. Таким образом, расходы предполагают униформу для парикмахеров – 20,00 тыс. рублей (при стоимости 2,50 тыс. рублей), для мастера маникюра и педикюра – 6,00 тыс. рублей (при стоимости 3,00 тыс. рублей), пелерины, пеньюары, фартуки – 7,00 тыс. рублей – 100 комплектов по 70 рублей.

В таблице 3.2 представлен общий размер первоначальных расходов по проекту – 1179,30 тыс. рублей.

Таблица 3.2

Первоначальные расходы на открытие салона красоты, тыс. руб.

Статья расходов	Стоимость
Оборудование и мебель	861,20
Ремонт	120,00
Расходные материалы	90,00
Реклама	75,10
Форма сотрудников и белье	33,00
Итого	1179,30

Финансовое планирование предусматривает проведение прогнозирования ежегодных расходов, которые возникают при функционировании салона красоты в ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель».

Основная статья затрат – расходы на оплату труда сотрудников и производимые отчисления во внебюджетные фонды (30,2%). При осуществлении проекта будет привлечено на первоначальном этапе 4 парикмахера-универсала и 1 мастер маникюра и педикюра.

В таблице 3.3 отражены расходы на оплату труда сотрудников салона красоты – 906,19 тыс. рублей.

Таблица 3.3

Расходы на оплату труда сотрудников салона красоты

Статья расходов	Кол-во человек	Ставка з/п, тыс. руб.	Расходы на оплату труда с учетом отчислений, тыс. руб.
Парикмахер-универсал	4,00	12,00	749,95
Мастер маникюра и педикюра	1,00	10,00	156,24
Итого			906,19

Для сотрудников предусмотрен следующий график работы:

- двухсменный для парикмахеров, часы работы с 9.00 до 20.00 ежедневно;
- мастер маникюра и педикюра – понедельник – суббота с 10.00 до 19.00.

Как стимулирующий элемент помимо постоянной части заработной платы предусмотрена переменная, которая будет зависеть от выручки (20%) – 591,54 тыс. рублей.

При оформлении трудовых отношений с мастерами обязательным условием является наличие санитарных книжек. Для обеспечения высокого уровня мастерства сотрудникам будет предоставлена возможность повышения квалификации, а именно посещение различных семинаров (30,00 тыс. рублей).

Существенный размер расходов приходится на затраты, связанные с приобретением расходных материалов (краски, шампуни, бальзамы, маски) и товаров для перепродажи (средства по уходу за руками, волосами – себестоимость которых составит в среднем 55%) – 318,30 тыс. рублей и 147,89 тыс. рублей соответственно. Затраты на расходные материалы учитывали объем оказанных услуг и долю затрат в них: доля расходов на материалы при стрижке и укладке волос, маникюре, педикюре и солярии составляет 10%, при окраске волос, химии и наращивании ногтей – 50%.

В силу того, что используемое помещение находится в собственности ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ», то при реализации проекта будет отсутствовать такая статья затрат, как аренда. Однако, осуществление проекта приведет к росту коммунальных платежей (102,00 тыс. рублей), в том числе за счет роста расходов на:

- электроэнергию – 3,00 тыс. рублей;
- потребление тепловой энергии – 2,00 тыс. рублей;
- потребление горячей и холодной воды – 1,50 тыс. рублей и 1,00 тыс. рублей;
- вывоз волос и мусора – 1,00 тыс. рублей.

Для поддержания благоприятного имиджа компании и, преследуя напоминающие цели, предусмотрена реализация комплекса рекламных мероприятий (20,00 тыс. рублей), а также участие в конкурсах и выставках для подтверждения уровня профессионального мастерства (30,00 тыс. рублей).

Величина амортизационных отчислений – 98,00 тыс. рублей – определена на основе линейного способа (490,00 тыс. рублей стоимость солярия при сроке полезного использования 5 лет).

Расходы на обновление белья и приобретение парикмахерских пакетов составят 151,25 тыс. рублей. Предполагается замена используемых из ткани материалов и осуществление перехода на одноразовые принадлежности. Расчет данного показателя основан на учете количества оказанных услуг стрижки, покраски, химической завивки при их стоимости за единицу в 30 рублей.

Также в проекте предусмотрены затраты по таким направлениям:

- текущие расходы – 100,00 тыс. рублей;
- обновление, содержание и ремонт оборудования и инструментов – 50,00 тыс. рублей;
- канцелярские принадлежности (ручки, бумага, лента и расходные материалы для кассового аппарата) – 10,00 тыс. рублей;
- услуги связи (телефон, интернет) – 12,00 тыс. рублей;
- прочие расходы (журналы, вода и напитки для посетителей) – 20,00 тыс. рублей.

В приложении 10 отражены статьи расходов салона красоты на 2017 – 2021 гг., в перспективе учтен темп инфляции и необходимость повышения уровня расходов на приобретаемые материалы (10%).

Таким образом, затраты распределились следующим образом:

- 2017 год – 2587,18 тыс. рублей;
- 2018 год – 2836,09 тыс. рублей;
- 2019 год – 3109,90 тыс. рублей;
- 2020 год – 3411,09 тыс. рублей;
- 2021 год – 3742,40 тыс. рублей.

Прогноз выручки от реализации при внедрении дополнительной услуги в гостиничном комплексе является неотъемлемой частью процесса формирования инвестиционного проекта. Это дает возможность определения чистой прибыли, объема оказанных услуг.

При проведении данной операции использовались преysкурant цен на услуги в салоне красоты и товаров для продажи (Приложения 11, 12). Так, определена средняя стоимость по каждому виду услуг, в результате чего были получены следующие данные:

- стрижка – 0,30 тыс. рублей;
- укладка волос – 0,82 тыс. рублей;
- окраска волос – 1,30 тыс. рублей;
- химия – 0,80 тыс. рублей;
- маникюр – 0,32 тыс. рублей;
- педикюр – 0,55 тыс. рублей;
- наращивание ногтей – 0,48 тыс. рублей;
- солярий – 0,015 тыс. рублей / минута;
- товары для продажи – 0,55 тыс. рублей.

В качестве дополнительного источника извлечения прибыли выступает продажа косметических и лекарственных препаратов. Доход, от которого, в среднем составляет 10 – 20% от размера общей выручки салона.

Определение выручки от реализации услуг основано на определении максимально возможного объема оказания услуг в год, а также проведения прогнозирования ежемесячного уровня загрузки салона красоты по каждому виду услуг (Приложение 13).

При реализации проекта дополнительно будет получена выручка в размере 2957,71 тыс. рублей, в том числе за счет каждого из направлений:

- стрижка – 970,28 тыс. рублей;
- укладка волос – 225,00 тыс. рублей;
- окраска волос – 401,24 тыс. рублей;
- химия – 38,88 тыс. рублей;
- маникюр – 392,90 тыс. рублей;
- педикюр – 386,10 тыс. рублей;
- наращивание ногтей – 54,10 тыс. рублей;
- солярий – 220,32 тыс. рублей;

- товары для продажи – 268,88 тыс. рублей.

Как следует из расчетов значительная роль отводится услугам солярия и реализации товаров по уходу за волосами и кожей, при этом загрузка солярия изменялась от 2% до 10%.

Запланировано ежегодное изменение выручки от реализации на 15%, что обусловлено широким сегментом клиентов – это индивидуальные посетители и гости гостиницы:

- 2017 год – 2957,71 тыс. рублей;
- 2018 год – 3401,36 тыс. рублей;
- 2019 год – 3911,57 тыс. рублей;
- 2020 год – 4498,30 тыс. рублей;
- 2021 год – 5173,05 тыс. рублей.

Обоснование мероприятий по внедрению дополнительной услуги в ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» сопряжено с проведением оценки рисков и экономической эффективности проекта.

### **3.3. Оценка экономической эффективности мероприятий**

Инвестиционные проекты относятся к будущему периоду времени, поэтому с уверенностью прогнозировать результаты их осуществления проблематично. Такие проекты должны выполняться с учетом возможных рисков.

На реализацию инвестиционных проектов оказывают влияние многие перемены в политической, социальной, коммерческой и деловой среде, изменения в технике и технологии, производительности и ценах, состояние окружающей среды, действующее налогообложение, правовые и другие вопросы. Все это предопределяет наличие в проектах определенного риска.

Внешние (экзогенные) – риски, не связанные непосредственно с деятельностью самого участника проекта. К ним относятся риски:

- вызванные нестабильным экономическим состоянием в стране;



- связанные с нестабильной политической ситуацией или же ее изменением;
- вызванные неадекватным законодательством;
- связанные с изменением природно-климатических условий (землетрясением, наводнением, другими стихийными бедствиями);
- генерируемые колебанием рыночной конъюнктуры;
- возникающие из-за изменения валютного курса;
- продуцируемые изменениями внешнеэкономической ситуации (введение ограничений на торговлю, изменение таможенных пошлин и т.п.).

Внутренние (эндогенные) – риски, которые связаны с деятельностью участника проекта. К ним относятся риски, вызванные:

- неполнотой или неточностью информации при разработке инвестиционного проекта, ошибками в проектно-сметной документации;
- неадекватным подбором кадров, низким уровнем инвестиционного менеджмента;
- ошибочной маркетинговой стратегией;
- изменением стратегии предприятия;
- перерасходом средств;
- производственно-техническими нарушениями;
- некачественным управлением проекта;
- ухудшением качества и производительности производства;
- невыполнением контрактов.

Для учета факторов риска при оценке эффективности проекта используется вся имеющаяся информация об условиях его реализации, в том числе и не выражающаяся в форме каких-либо вероятностных законов распределения. При этом могут использоваться следующие два вида методов:

- методы качественной оценки рисков;
- методы количественной оценки рисков.

Методика качественной оценки рисков проекта должна привести аналитика-исследователя к количественному результату, к стоимостной оценке

выявленных рисков, их негативных последствий и стабилизационных мероприятий.

Качественный анализ проектных рисков проводится на стадии разработки бизнес-плана, а обязательная комплексная экспертиза инвестиционного проекта позволяет подготовить обширную информацию для анализа его рисков.

Методы количественной оценки предполагают численное определение величины риска инвестиционного проекта.

Анализа рисков проекта проведен на основе экспертной оценки рисков. Полученные результаты представлены в приложении 14.

К категории основных рисков, на которые руководству следует обратить внимание, относятся:

- непредвиденные затраты – возможно снизить путем осуществления предоплаты;
- несвоевременную поставку комплектующих при организации производства, несвоевременную подготовку строительно-монтажных работ можно минимизировать при заключении контрактов с проверенными поставщиками и подрядчиками;
- влияние появления альтернативной услуги сдерживается при предоставлении услуг высокого качества и применении гибкой системы скидок;
- увеличение производства у конкурентов – следует постоянно проводить мониторинг услуг конкурентов;
- трудности с набором квалифицированной рабочей силы снижаются в результате проведения дополнительного обучения сотрудников;
- недостаточный социальный пакет и уровень заработной платы – в перспективе планируется обеспечить сотрудников оплачиваемыми отпусками, а также применение прогрессивной формы оплаты, системы премий, бонусов, зависящих от числа и степени удовлетворения обслуженных клиентов.

В заключении следует провести расчет основных показателей экономической эффективности проекта на базе:

- чистой современной стоимости (NPV);
- внутренней нормы доходности (IRR);
- срока окупаемости (обычного и дисконтированного);
- индекса рентабельности (PI).

Определение размера указанных показателей предусматривает выбор размера нормы дисконтирования (27,00%). На ее величину оказывает влияние следующие факторы:

- риски проекта (13%);
- ставка рефинансирования Центрального Банка Российской Федерации (11%);
- процент уменьшения полученных доходов на сумму произведенных обоснованных расходов (3,00%).

Принятие решения по внедрению дополнительной услуги в гостинице обусловлено проведением оценки экономической эффективности. В таблице 3.4 представлены исходные данные для анализа, в основе которого лежит величина чистых денежных потоков, характеризующихся динамичным ростом, что дает возможность для дальнейшего развития ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ».

Таблица 3.4

Исходные данные для анализа эффективности вложений

Показатели	Годы				
	2017	2018	2019	2020	2021
Выручка от продажи услуг, тыс. руб.	2957,71	3401,36	3911,57	4498,30	5173,05
Амортизация, тыс. руб.	27,00	27,00	27,00	27,00	27,00
Проектная дисконтная ставка, %	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00
Себестоимость, тыс. руб.	2587,18	2836,09	3109,90	3411,09	3742,40
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	370,53	565,27	801,66	1087,21	1430,64
Ставка налога на прибыль, %	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Чистая прибыль, тыс. руб.	296,42	452,21	641,33	869,77	1144,51
Чистые денежные потоки, тыс. руб.	394,42	550,21	739,33	967,77	1242,51

С помощью использования показателей чистых денежных потоков, определен показатель чистой современной стоимости после проведения процесса дисконтирования, который позволяет обесценить денежные средства и привести будущие денежные потоки к настоящему моменту времени.

Результаты анализа эффективности вложений в проект ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ» за 2017 – 2021 гг. представлены в таблице 3.5.

Таблица 3.5

#### Анализ эффективности на основе расчета чистой современной стоимости

Год	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтный множитель при ставке, равной 27%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс. руб.
2016	-1179,30	1,0000	-1179,30	
2017	394,42	0,7874	310,57	-1179,30
2018	550,21	0,6200	341,13	-868,73
2019	739,33	0,4882	360,93	-527,60
2020	967,77	0,3844	372,01	-166,66
2021	1242,51	0,3027	376,08	205,35
NPV				581,43

Чистая современная стоимость, называемая также интегральным экономическим эффектом, представляет собой разность совокупного дохода от реализации, рассчитанного за период осуществления проекта и всех видов расходов, суммированных за тот же период, с учетом фактора времени (то есть с дисконтированием разновременных доходов и расходов).

Современная стоимость проекта равна 581,43 тыс. рублей. Это означает, что по итогам пяти лет проект не только обеспечит осуществление возврата вложенных средств, но и дополнительный доход.

Индекс рентабельности характеризует, что предприятием в результате внедрения проекта на каждый затраченный рубль будет получено 1,49 рубля прибыли или с учетом возврата инвестиций 0,49 рубля.

Процесс оценки предполагает определение дисконтированного и не дисконтированного срока окупаемости на основе прямого подсчета числа лет погашения инвестиций (табл. 3.6).

## Расчет срока окупаемости инвестиционного проекта

Год	Денежный поток, тыс. руб.	Дисконтирующий множитель при ставке, равной 27%	Дисконтированный денежный поток, тыс. руб.	Кумулятивное возмещение инвестиций для потока, тыс. руб.	
				исходного	дисконтиров.
2016	-1179,30	1,0000	-1179,30	-1179,30	-1179,30
2017	394,42	0,7874	310,57	-784,88	-868,73
2018	550,21	0,6200	341,13	-234,66	-527,60
2019	739,33	0,4882	360,93	504,67	-166,66
2020	967,77	0,3844	372,01	1472,43	205,35
2021	1242,51	0,3027	376,08	2714,95	581,43

При осуществлении проекта инвестиционные расходы будут возмещены на четвертый год при дисконтированном сроке окупаемости и на третий при использовании обычного срока окупаемости. В данном случае, предпочтительным выступает дисконтированный срок окупаемости, учитывающий временной фактор.

Внутренняя норма доходности характеризует значение ставки дисконтирования, при которой чистая современная стоимость проекта равна нулю. При реализации проекта за счет внешних источников финансирования внутренняя норма доходности должна быть не меньше принятой процентной ставки по долгосрочным кредитам.

Исходные данные для оценки показателя внутренней нормы доходности отражает таблица 3.7.

Таблица 3.7

## Исходные данные для расчета показателя внутренней нормы доходности

Год	Поток	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r = 42%	PV	r = 47%	PV	r = 45%	PV	r = 46%	PV
2016	-1179,30	1,0000	-	1,0000	-	1,0000	-	1,0000	-
2017	394,42	0,7042	-1179,30	0,6803	-1179,30	0,6897	-1179,30	0,6849	-1179,30
2018	550,21	0,4959	277,76	0,4628	268,32	0,4756	272,02	0,4691	270,15
2019	739,33	0,3492	272,87	0,3148	254,62	0,3280	261,70	0,3213	258,12
2020	967,77	0,2459	258,21	0,2142	232,75	0,2262	242,51	0,2201	237,56
2021	1242,51	0,1732	238,02	0,1457	207,25	0,1560	218,93	0,1507	212,99
			215,21		181,02		193,85		187,30
NPV			82,77		-35,35		9,70		-13,17

Полученные результаты позволили определить внутреннюю норму доходности.

$$IRR = 47\% + (82,77 / (82,77 - (-35,35))) \times (47\% - 42\%) = 45,50\%.$$

Уточненное значение внутренней нормы доходности, обеспечивающей получение максимально точного показателя, проведены на основе выбранных дисконтных ставок, находящихся в диапазоне 1%.

$$IRR = 46\% + (9,70 / (9,70 - (-13,17))) \times (46\% - 45\%) = 45,42\%.$$

Показатели характеризуют возможность внедрения проекта по причине того, что ставка дисконтирования (27%) существенно ниже показателя внутренней нормы доходности (45,42%).

В результате внедрения проекта проведен прогнозный ABC-анализ ассортимента услуг ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ», который отражает изменение как объема, так и структуры выручки компании (табл. 3.8).

Таблица 3.8

#### Прогнозный ABC-анализ ООО «Гостиничный комплекс «БелОТЕЛЬ»

Услуги	Выручка, тыс. руб.	Доля в выручке, %	Доля в выручке с нарастающим итогом, %	Группа ABC
Ресторан	3987,00	43,51	43,51	A
Салон красоты	2957,71	32,28	75,79	A
Бизнес-центр	1036,62	11,31	87,10	B
Авиа и железнодорожная касса	398,70	4,35	91,45	B
Прачечная	219,29	2,39	93,84	B
Сувенирная лавка	199,35	2,18	96,02	C
Трансфер	199,35	2,18	98,19	C
Экскурсии	83,73	0,91	99,11	C
Бильярдная	61,79	0,67	99,78	C
Интернет	19,94	0,22	100,00	C
Итого	9163,47	100,00	-	-

Данные таблицы свидетельствуют о перспективности выбранного направления.

Сравнение полученных результатов прогнозного ABC-анализа с рекомендуемыми значениями и данными 2015 года свидетельствуют об увеличении доли выручки услуг, обеспечивающей максимальный доход.

Таблица 3.9

Сравнение полученных результатов  
ABC-анализа с рекомендуемыми значениями

Группа	Рекомендуемые значения		Полученные результаты 2015 год		Полученные результаты 2017 год	
	доля в выручке, %	удельный вес наименований, %	доля в выручке, %	удельный вес наименований, %	доля в выручке, %	удельный вес наименований, %
А	80	20	80,95	22,22	75,79	20,00
В	15	30	16,36	44,44	18,06	30,00
С	5	50	2,67	33,33	6,16	50,00

Таким образом, разработанный проект по внедрению дополнительной услуги в ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» позволит получить дополнительную прибыль, повысит инвестиционную привлекательность, что будет способствовать совершенствованию деятельности гостиницы.

## Заключение

Современное гостиничное предприятие предоставляет потребителям не только услуги проживания и питания, но и широкий спектр таких дополнительных услуг как услуги транспорта, связи, развлечений, экскурсионное обслуживание, медицинские, спортивные услуги, услуги салонов красоты и пр.

Фактически гостиничные предприятия в структуре индустрии туризма и гостеприимства выполняют ключевые функции, так как формируют и предлагают потребителям комплексный гостиничный продукт, в формировании и продвижении которого принимают участие все секторы и элементы индустрии туризма и гостеприимства. Исходя из этого, правомерно выделить гостиничную индустрию или гостиничный бизнес как крупнейшую комплексную составляющую индустрии туризма и гостеприимства и рассматривать ее самостоятельно, в значительной степени отождествляя с единой индустрией туризма и гостеприимства.

Дополнительные продукты гостиниц позволяют получать дополнительную выгоду наряду с выгодой от реализации основного продукта, а также помогают отличить основной продукт от продуктов-конкурентов.

ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» располагает 25 комфортабельными номерами для бизнес-туристов (корпоративных клиентов, командировочных), туристов (групп от турагентств), индивидуальных клиентов.

Проведенный анализ финансово-хозяйственной деятельности организации было выявлено, что, несмотря на рост выручки от реализации услуг, наблюдается рост себестоимости. В исследуемом периоде произошло сокращение прибыли. Для гостиничного комплекса характерна недостаточная ликвидность баланса и активов, дефицит собственных оборотных средств. Предприятие характеризуется неустойчивым уровнем финансового состояния и не эффективно использует свое имущество, что отражает сокращение показателей прибыльности и рентабельности.



Структура выручки от реализации свидетельствует, что значительная доля приходится на услуги размещения. Также гостиница предлагает ряд дополнительных услуг, а именно услуги ресторана, бизнес-центра, сувенирной лавки, авиа- и железнодорожной кассы, трансфера, прачечной, бильярдной, интернета, экскурсий.

С целью изучения спроса клиентов гостиницы проведено анкетирование гостей. В качестве приоритетного направления деятельности организации является разработка и реализация новых видов дополнительных услуг, что станет существенным этапом в ее развитии, а при условии успешной реализации принесет значительную прибыль.

На основе изучения разновидностей компаний в сфере эстетического бизнеса, их характеристик, достоинств и недостатков, выбрано локальное предприятие индустрии красоты в структуре гостиницы в форме салона красоты, в структуре которого выделяют – парикмахерский зал, рабочей место ногтевого сервиса и кабинет подологии, солярий.

При этом внедрение дополнительной услуги в гостинице предполагает реализацию выбора помещения, анализа конкурентной среды, проведения ремонтных работ и оформления помещения, подбора персонала, выбора, покупки и установки оборудования, применения элементов комплекса маркетинговых коммуникаций, приобретения расходных материалов.

Процесс разработки проекта сопряжен с прогнозированием первоначальных (ремонт и дизайн помещения, оборудование, мебель, стартовый набор расходных материалов и расходы на рекламу, форма сотрудникам, белье) и текущих расходов.

Формирование доходов салона красоты будет осуществлено за счет индивидуальных посетителей и гостей гостиничного комплекса. В дипломном проекте также учтено изменение объемов реализации, что обусловлено трансформированием уровней загрузки.

На основе проведенного исследования были выявлены следующие категории рисков и предложены меры по их минимизации:

- непредвиденные затраты;
- несвоевременная поставка комплектующих при организации производства;
- несвоевременная подготовка строительно-монтажных работ;
- появление альтернативной услуги;
- увеличение производства у конкурентов;
- трудности с набором квалифицированной рабочей силы;
- недостаточный социальный пакет;
- недостаточный уровень заработной платы.

По результатам проведенных расчетов были получены основные показатели экономической оценки эффективности инвестиционного проекта:

- чистая современная стоимость – 581,43 тыс. рублей;
- индекс рентабельности – 1,49;
- внутренняя норма доходности – 45,42%;
- срок окупаемости – 4 года.

Используя прогнозные показатели при внедрении в деятельность предприятия салона красоты, был проведен ABC-анализ ассортимента услуг, который характеризует изменение структуры выручки.

Таким образом, внедрение дополнительной услуги в ООО «Гостиничный комплекс «БелОтель» обеспечит совершенствование результатов деятельности, повышение эффективности деятельности на основе увеличения прибыли и повышения инвестиционной привлекательности.

### Список использованных источников

1. Об утверждении правил предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации [Электронный ресурс] : постановление Правительства РФ от 09.10.2015 № 1085 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. ГОСТ Р 53423-2009. Туристские услуги. Гостиницы и другие средства размещения туристов. Термины и определения [Текст]. – 2009 – 11 – 03. – М. : Изд-во стандартов, 2010. – 20 с.
3. Адамеску, А. А. Современные тенденции развития рынка средств размещения в международном туризме [Текст] / А. А. Адамеску, В. Ю. Воскресенский // Региональная экономика : теория и практика. – 2013. – № 6. – С. 60 – 66.
4. Артемова, Е. Н. Введение в гостеприимство и туризм [Текст] : учеб. пособие / Е. Н. Артемова, В. А. Козлова. – Орел : ОрелГТУ, 2014. – 100 с.
5. Базар, Т. Обслуживание в гостиничном комплексе [Текст] : учеб. пособие / Т. Базар. – М. : Юнити, 2011. – 349 с.
6. Баканов, М. И. Теория экономического анализа [Текст] : учебник / М. И. Баканов, А. Д. Шеремет. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 465 с.
7. Библиотека для профессионалов туризма. Ресторанно-гостиничный бизнес [Электронный ресурс] / – Режим доступа : <http://www.turbooks.ru/stati/gostinichnyjj-restorannyjj-biznes/>
8. Биржаков, М. Б. Введение в туризм [Текст] / М. Б. Биржаков. – СПб. : Герда, 2011. – 576 с.
9. Бондаренко, Г. А. Менеджмент гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Бондаренко. – М. : Новое знание, 2014. – 364 с.
10. Быстров, С. А. Экономика и организация бизнеса [Текст] : учеб. пособие / С. А. Быстров. – М. : Форум, 2015. – 464 с.
11. Волков, Ю. Ф. Введение в гостиничный и туристический бизнес [Текст] / Ю. Ф. Волков. – Ростов н/Д. : Феникс, 2011. – 348 с.

12. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] : учеб. пособие / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – М. : Дашков и К, 2011. – 464 с.
13. Гаранина, Е.Н. Гостеприимство – динамичная индустрия [Текст] / Е. Н. Гаранина // Парад отелей. – 2014. – № 6. – С. 17 – 21.
14. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. – М. : Изд-во ТРТУ, 2013. – 94 с.
15. Грибов, В. Д. Экономика предприятия [Текст] : учебник / В. Д. Грибов, В. П. Грузинов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 334 с.
16. Губенко, Н. Туризм в России и за рубежом [Текст] / Н. Губенко, Е. Писаревский // Закон. – 2015. – № 4. – С. 3 – 10.
17. Данченко, Л. А. Маркетинг [Текст] / Л. А. Данченко. – М. : МЭСИ, 2011. – 300 с.
18. Дурович, А. П. Маркетинг гостиниц и ресторанов [Текст] / А. П. Дурович. – Мн. : Новое знание, 2010. – 236 с.
19. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; под ред. Н. И. Кабушкина. – М. : Новое знание, 2014. – 392 с.
20. Жукова, М. А. Индустрия туризма : менеджмент организации [Текст] / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 197 с.
21. Забелин, П. В. Основы стратегического управления [Текст] : учеб. пособие / П. В. Забелин. – М. : Изд-во РДП, 2013. – 254 с.
22. Зорин, И. В. Туризм как вид деятельности [Текст] / И. В. Зорин, В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 364 с.
23. Зырянов, М. Технология гостеприимства [Текст] / М. Зырянов // Гостиничный бизнес. – 2012. – № 3. – С. 14 – 18.
24. Иванов, М. В. Теория экономического анализа [Текст] : учеб. пособие / М. В. Иванов. – М. : ВЛАДОС, 2012. – 432 с.
25. Каурова, А. Д. Организация сферы туризма [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Каурова. – СПб. : Герда, 2014. – 368 с.

26. Ковалев, В. В. Финансовый анализ : методы и процедуры [Текст] : учеб. пособие / В. В. Ковалев. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 245 с.
27. Котлер, Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм [Текст] : учеб. для студентов ВУЗов / Ф. Котлер, Дж. Боуэн, Дж. Мейкенз. – М. : ЮНИТИ, 2014. – 1063 с.
28. Кувшинов, А. М. Классификационные признаки и виды услуг в современной экономике [Текст] / А. М. Кувшинов, Н. А. Цыбулевская // Экономика сферы услуг. – 2015. – № 2. – С. 7 – 8.
29. Куликов, Ю. А. Инструменты управления организациями сферы услуг [Текст] / Ю. А. Куликов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – № 6. – С. 33 – 41.
30. Кулачинская А. Ю. Основные проблемы развития туризма в России и за рубежом [Текст] / А. Ю. Кулачинская // Экономическая наука и практика : материалы междунар. науч. конф. (г. Чита, февраль 2012 г.). – Чита : Издательство Молодой ученый, 2012. – С. 187 – 189.
31. Купер, К. Экономика туризма : теория и практика [Текст] : учеб. пособие / К. Купер, Д. Флетчер, Д. Гильберт, С. Ванхилл, Е. Богданов. – СПб.: Изд-во «Омега», 2012. – 200 с.
32. Лысенкова, Е. Привлечение инвестиций в проект : что важно знать? [Текст] / Е. Лысенкова // PRO Отель. – 2015. – № 25. – С. 52 – 54.
33. Медлик, С. Гостиничный бизнес [Текст] / С. Медлик. – М. : Юнити-Дана, 2014. – 220 с.
34. Мотышина, М. С. Менеджмент в сфере услуг. Теория и практика [Текст] / М. С. Мотышина. – СПб. : Изд-во СПбГУЭиФ, 2012. – 253 с.
35. Непомнящий, Е. Г. Инвестиционное проектирование [Текст] : учеб. пособие / Е. Г. Непомнящий. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2013. – 509 с.
36. Пайн, Б. Д. Экономика впечатлений [Текст] / Б. Д. Пайн, Дж. Гилмор. – М. : Вильямс, 2013. – 430 с.
37. Пивоварова, М. А. Стратегии привлечения клиентов в индустрии гостеприимства [Текст] / М. А. Пивоварова // Маркетинг. – 2014. – № 2. –

С. 63 – 68.

38. Раицкий, К. А. Экономика организации (предприятия) [Текст] : учебник / К. А. Раицкий. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Дашков и Ко, 2010. – 1012 с.

39. Российская Федерация : влияние туризма и путешествий на рынок труда и экономику [Текст] : [отчет Всемир. Совета по туризму и путешествиям] / World Travel & Tourism Council (WTTC). – Лондон [и др.], 2013. – 72 с.

40. Рыбченко, С. А. Методы стимулирования сбыта [Текст] : учеб. пособие / С. А. Рыбченко, Т. В. Евстигнеева. – Ульяновск: УлГТУ, 2015. – 184 с.

41. Саак, А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) [Текст] : учеб. пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. – СПб. : Питер, 2011. – 428 с.

42. Сапрунова, В. Б. Туризм : эволюция, структура, маркетинг [Текст] / В. Б. Сапрунова. – М. : Ось-89, 2014. – 160 с.

43. Сенин, В. С. Организация международного туризма [Текст] : учебник / В. С. Сенин. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 397 с.

44. Сидоров, К. Н. Экономическое положение предприятия [Текст] : учеб. пособие / К. Н. Сидоров. – М. : Современная школа, 2014. – 254 с.

45. Синяева, И. М. Маркетинговые коммуникации [Текст] : учебник / И. М. Синяева, С. В. Земляк, В. В. Синяев ; под ред. Л. П. Дашкова. – М. : Дашков и К°, 2014. – 303 с.

46. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе [Текст] : учебн.-практич. пособие / С. С. Скобкин. – М. : Юристъ, 2012. – 224 с.

47. Смирнова, М. Инвестиции в гостиницу : главные ошибки новичков [Текст] / М. Смирнова // PRO Отель. – 2014. – № 25. – С. 48 – 51.

48. Староверова, Г. С. Экономическая оценка инвестиций [Текст] : учеб. пособие / Г. С. Староверова, А. Ю. Медведев, И. В. Сорокина. – М. : КНОРУС, 2012. – 312 с.

49. Уокер, Дж. Р. Введение в гостеприимство [Текст] : учеб. пособие для студентов высш. и сред. спец. учеб. заведений / Дж. Р. Уокер ; пер. с англ. В. Н. Егорова. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2013. – 595 с.

50. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс] : Центральная База стат. данных / Росстат. – М., 2013. – Режим доступа : <http://www.gks.ru/dbscripts/Cbsd/DBInet.cgi>.

51. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] : учебн. пособие / Е. Е. Филипповский. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 176 с.

52. Хаксевер, К. Управление и организация в сфере услуг : теория и практика [Текст] : учеб. пособие / К. Хаксевер, Б. Рендер, Р. С. Рассел, Р. Г. Мердик; пер. с англ. Н. Левкина. – СПб. : Питер, 2012. – 751 с. : ил.

53. Чудновский, А. Д. Менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова. – М. : КноРус, 2012. – 319 с.

54. Чудновский, А. Д. Управление индустрией туризма [Текст] : учеб. пособие / А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, В. С. Сенин ; Гос. ун-т упр. – М. : КноРус, 2014. – 436 с.

55. Шеремет, А. Д. Методика финансового анализа [Текст] : учебник / А. Д. Шеремет, Е. В. Негашев. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 208 с.

56. Яковлев, Г. А. Экономика гостиничного хозяйства [Текст]: учеб. пособие / Г. А. Яковлев. – М. : Изд-во РДЛ, 2012. – 326 с.

57. Янкевич, В. С. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме [Текст] / В. С. Янкевич, Н. Л. Безрукова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 416 с.

58. Kotler, P. Marketing management [Text] / P. Kotler. – NJ : Prentice Hall, 2013. – 760 p.

59. Porter, M. E. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors [Text] / M. E. Porter. – New York : The Free Press, 2012. – 520 p.

**Приложения**