

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им.В.П.Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра менеджмента организации

Лебедева Татьяна Евгеньевна

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

**РАЗРАБОТКА МЕРОПРИЯТИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ
ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ НОМЕРНОГО
ФОНДА ГОСТИНИЦЫ (НА ПРИМЕРЕ ГОСТИНИЦЫ
ОБЩЕСТВА С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
СИБАГРОПРОМ ГОСТИНИЦА «СИБИРЬ»)**

Направление подготовки: 38.03.02 менеджмент
Направленность (профиль) образовательной программы:
менеджмент организации

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор
Лукьянова Анна Александровна

_____ (дата, подпись)

Руководитель к.э.н., доцент
Лобков Константин Юрьевич

_____ (дата, подпись)

Дата защиты _____

Обучающийся Лебедева Татьяна Евгеньевна

_____ (дата, подпись)

Оценка _____ (прописью)

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы подтверждается повсеместным распространением методов оптимизации в экономике, т.к. гостиничный сектор является стабильным источником валютного дохода и генератором деловой активности, то при высокоэффективном управлении, он мог бы стать двигателем для экономики Красноярска. Совершенствование номерного фонда является направлением деятельности гостиничного предприятия, ориентированным на повышение качества услуг.

Качество, в свою очередь, являясь философской категорией, обуславливает способность товара или услуги удовлетворять те или иные потребности. Качество является значимой, неотъемлемой и наиболее важной характеристикой деятельности любого гостиничного предприятия, позволяющей эффективно конкурировать с другими предприятиями этой сферы и привлекать новых потребителей гостиничных услуг [5, с.147].

Управление качеством услуг и обслуживания должно осуществляться гостиницей регулярно, с применением разнообразных современных методов контроля качества и принципов его совершенствования.

Качество как экономическая категория – степень соответствия присущих характеристик требованиям [2, с. 23]. Само понятие может применяться с такими прилагательными, как плохое, хорошее, соответствующее, отличное. Оно может быть чему-то присущим. Термин «присущий» отличается от «присвоенный» тем, что предполагает «имеющийся в чем-то». В первую очередь, это относится к постоянным характеристикам.

Удовлетворенность потребителей продуктами и услугами в свою очередь является критерием поддержания, укрепления и развития конкурентоспособности предприятия индустрии гостеприимства. Повышение критериев конкурентоспособности, в свою очередь, определяет устойчивость

развития гостиничного предприятия в долгосрочной перспективе, что является целью стратегического менеджмента деятельности фирмы.

Цель исследования – разработать мероприятия по повышению эффективности использования номерного фонда гостиницы (на примере ООО Сибагропром гостиница «Сибирь»).

Для достижения поставленной цели, ставятся следующие задачи:

- рассмотреть основные теоретические аспекты, связанные с понятием номерного фонда;

- определить цели и критерии совершенствования номерного фонда предприятия;

- на основе данных рассчитать экономическую целесообразность внедрения проекта мероприятий по улучшению номерного фонда предприятия индустрии гостеприимства.

Объектом исследования является управление номерным фондом.

Предмет исследования – повышение эффективности использования номерного фонда.

Глава 1. Теоретические основы управления номерным фондом

1.1. Основные фонды гостиницы

Для осуществления процесса производства и предоставления гостиничных услуг каждое предприятие должно обладать определенным разнообразием средств труда. Совокупность всех средств и предметов труда, используемых в процессе создания и предоставления гостиничных услуг, является материально–технической базой гостиничного хозяйства.

Основные фонды гостиничного хозяйства составляют главное содержание его материально–технической базы. Понятие материально–технической базы значительно шире, чем основные фонды, поскольку гостиничное хозяйство пользуется частью средств труда и оборудования других отраслей хозяйства.

К материально – технической базе принадлежит также хозяйственный инвентарь, малоценные предметы и такие, быстро изнашиваются, применяемые в производственно–эксплуатационном процессе, в качестве средств труда, но учитываются в составе оборотных фондов. Этот элемент материально – технической базы гостиничного хозяйства составляет около 10 процентов от ее основных фондов.

Основные фонды (ОФ) гостиниц – часть средств труда, многократно участвующая в производственно – эксплуатационном процессе, полностью или частично сохраняет свою натуральную форму, переносит свою стоимость на услуги част заборами по мере износа и возмещает ее в процессе реализации услуг Согласно действующему учета к основным фондам относятся средства труда, срок службы которых составляет более 1 год и которые стоят по над 100 минимальных размеров оплаты труда.

Согласно типовой классификации основные фонды по признаку участия в производственно – эксплуатационном процессе делятся на две

экономические группы: производственные и непроизводственные основные фонды.

К производственным основным фондам относятся средства труда, или используются в производственно – эксплуатационном процессе, либо способствуют его осуществлению (здания гостиниц, оборудование). Производственные основные фонды создают материальные условия для предоставления гостиничных услуг. К непроизводственным относятся фонды, которые служат для удовлетворения бытовых и социально-культурных потребностей работников (жилой фонд, здания культурно-бытовых учреждений, учебных них заведений и др).

В зависимости от функционального назначения и натурально-вещественных признаков основные фонды делятся на виды:

- здания;
- сооружения;
- передающие устройства;
- машины и оборудование;
- автотранспортные средства;
- жилье;
- инструменты;
- мебель, производственный и хозяйственный инвентарь стоимостью единицы свыше 15 минимальных заработных плат и со сроком службы более года.

Здания и сооружения занимают наибольшую долю в составе основных фондов гостиничного хозяйства. Здания делятся на основные и вспомогательные. Основными зданиями считаются гостиницы в комплексе и отдельно стоящие спальные корпуса, рестораны, спортивные комплексы с бассейном, кинотеатры и т.д. К вспомогательным зданиям относятся котельные, прачечные, склады, овощехранилища а, гаражи и другие отдельно стоящие здания, находящиеся на балансе гостиничного предприятий.

К сооружениям в гостиничных предприятиях и в их вспомогательных хозяйствах относят:

- водоподъемные станции;
- артезианские скважины пресной и минеральной воды;
- резервуары для мазута, бензина и других масел;
- берегоукрепительные сооружения, подпорные стены, фонтаны, канализационные сооружения и другие коммунальные сооружения;
- спортивные площадки, теннисные корты, гребные, лодочные станции, аттракционы;
- тропы парковые, памятники, скульптуры, ограждения и т.п.;
- дороги со всеми вспомогательными устройствами и знаками.

К передающим устройствам относятся: передатчики электрической и тепловой энергии, механической энергии от двигателей до работающих машин, трансмиссии, трубопроводы и т.п.; трубопроводы для отопления, водоснабжения, канализации гостиничных их и других корпусов; радио- и телефонные сети; сети наружного освещения территории.

Машины и оборудование – это силовые машины и оборудование к ним, генераторы, производящие тепловую и электрическую энергию; трансформаторы; газовые генераторы, паровые котлы, электродвигатели, оборудование коммунального хозяйства прачечных, телефонной связи, пожарное оборудование.

Жилье – это здания, предназначенные для временного проживания (щитовые домики), которые используются в летний период.

К транспортным средствам относят средства передвижения, предназначенные для перемещения людей и грузов.

К основным фондам отелей принадлежат мебель и инвентарь, а также бытовые приборы и машины высокой производительности (пылесосы, кондиционеры и др.); предметы хозяйственного и культурного назначения (ковры, картины, телевизоры, холодильники, пианино,

магнитофоны и т.д.), а также многолетние насаждения всех видов живой природы и др.

В зависимости от конкретной роли в процессе оказания услуг основные фонды гостиницы делятся на пассивные и активные. Пассивную часть основных фондов составляют некоторые виды сооружений. Это гостиничные корпуса, передаточные устройства, средства коммуникации, к активной относят жилые номера с мебелью и другими предметами хозяйственного и культурного назначения, машины, оборудование. Большинство основных фондов приходится на здания и сооружения, т.е. то пассивно, что сдерживает повышение культуры и качества обслуживания туристов [71, с.139].

По степени использования основные фонды делятся на те, которые: эксплуатируются; находящиеся в запасе (резерве) находятся на стадии достройки, дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации; законсервированы.

По формам собственности основные фонды делятся на государственные и частные.

Соотношение стоимости отдельных групп основных фондов в их общей стоимости, выраженное в процентах, называется структурой основных фондов. Различают производственную, технологическую и иную структуру основным фондов. Производственная структура определяется соотношением активной и пассивной частей основных фондов к их общей величине. Технологическая структура – это соотношение отдельных видов основных фондов в их общей стоимости.

Особенностью основных фондов является то, что они многократно участвуют в производственном процессе и вследствие этого обесцениваются и физически изнашиваются.

Различают два вида износа – физический и моральный.

Под физическим износом основных фондов понимают утрату ими

своих производственно – технических качеств, в результате их использования в процессе труда, а также влияния природно – климатических условий. На физический износ зданий и сооружений влияет целый ряд факторов, связанных с технической эксплуатацией и обслуживанием. К ним относятся: качество строительных и монтажных работ и материалов, применяемых при ремонте зданий.

Моральный износ основных фондов заключается в несоответствии их современным требованиям. На моральный износ существенно влияет внедрения достижений научно – технического прогресса в сферу создания и строительства гостиничных комплексов. Моральный износ можно ликвидировать в процессе капитального ремонта, реконструкции, модернизации и переоборудования отелей [32].

Одним из основных положений Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года является переход к инновационной социально ориентированной модели экономического роста. Достижение этой цели, во многом, связано с формированием эффективных механизмов взаимодействия общества, предпринимательства и государства, обеспечением учета интересов всех указанных сторон при проведении социально – экономической политики [13, с.3]. По данным 2016 года, их процентное соотношение таково и изображено на рисунке 1 [14, с. 78].



Рис. 1. Соотношение различных средств размещения

Сегментация российского гостиничного бизнеса в зависимости от класса отеля выглядит следующим образом и изображено на рисунке 2 [4].

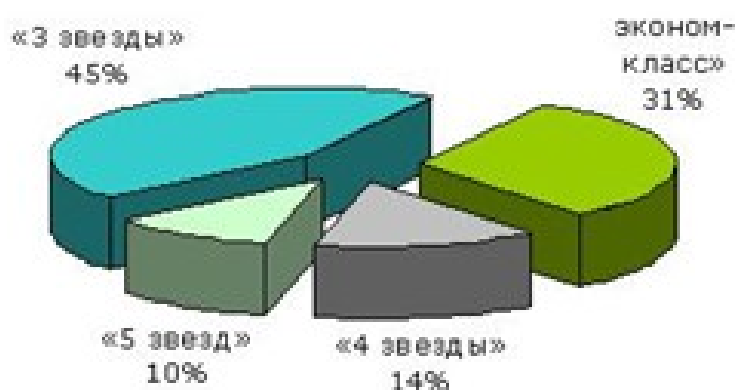


Рис. 2. Сегментация российского гостиничного бизнеса

Наибольшая доля приходится на отели категории «три звезды» - 45%. Однако недостаток гостиниц и, соответственно, номерного фонда больше всего ощущается именно в сегменте «три» и «четыре звезды», которые предоставляют комфортные условия проживания по доступным ценам.

По данным на начало 2011 года, средняя стоимость проживания в номере для отелей уровня 4 – 5 звезд составляет порядка 10300 рублей. Рентабельность гостиниц в регионах находится на уровне 15 – 20%, а в столице – 17 – 25%. Для сравнения, аналогичный показатель в Европе не превышает 10% [4].

Одна из главных особенностей отрасли – продукт, который она предоставляет. «Гостиничный продукт – это неограниченный комплекс услуг, предоставляющих проживающим и сторонним посетителям, разнообразных по форме и методам предоставления и объединенных одной концепцией» [3, с.47]. Это определение в полной мере соответствует современному гостиничному продукту класса 4 – 5 звезд, поскольку дифференциация посетителей таких отелей высока.

Каждая гостиница ставит перед собой определенные задачи, главной из которых, конечно же, является получение прибыли. Достижение этой

поставленной перед гостиницей задачи в огромной степени зависит от того, насколько хорош ее номерной фонд.

Именно от организации номерного фонда гостиницы и его структуры зависит основной доход гостиницы. Количество и класс номеров, оснащение, ценовая политика, обслуживание – все эти факторы влияют на то, будут ли к нам приезжать гости или нет. А это в свою очередь влияет на прибыль отеля.

1.2. Виды номерного фонда гостиничного предприятия

Требования к жилой комнате, санитарным объектам содержатся в ГОСТе 51185-2008 «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования».

В данном ГОСТе выделены типы номеров:

Сюит: номер, состоящий из нескольких смежно – отдельных жилых комнат, включающий в себя спальное место и отдельное/отдельные помещения/помещения для отдыха и/или работы. (Примечание - к этой категории относятся номера, состоящие из трех и более жилых комнат (гостиной/столовой/кабинета и спальни) и имеющие дополнительный гостевой туалет.

Апартамент: номер, состоящий из нескольких жилых комнат, включающий в себя спальное место и отдельное помещение с кухонным уголком, предназначенное для приготовления пищи и отдыха. К этой категории относятся номера, состоящие из двух и более жилых комнат (гостиной/ столовой и спальни), имеющие кухонное оборудование.

Люкс: номер, состоящий из двух и более жилых комнат.

Джуниор сюит: номер, имеющий помимо спального места дополнительную площадь для отдыха/работы. (Примечание–к этой категории относятся однокомнатные номера, рассчитанные для проживания одного/двух человек, с планировкой, позволяющей использовать часть

помещения в качестве гостиной /столовой/кабинета).

Студия: номер, состоящий из одной комнаты с кухонным уголком – (по Приказу №35 определение несколько иное: «имеющий спальное место и место для отдыха/приёма гостей»).

Одноместный номер: номер со спальным местом на одного человека.

Двухместный номер «дабл»: номер, в котором возможно размещение двух человек на одной двуспальной кровати либо на двух односпальных кроватях, сдвинутых вместе.

Примечание – Двухместный номер «дабл» может быть использован для размещения одного человека либо супружеской пары.

Двухместный номер «твин»: номер, в котором возможно размещение двух человек на двух отдельно стоящих кроватях. (Примечание – двухместный номер «твин» может быть использован для размещения двух человек, входящих в состав одной группы, либо для размещения супружеской пары).

Семейный номер: номер, в котором возможно размещение трех и более человек, из которых, по крайней мере, двое взрослых. (Примечание – семейный номер может быть использован для размещения семьи, состоящей из родителей с детьми, либо детей с двумя взрослыми сопровождающими (няней, бабушкой, дедушкой, воспитателем и пр.).

Многоместный номер: номер со спальными местами на трех и более человек. (Примечание – многоместный номер может быть использован для размещения трех и более человек, входящих в состав одной группы).

Соединяющиеся номера: номера со спальными местами, соединяющиеся между собой внутренними дверями.

Дуплекс: номер, состоящий из нескольких соединяющихся комнат, расположенных на разных этажах. (Примечание – к этой категории относятся номера, состоящие из двух и более комнат, расположенных на разных этажах и соединенных между собой внутренней лестницей).

Настоящий стандарт распространяется на средства размещения, предназначенные для проживания туристов (далее – средства размещения). Стандарт устанавливает общие требования к средствам размещения и предоставляемым в них услугам.

Данный стандарт предназначен для применения организациями и индивидуальными предпринимателями, оказывающими услуги средств размещения [17, с. 439].

Так же гостиничные номера классифицируют по различным основаниям.

По числу мест: различают номера одноместные, двухместные, трехместные и т.д. Одноместный номер в гостинице, мотеле — более дорогая категория размещения одного посетителя. Двухместный номер предназначен для одновременного проживания двух посетителей. Здесь могут быть две кровати, стоящие отдельно или рядом, или одна двуспальная кровать; в последнем случае двухместный номер используется для размещения супружеских пар.

По количеству комнат: имеются однокомнатные номера, двухкомнатные, трехкомнатные и т.д.

По назначению: различают номера бизнес–класса, эконом–класса, номера–апартаменты и др.

Номера бизнес–класса предназначены для размещения лиц, пребывающих в деловых поездках и командировках. В этом случае помимо стандартной обстановки в номерах должны быть созданы условия для работы (рабочий стол, телефон, факс, компьютер).

Номера экономического класса – номера для размещения широкого контингента клиентов. Отличаются скромной, недорогой обстановкой и оборудованием – минимальным набором необходимых удобств (в номере – кровати, тумбочки, стол, стулья, шкаф, за пределами номера–душ или ванная, туалет, холодильник, телевизор), что прежде всего отражается на цене размещения.

Номера–апартаменты – двух–, трех–, четырехкомнатные номера, как правило, для долгосрочного размещения семей. В составе комнат апартамента обязательно должна быть кухня с необходимым набором бытовой техники (кофеварка, микроволновая печь, миксер), что позволяет обеспечить практически домашние условия пребывания.

Люкс–трех–, четырехкомнатные номера жилой площадью не менее 45 кв. м, в составе которых кухня может отсутствовать. Это наиболее дорогая категория номеров.

Классификация гостиниц и иных средств размещения (Приказ №35) классифицирует номера в своей системе следующим образом:

сьюит – номер в средстве размещения площадью не менее 75 кв. м, состоящий из трех и более жилых комнат (гостиной или столовой, кабинета и спальни) с нестандартной широкой двух – спальноей кроватью (200 х 200 см) и дополнительным гостевым туалетом;

апартамент – номер в средстве размещения площадью не менее 40 кв. м, состоящий из двух и более жилых комнат (гостиной или столовой, спальни), имеющий кухонное оборудование;

люкс – номер в средстве размещения площадью не менее 35 кв. м, состоящий из двух жилых комнат (гостиной и спальни); рассчитан на проживание одного – двух человек;

студия – однокомнатный номер площадью не менее 25 кв. м, с планировкой, позволяющей использовать часть помещения в качестве гостиной, столовой или кабинета; рассчитан на проживание одного–двух человек;

номер первой категории – номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с одной–двумя кроватями, с полным санузлом (ванна или душ, умывальник, унитаз); рассчитан на проживание одного–двух человек;

номер второй категории – номер в средстве размещения, состоящий

из одной жилой комнаты с одной–двумя кроватями, с неполным санузлом

(умывальник, унитаз) либо одним полным санузлом в блоке из двух номеров, рассчитан на проживание одного–двух человек;

номер третьей категории – номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с неполным санузлом (умывальник, унитаз) либо одним полным санузлом в блоке из двух номеров; рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования;

номер четвертой категории – номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, с умывальником; рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования.

номер пятой категории – номер в средстве размещения, состоящий из одной жилой комнаты с количеством кроватей по числу проживающих, без умывальника (умывальник в коридоре); рассчитан на проживание нескольких человек, с площадью из расчета на одного проживающего: а) 6 кв. м в здании круглогодичного функционирования; б) 4,5 кв. м в зданиях сезонного функционирования. В мире встречается и другая типология гостиничных номеров.

1.3. Виды управления номерным фондом

Отметим, что гостиничный бизнес – это бизнес, который приносит хороший, стабильный доход. Кроме того, инвестиции в гостиничный бизнес представляют собой практически безрисковое капиталовложение, поскольку

основным активом является недвижимость, которая в долгосрочной перспективе в среднем дорожает на 5% в год.

Доходы гостиниц во многом зависят от состояния туристической отрасли в целом. В настоящее время прогнозы экспертов Всемирной Туристской Организации до 2020 года весьма позитивны: мировая индустрия туризма будет демонстрировать ежегодный прирост в 4% и более. Этот положительный рост обеспечивается возрастающей доступностью авиаперелетов (их цены и разнообразия), улучшением туристской инфраструктуры, ростом благосостояния туристов, глобализацией мировой экономики и т.д. Мировое население становится все более мобильным, что ведет к росту числа туристических поездок (бизнес туризм, туризм для отдыха, лечения, познавательный туризм, т.д.), а следовательно, и к позитивному положению дел в гостиничной индустрии.

Кроме того, никто, наверное, одним из основных критериев успешности этого вида бизнеса является правильный подбор кадров.

Для того чтобы управлять современной гостиничной инфраструктурой, нужны менеджеры с высококласным образованием. Работодатели часто отдают предпочтение выпускникам европейских школ, прошедшим практику в лучших отелях. Особенно ценятся дипломы швейцарских институтов, которые традиционно гарантируют высокий уровень подготовки.

Однако любая структура гостиничного предприятия обречена на неудачу без применения на предприятии стандартов обслуживания. Стандартизация работ по обслуживанию делает работу каждого участника процесса максимально эффективной, и упрощает контроль над качеством работ [7, с.49].

Мировой гостиничной индустрии известны такие виды управления:

- Гостиничные сети – управление осуществляется управляющей компанией на основании контракта на управления / франчайзинг;
- Маркетинговые сети – управление осуществляется сетью

информационных систем бронирования;

– Независимые управляющие компании - управление осуществляется группой профессионалов.

Гостиничные сети как системы управления бывают жесткими и гибкими, все зависит от меры поглощения собственности. Чаще всего оперирование происходит на основании контракта на управление, где описаны все стандарты сети, условия распределения ответственности и финансовые обязательства.

Менее жесткая система управления может быть представлена франчайзинговым договором, то есть предоставляются права на использование имени, логотипа, систем бронирования и других видов обслуживания. Но сама эта система не осуществляет функций управления. Такие гостиницы составляют большинство.

Маркетинговые сети позволяют гостинице стать частью общенациональной или международной системы бронирования и, в то же время, сохранить свою независимость. Гостиница, входящая в такую систему, оплачивает услуги, лишь за технологии бронирования и продаж и дает возможность собственнику осуществлять прочие операции по управлению самостоятельно или с помощью специальных структур, перечисленных выше. Крупнейшими системами такого типа в США являются Quality Courts, Best Western, Best Eastern и Master Hosts.

Независимые управляющие компании – это группы профессионалов, которые обычно имеет дело с несхожим гостиничным продуктом, представленным отелями различного уровня обслуживания и связанных (или не связанных) между собой. В этом случае владелец гостиницы оплачивает услуги за управление его собственностью, либо управляющая компания, арендуя здание собственника, выплачивает ему часть дохода предприятия.

Кроме того, есть еще один вид управления – это собственное управление, или независимое управление отелем. Оно тоже имеет свои

достоинства и недостатки, но все равно остается одним из самых распространенных систем управления. Именно в таком типе управлении есть место творчеству и необычным, уникальным идеям.

Например, Клинтон Риббон, генеральный директор первой в Киеве пятизвездочной гостиницы–бутика «Опера» в одном из своих интервью сказал следующее: «Решение о вхождении в сеть принимается на уровне собственника. Но от своего имени могу сказать, что гостиницы, входящие в состав отельных сетей, не обязательно обречены на успех. Они создают себе репутацию международного игрока внутри Украины. Немаловажно учитывать также месторасположение отеля».

Например, отель от 3 до 5 звезд должен располагаться в центре города, или близости центра. Важную роль играет близость исторических памятников и общественного транспорта. Сейчас, в связи с глобализацией мировой экономики, многим специалистам приходится работать вдали от дома, потому-то так важно для них место их проживания. В центре города обычно наблюдается острая нехватка комфортных квартир для жилья. В подобных вариантах многие зарубежные страны предлагают альтернативу – апартаменты, которые специально предназначены для аренды. В большинстве случаев они находятся недалеко от центра и имеют все необходимое для быта и работы, предусмотрено и место в паркинге. Апартаменты удобны еще и тем, что их можно арендовать для целых делегаций, что, безусловно, плюс в организации работы.

Одной из самых больших проблем управления гостиничными предприятиями является отсутствие стратегического планирования работы объекта и неверное представление об оценке эффективности работы, ориентированное лишь на краткосрочную прибыль. Причины такой ситуации кроются в отсутствии до недавнего времени острой конкуренции на гостиничном рынке, а также существовании достаточного числа ведомственных гостиничных предприятий, что позволяло без применения

эффективных методик управления обеспечивать приемлемый уровень доходов и финансовой устойчивости. В российской практике большинство существующих систем оценки эффективности менеджмента гостиничных предприятий базируются на данных их годового бюджета и оперативного плана.

В основе эффективной модели управленческой деятельности международных гостиничных корпораций лежит управление качеством гостиничных услуг. Причем важной особенностью является понимание сущности качественной услуги.



Рис. 3. Интерпретация целей гостиничного предприятия на основе сбалансированной системы показателей

Вызвать чувства удовлетворенности у потребителя способны только те услуги, которые оправдали его ожидания. То есть мерой качества гостиничной услуги (совокупности гостиничных услуг) выступает степень удовлетворенности потребителя, определяемая соотношением стоимости и

ценности (потребительской стоимости) услуги:

Качество = Удовлетворенность потребителя = Ценность / Стоимость

Эти соотношения для производителя и потребителя услуг различны и проиллюстрированы на рисунке 4 [9, с.46]. С точки зрения производителя (гостиничного предприятия) годными будут признаны услуги, не имеющие внешнего и внутреннего «брака» (задержек рейсов, срывов в обслуживании, антисанитарных условий в гостиницах и т. п.). С точки зрения потребителей (туристов) «брака» может быть намного больше, даже если он был своевременно размещен, и гостиница исполнила все договорные обязательства.

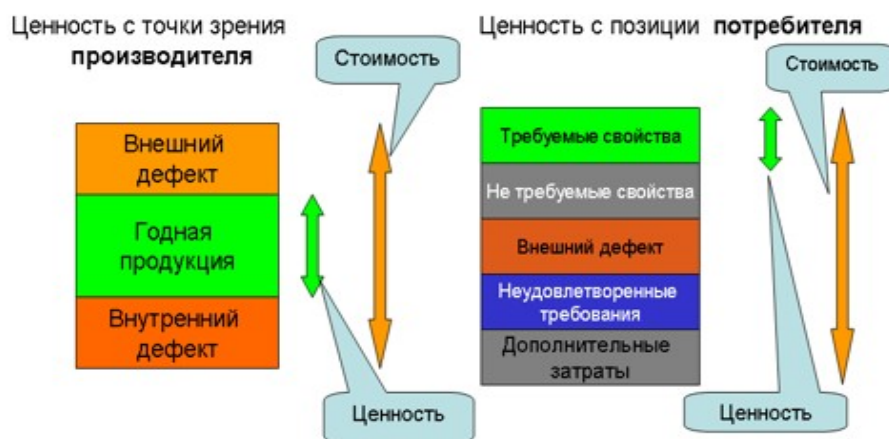


Рис. 4. Стоимость и ценность с точки зрения производителя и потребителя услуг

Например, гость получил уровень комфорта в гостинице выше того, которого желал и ожидал, и хотя может показаться, что это момент исключительно положительный, на самом деле это далеко не так – у потребителя возникает ощущение, что он «переплачивает» за услугу.

Гостиничным услугам, как и всем прочим видам услуг, в отличие от товаров материального производства, характерны такие особенности, как нематериальный характер, неспособность к хранению, неотделимость от источника оказания услуги (статичность) и непостоянство качества. Тем

самым гостиничные компании применяют различные методы в целях повышения осязаемости своих услуг. Одним из таких методов является детальная классификация средств размещения [3, с.61].

Согласно анализу мировой проектной практики и научных исследований основными факторами, влияющими на формирование гостиницы, являются: расположение, режим эксплуатации (круглогодичный, сезонный), срок пребывания туристов, уровень цен и обслуживания [11]. Важным для классификации гостиницы является фактор ее основного назначения.

Практически все крупные гостиничные корпорации шли по пути развития различных типов и уровней услуг, комфорта и удобств, а также соответствующей им структуре цен. Классификация и типология гостиничных предприятий как стратегическое направление развития гостиничной индустрии начало свое бурное развитие в начале 80-х годов и продолжается до настоящего времени.

Основным преимуществом международных корпораций является сила бренда [12]. Отсюда каждая корпорация использует собственный подход к классификации гостиниц в рамках своей корпорации. Эти системы отличаются высокой степенью определенности и неизменности по сравнению с любыми государственными, в связи с чем не только индивидуальные клиенты, но и крупные туроператоры и компании предпочитают работать с ними. Главной особенностью этих систем является тот факт, что в рамках одной гостиничной корпорации выделяются не категории, а гостиничные бренды, каждому из которых присущи определенные характеристики с расчетом на определенную целевую аудиторию. В рамках каждого гостиничного бренда корпорация разрабатывает свою концепцию, назначение гостиницы, ее месторасположение, уровень комфорта и цен, а также ряд прочих критериев.

По мере усиления конкуренции на международном рынке гостиничных

услуг требования к типологии и классификации средств размещения ужесточаются для повышения осязаемости гостиничных объектов. Международная экспансия транснациональных гостиничных корпораций заставляет серьезно задумываться местные несетевые гостиничные предприятия о возможных путях конкурентного развития [21, с.57].

Организация гостиничного обслуживания – это процесс создания условий, включающих в себя подготовку персонала, различной документации, техники, рабочих мест и внутреннего оформления предприятия, согласно выбранной концепции для оказания услуг проживания, питания, телефонной связи, интернет–связи, оздоровительных и лечебных процедур, а также других услуг, как входящих в стоимость проживания, так и оказываемых за дополнительную плату, направленных на удовлетворение личных потребностей проживающих. Тем самым, если гостиничное предприятие не является сетевым, то для формирования системы управления качеством гостиничных услуг очевидна необходимость получения определенной категории в рамках государственной системы классификации.

От категории гостиницы зависит количество обязательных элементов системы управления качеством [12, с.89]. Кроме того, для внедрения системы управления качеством, отелю требуется необходимая материально-техническая база, квалифицированный персонал, научно обоснованная организационная структура и четкое управление предприятием со стороны руководства [7,с.63].

Система классификации гостиниц – это основа для улучшения качества обслуживания в несетевых отечественных гостиницах. Ведь дальнейший успех на рынке услуг зависит во многом от их конкурентных преимуществ, в основе которых лежит качественное обслуживание.

Сейчас в России действует добровольная система классификации отелей. Однако Федеральным законом Российской Федерации от 7 июня 2013

г. N 108-ФЗ «О подготовке и проведении в Российской Федерации чемпионата мира по футболу FIFA 2018 года, Кубка конфедераций FIFA 2017 года и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» с 1 июля 2015 года были установлены требования по прохождению обязательной классификации для гостиничных предприятий, расположенных в регионах, в которых будут проводиться матчи Чемпионата мира по футболу 2018. В дальнейшем дата прохождения обязательной классификации была сдвинута сначала на 1 июля 2016 года, а затем на 1 января 2017 года.

При анализе гостиничного рынка РФ становится ясно, что данная мера значительно стимулировала гостиницы к прохождению классификации. С целью формирования спроса на гостиничные услуги в нашей стране необходимо стимулирование гостиниц в прохождении классификации и в дальнейшем.

Отчет о подготовке инфраструктуры средств изображен в таблице 1.

Таблица 1

Отчет о подготовке инфраструктуры коллективных средств размещения к Чемпионату миру по футболу-2018 на октябрь 2016

Наименование субъекта РФ	Всего объектов	Всего классифицировано объектов	Доля классифицированных объектов, %
Волгоградская область	323	280	86,7
Калининградская область	198	181	91,4
Самарская область	304	223	73,4
Санкт-Петербург (регион)	700	700	100

Окончание таблицы 1

Свердловская область	270	176	65,2
Всего	7953	7529	94,7

Можно отметить, что в настоящее время на рассмотрении Государственной думы находится проект федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», в целях совершенствования правового регулирования оказания гостиничных услуг, предусматривающий введение обязательной классификации средств размещения. Документ устанавливает обязательность прохождения классификациями всеми средствами размещения, за исключением молодежных туристических лагерей, турбаз, кемпингов, детских лагерей, ведомственных общежитий, железнодорожных спальных вагонов, а также мебелированных комнат для сдачи внаём. Согласно текущей редакции законопроекта, обязательная классификация средств размещения будет действовать по следующей схеме: с 1 января 2018 года в отношении гостиниц и иных средств размещения с номерным фондом более 50 номеров; с 1 января 2019 года в отношении гостиниц и иных средств размещения с номерным фондом более 15 номеров; с 1 января 2020 года в отношении всех гостиниц и иных средств размещения.

Лейтмотивом данного изменения в законодательство РФ служит назревшая очевидная необходимость того, чтобы все объекты туристической индустрии соответствовали требованиям системы классификации, разработанной в соответствии с международными стандартами, рекомендациями Всемирной туристской организации при Организации Объединенных Наций (ЮНВТО) и существующей зарубежной практикой, были дифференцированы в зависимости от ассортимента и качества предоставляемых услуг, стали более конкурентоспособными на мировом

гостиничном рынке и содействовали компетентному выбору потребителя, увеличению туристского потока, росту доходов от въездного и внутреннего туризма.

1.4. Методики оценки, показатели эффективности номерного фонда

Экономических показателей оценки бизнеса в целом и деятельности отеля в частности достаточно много: это и показатели доходности одного номера, общий доход с каждого занятого или имеющегося в наличии номера, доход на одного гостя или на одно спальное место, валовая операционная прибыль на каждый номер, показатели доходности конференц-площадей и мест в ресторане и т.д. Такое многообразие зачастую вызывает путаницу в том, что может брать за основу оценки своей деятельности среднестатистический Российский отель (сетевой или несетевой).

На наш взгляд минимальными и достаточными в Вашей ежедневной работе могут быть следующие два показателя: RevPar – Revenue per AVAILABLE ROOM – доход на каждый имеющийся в отеле номер, и GOPPar – Gross operation profit per available room – валовый операционный доход на имеющийся номер.

RevPar. В мировой практике данный показатель используется как база для определения и анализа качества работы отеля и позволяет отслеживать результативность и эффективность управления номерным фондом. Максимизация RevPAR происходит за счет работы с загрузкой и средним тарифом продажи номера.

Формулы расчета показателя просты:

$$\text{RevPar} = (\text{доход от продажи номерного фонда} - \text{Room Revenue}) / \text{общее количество номеров в отеле} \quad (1);$$

$$\text{RevPar} = \text{ADR} * \text{загрузка} \quad (\text{OR} - \text{occupancy ratio}) \quad (2).$$

Для разных по размерам отелей выручка номерного фонда может варьироваться от 50 до 95%. При отсутствии, например, выручки от

ресторана, залов для мероприятий и тому подобное. RevPAR может быть только отражением доли дохода от продажи номеров, при этом не учитывает остальные источники дохода.

Показатель RevPar для больших и малых отелей может отличаться в большую сторону в случае последних, однако большие отели будут иметь все-таки лучшие экономические показатели, чем малые. Поэтому при сравнении показателей RevPar по Вашим конкурентам на рынке, помните о размерах других гостиниц.

GOPPar.

Это прибыль на один номер. Формула расчета следующая:

$$\text{GOPPar} = \text{GOP} / \text{общее количество номеров в отеле} \quad (3)$$

где GOP (Gross Operating Profit – валовая операционная прибыль на один доступный номер) = общая выручка номерного фонда, ресторанов, кафе, других отделов – прямые расходы операционных департаментов – прочие расходы.

Как было сказано выше, данный показатель позволит лучше отразить прибыльность гостиницы в целом, а не только номерного фонда, следовательно, эффективность работы руководства отделов и отеля в целом.

Следует помнить, что более крупные отели имеют большие затраты на обслуживание номеров и гостиницы в целом, однако при перераспределении на один номер, затраты значительно меньше, чем у небольших отелей.

Таким образом, показатель RevPar можно использовать как основной для оценки эффективности использования и работы номерного фонда. Для оценки прибыльности гостиницы в целом с учетом всех отделов, приносящих доход, лучше оперировать и GOPPar.

Глава 2. Анализ финансовой деятельности ООО Сибагропром гостиница «Сибирь»

2.1. Характеристика деятельности организации

Гостиница «Сибирь» – это современный трёхзвёздочный бизнес–отель, соответствующий европейским стандартам гостеприимства. Гостиница расположена в здании Международного выставочно–делового центра МВДЦ «Сибирь», на левом берегу города Красноярска. В непосредственной близости от гостиницы располагаются торгово-развлекательный центр Планета, остров Татышев, с развитой спортивной инфраструктурой и уютный сквер, где можно отдохнуть и провести время.

К услугам гостей:

- 173 просторных современных номера;
- Ресторан «Сибирь», в котором могут разместиться 100 гостей;
- Парадный зал Grand Hall Siberia;
- Респектабельный банкетный зал;
- 3 кафе с русской и европейской кухней;
- 10 оснащенных конференц-залов вместимостью от 20 до 230 человек;
- Многофункциональный комплекс Гранд Холл Сибирь с концертным залом на 1716 человек;
- Спортивно – оздоровительный комплекс, включающий в себя: сауну с бассейном на 6 персон, вертикальный солярий, фитобочку, мини–сауну «Сибирская здравница», тренажерный зал;
- Выставочные павильоны общей площадью более 11 000 кв. м. для проведения конгрессно–выставочных мероприятий российского и международного масштаба.

Спектр дополнительных услуг:

- бесплатный свежеприготовленный завтрак «шведский стол» с 06:00

до 11:00;

- бесплатный ранний заезд с 9:00;
- бесплатное и круглосуточное посещение тренажерного зала;
- трансфер до 45 мест;
- бесплатная охраняемая парковка;
- бесплатный Wi-Fi доступ в интернет;
- услуги прачечной;
- экскурсионные автобусные туры по городу Красноярск и за его

пределами, а также организация экскурсий на собственном комфортабельном теплоходе «САПС» по сибирской реке Енисей.

Штатное расписание гостиницы предусматривает 133 штатных единиц, из них руководителей -11 чел. (8,3%), специалистов – 27 чел. (20,3%), рабочих -95 чел. 71,4%) . (рисунок 1).

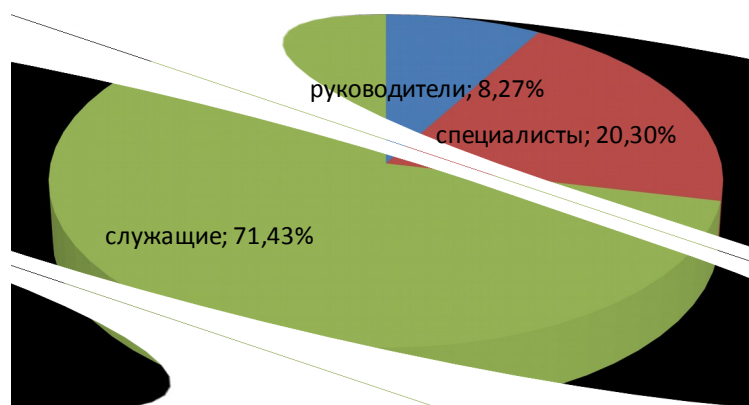


Рис. 1. Структура персонала ООО Сибагропром гостиницы «Сибирь»

В отчетном 2015 году численность персонала составила 130 человек. 77,7% (100 чел.) коллектива составляют женщины.

Сложившаяся в стране социально–демографическая обстановка определяет возрастной состав работников Общества: возрастная группа работников старше 40 лет составляет около 88,5% от всего персонала.

Качественный состав персонала характеризуется следующими данным

(в процента от общего состава):

- с высшим образованием – 24,6%;
- со средне – специальным – 26,9%;
- со средним (10–11 классов средней общеобразовательной школы) – 44,6%;
- 8 классов средней общеобразовательной школы – 3,9%.

Сведения о персонале ООО Сибагропром гостиницы «Сибирь» представлены в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика персонала ООО Сибагропром гостиницы «Сибирь»

№ п/п	Показатель	2013 г	2014 г	2015 г	2016 г	Темп прироста 2016/2013, %
1	Среднесписочная численность работников, человек	135	130	130	130	-3,7037
2	Доля работников, имеющих высшее, неполное высшее, среднее образование, в процентах от среднесписочной численности работников	100	100	100	100	0
3	Объем денежных средств, направленных на оплату труда, тыс. руб.	42873,8	46375	53260	53260	24,22505
4	Объем денежных средств, направленный на социальное обеспечение, тыс. руб.	3423,4	3515	3295	3295	-3,75066
5	Общий объем использованных денежных средств, тыс. руб.	46297,2	49890	56555	56555	22,15642
6	Среднемесячная зарплата 1-го работника, руб.	26321	29717	33935	33935	28,92747

Вопросы оплаты труда персонала регулируются Трудовым Кодексом РФ (Федеральный закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ) и Положением об оплате труда в Обществе, согласно которому предусмотрена ежегодная индексация заработной платы путем повышения должностных окладов и тарифных ставок на процент не ниже роста потребительских цен на товары.

Предусмотрены гарантийные и компенсационные выплаты работникам в соответствии с Трудовым Кодексом РФ. Доплата за работу в ночное время производится, исходя из 40% часовой тарифной ставки.

При совмещении профессий (должностей), расширении зон обслуживания, увеличении объема работы работнику производится доплата. При этом отношения между работником и работодателем регламентируются утвержденным генеральным директором, Положением о порядке и условиях совмещения профессий (должностей) в гостинице «Сибирь».

Стимулирование эффективного труда работников Общества производится в виде выплаты премий и установления надбавок к должностным окладам.

Премирование за текущие результаты работы и единовременное (разовое) осуществляется согласно действующему в Обществе Положению о премировании. Из фонда социального развития общества производятся стимулирующие и социальные выплаты.

В Обществе должное внимание уделяется вопросам охраны труда персонала: работает постоянно действующая Комиссия по охране труда, которая проверяет знание работниками правил охраны труда, занимается организацией их обучения и присвоения различным категориям работающих соответствующих групп (1-ая, 2-ая, 3-я) по электробезопасности.

Для эффективной работы гостиницы необходима функциональная организационная структура. Общий метод представления структуры гостиницы это организационная схема. Она показывает расположение каждой службы и должности в общей организации гостиницы и иллюстрирует распределение полномочий и обязанностей. Степень централизации управления гостиницей высокая, так как руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений.

На сегодняшний день ООО Сибагропром гостиница «Сибирь» имеет следующую структуру управления (рисунок 2). Существуют три уровня управления, к которым относятся: высший, средний и низший уровень.

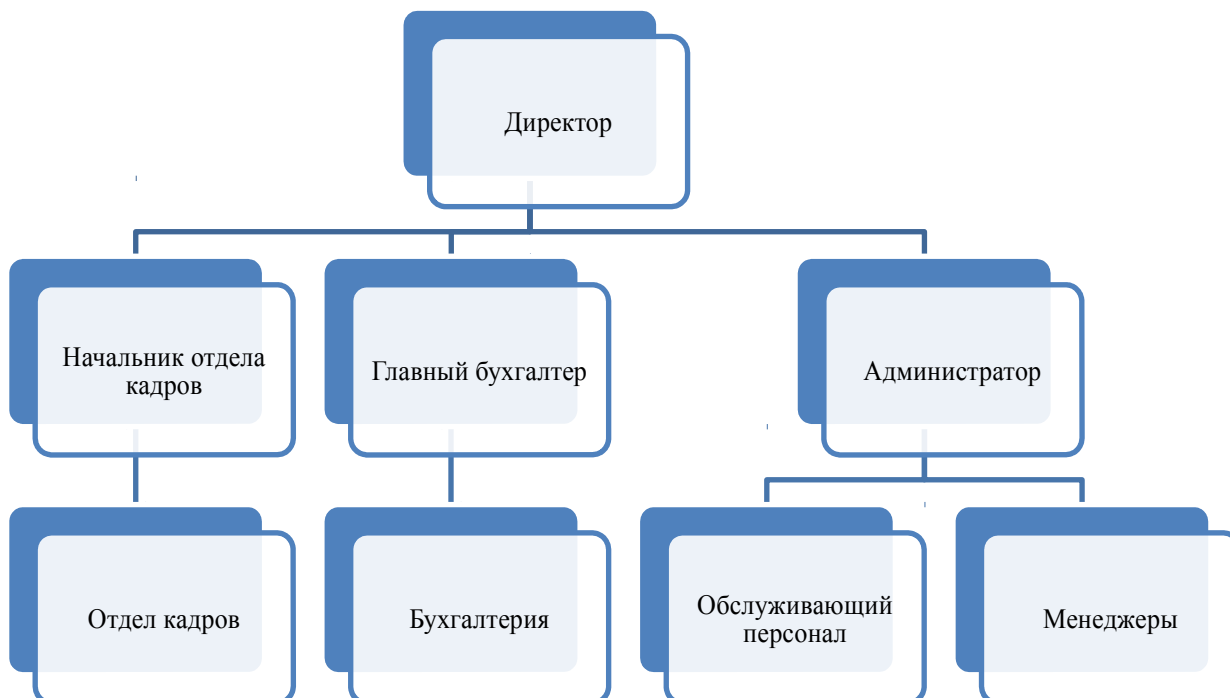


Рис. 2. Структура управления ООО Сибагропром гостиницы «Сибирь»

Высший уровень – это генеральный директор.

Средний уровень представлен администратором.

Низший уровень – это менеджеры, которые координируют и контролируют работу отдельных групп, входящих в состав того или иного отдела.

Тип структуры управления – линейно–функциональный.

Достоинства:

- Четкая система взаимосвязей,
- Простота и удобство контроля,
- Персональная ответственность руководителя.

Недостатки:

- Повышенная зависимость работников от исполнительного директора,
- Сложность коммуникаций между исполнителями.

Гостиница является развивающейся организацией с налаженной системой управления персоналом. Необходимо оценить основные показатели деятельности гостиницы с целью определения эффективности деятельности предприятия. Основными конкурентами гостиницы «Сибирь» являются: гостиница «Красноярск» ***, гостиница «Новотель» ****, гостиница «Хилтон» **** и гостиница «Восток» **. Однако для успешной работы предприятие не должно ограничиваться только информацией о своих ближайших конкурентах. Необходимо проводить систематический мониторинг всего рынка.

ООО Сibaгpоpм гостиница «Сибирь» является развивающейся организацией с налаженной системой управления персоналом. Необходимо оценить основные показатели деятельности гостиницы с целью определения эффективности деятельности предприятия.

2.2. Анализ финансовой деятельности организации

Основные экономические показатели деятельности гостиницы «Сибирь» представлены в таблице 2.

Таблица 2

Показатели деятельности гостиницы «Сибирь» за 2012-2016 гг

Показатели	2012	2013	2014	2015	2016	Темп прироста в 2016 г. по отношению к 2012 г., %
Выручка, тыс. руб.	140332	171789	182431,6	171789	181409,2	29,27
Себестоимость, тыс. руб.	85630	109841	111319	109841	114783,8	34,05
Валовая прибыль, тыс. руб.	54702	61948	71112,6	61948	66625,34	21,80
Управленческие расходы, тыс. руб.	18001	20058	23401,3	20058	20739,97	15,22
Прибыль от продаж, тыс. руб.	36701	41890	47711,3	41890	45885,37	25,02
Прочие доходы, тыс. руб.	169	1400	564	1400	376	122,49
Прочие расходы, тыс. руб.	4475	8224	2389	8224	4567	2,06

За 2013 год Общество оказало услуг населению (включая НДС) на сумму 181409,2тыс.руб., перевыполнив план на 12,9% (или на 23207 тыс.руб.) и превысив уровень 2014 г. на 29,27%.

Из общей суммы выручки доход от реализации гостиничных услуг составил 91,7% , от сдачи офисных помещений в аренду – 6,8%, от прочих платных услуг и услуг по питанию –1,4 %. Следует отметить, что благодаря началу функционирования ресторана в здании гостиницы, выручка от сдачи в аренду нежилых помещений получена в полтора раза больше, чем в прошлом году: 2013 год – 13861, 2014 год – 8958 тыс.руб.

В 2013 г. по сравнению с 2014 г. выручка предприятия возросла на 29% в основном из-за увеличения объема продаж, по этой же причине себестоимость услуг гостиницы увеличилась на 34,05%. Валовая прибыль МВДЦ Сибирь в 2013 г. увеличилась на 21,8%.

Чистая прибыль ООО Сibaагропром гостиницы «Сибирь" за 2012-2016 гг. увеличилась на 19%. При этом в исследуемом периоде максимальна чистая прибыль была в 2013 г.

Постоянные усилия персонала, направленные на обновление и совершенствование материальной базы гостиницы, повышение качества обслуживания гостей, сформировали ее положительный имидж, поэтому, несмотря на то, что количество гостей в отчетном году на 560 чел. меньше прошлого года, процент загрузки и длительность проживания выросли: загрузка до 51% (в 2014 году -46%), длительность проживания – до 3-х дней (в 2016 году – 2,6 дня).

Стремясь следовать требованиям рынка гостиничных услуг, в условиях жесткой конкуренции, Обществу приходится периодически изменять структуру гостиничного фонда, что влечет за собой необходимость переоборудования и переоснащения номеров, расширять перечень дополнительных услуг для гостей, в том числе по питанию.

С учетом этого, а также в связи с ростом потребительских цен на

товары и услуги, затратами на оснащение ресторана необходимым инвентарем (в целях быстрее вводу его в эксплуатацию) содержание 1-го номера в отчетном году обошлось гостинице в среднем в 1235 руб./сутки, это на 23,5% больше, чем было в прошлом году (2014 год – 1000 руб./сутки).

Общая сумма затрат за 2013 год (с учетом управленческих расходов) составила 114783,8тыс.руб.

Заложенный в плане рост затрат к уровню предыдущего года –8,5%– обусловлен причинами:

– индекс потребительских цен на товары и услуги оказался выше, чем было продекларировано перед началом 2013 года, так Федеральным комитетом по тарифам был обещан рост тарифа на тепловую энергию 14%, фактически он составил 17,4%; на воду – 14,5% , по факту –18,1% ; на электроэнергию -10%, фактически 17,2%. А рост цены бензина Аи 95 к концу отчетного года достиг 26% (2014 год – 23 руб./л, 2012 год –29 руб./л);

– рост переменных расходов в связи с увеличением объема оказанных услуг;

– приобретение инвентаря для ресторана на сумму 2832 тыс.руб. ;

– внеплановые работы по восстановлению потолочной лепнины–около 400 тыс.руб.

Наибольший рост относительно прошлого года произошел по:

– материалам – на 18,2% (приобретены шторы для номеров, запчасти для АТС, радиаторы, люстры для холла, заменены вышедшие из строя беспроводные телефоны, ресторанный инвентарь);

– коммунальным услугам – на 24,1% (увеличилось электропотребление в связи с началом работы ресторана, оборудованием номеров кондиционерами, а также ростом тарифов на коммунальные услуги);

– плате за аренду земли – на 56,3% (рост ставки арендной платы);

– завтракам – на 73,5% (в связи с ростом загрузки гостиницы и увеличением стоимости завтрака с 200 руб. до 300 руб.);

– отчислениям в страховые фонды – на 51,5% (рост отчислений от фонда оплаты труда с 26 до 34%, изменение законодательства в части отчислений в страховые взносы от выплат из чистой прибыли).

Благодаря повышению категорийности гостиничных номеров в связи с ростом их комфортности, среднедневной доход (включая НДС) с 1-го реализованного места в отчетном году получен в сумме 2326руб., что на 6,8% (+148 руб.) больше прошлогоднего. Несмотря на сверхплановые расходы, которые Общество вынуждено было понести в связи с указанными выше обстоятельствами, план по прибыли от продаж выполнен на 105,4%, сверх плана получено 2159 тыс.руб., а уровень 2014 года превышен на 34,05%. Рентабельность продаж в 2013 г. – 19,2% (в 2014 - 26,15%).

Снижение показателя рентабельности продаж в значительной мере обусловлено ростом выручки за счет удорожания завтраков, входящих в цены номеров, а также включением в перечень платных услуг обедов и ужинов, которые напрямую не увеличивают финансовый результат, а являются необходимым условием комфортного проживания для гостей.

Оперативные и стратегические показатели эффективности деятельности Общества, рассчитанные по данным бухгалтерского баланса Общества на 31 декабря 2013 года, подтверждают его высокую финансовую устойчивость и независимость. Имеющие место некоторые отклонения фактических данных этих показателей от плановых вызваны тремя основными причинами – это:

– недовыполнение плана по чистой прибыли из-за решения акционеров профинансировать предусмотренные коллективным договором социальные выплаты персоналу Общества из текущей прибыли отчетного года, а не из чистой прибыли предыдущего 2014 года (согласно действующему порядку); – непроведение предусмотренных планом работ по обновлению фасада здания в связи с невозможностью по организационным причинам согласовать этот вопрос на Совете директоров;

– слишком поздние сроки проведения общего годового собрания акционеров, принимающего решения по распределению чистой прибыли предыдущего года.

Стратегические показатели эффективности деятельности Общества, подтверждают его высокую финансовую устойчивость и независимость.

В таблице 3 представлен состав и структура основных средств предприятия.

Таблица 3

Состав и структура основных средств предприятия

Виды основных средств	2013 г.		2014 г.		2015 г.		2016 г.		Темп прироста %
	Тыс. Руб.	%	Тыс. Руб.	%	Тыс. Руб.	%	Тыс. Руб.	%	
Основные средства	1054709	100,0	1054709	100,0	1137596	100,0	1282799	100,0	21,63
Здания и сооружения	560518	53,14	560518	53,14	595841	52,38	599179	46,71	6,90
Машины и оборудования	347828	32,98	347828	32,98	393047	34,55	508761	39,66	46,27
Транспортные средства	23340	2,21	23340	2,21	26430	2,32	27504	2,14	17,84
Производственный инвентарь	2070	0,20	2070	0,20	1952	0,17	1890	0,15	-8,70
Другие виды основных средств	2618	0,25	2618	0,25	2476	0,22	2414	0,19	-7,79
Земельный участок	14365	1,36	14365	1,36	25505	2,24	36743	2,86	155,78

Анализ данных таблицы 3 показал, что большая часть в структуре основных средств принадлежит зданиям и сооружениям. При чем доля зданий и сооружений снижается к концу 2016 г. Стоимость зданий и сооружений на конец 2016 г. возросла на 6,9%, что обусловлено поступлением основных средств на баланс предприятия, а именно: оборудование для душевых комнат, новая сантехника, мебель на ресепшн.

Машины и оборудования являются так же значительной частью основных средств. Их доля на конец исследуемого периода составляет

39,66%. С начала 2014 г. доля выросла на 6,68 процентных пункта. Относительно стоимости прирост составил 46,27% с 2014 г.

Прирост стоимости транспортных средств составил 17,84% в 2015 г. по сравнению с 2014 г. Доля транспортных средств в общей структуре основных средств предприятия не высока – 2,14% на конец 2013 г.

Снизилась стоимость следующих видов основных средств:

– производственный инвентарь. Темп прироста – 8,7%. Доля меньше половины процента общей структуры основных средств в течение 2013-2016 гг.

– другие виды основных средств снизились на 7,79%.

В целом стоимость основных средств увеличилась на 21,63%.

Гостиница – сложное многофункциональное предприятие, которое оказывает целый комплекс услуг: это размещение, питание, организация досуга и бытовое обслуживание. Основными источниками получения прибыли в гостиничном бизнесе являются: номерной фонд; бизнес-центр; бытовой комплекс; общественное питание (обслуживание в зале ресторана, в номерах). Примерно 70 % дохода гостиницы составляет плата за номера, около 20 % - доход от продажи продуктов питания и напитков.

АСУ (автоматизированная система управления) гостиницы - это специализированный пакет программ, обеспечивающий работу гостиничного персонала на своих рабочих местах и оперативное принятие решений на всех этапах технологического цикла, от резервирования мест до получения отчета по деятельности гостиницы. АСУ применяются в различных отраслях промышленности, энергетике. АСУ с Системой поддержки принятия решений (СППР) являются основным инструментом повышения обоснованности управленческих решений. В гостинице «Сибирь» специальные средства для гостиниц не используются. Информационные технологии заключаются только в применении их в бухгалтерском учете.

«1С:Бухгалтерия» – это универсальная бухгалтерская программа,

которая не требует предварительного освоения. С тиражом более 6000 копий в месяц "1С:Бухгалтерия" является самой покупаемой компьютерной программой России и СНГ.

Программа ведет учет в количественном и суммовом выражениях, успешно считается заработная плата. Коэффициент автономии характеризует долю владельцев предприятия в общей сумме средств, авансированных в его деятельность. Далее выполним анализ коэффициентов финансовой устойчивости.

Таблица 4

Коэффициенты финансовой устойчивости

Показатель	Значение показателя				Изменение показателя (гр.5-гр.2)
	01.01.1 4	01.01.1 5	01.01.1 6	01.01.1 7	
1	2	3	4	5	6
Коэффициент автономии	0,89	0,91	0,85	0,85	-0,03
Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами	0,69	0,75	0,54	0,67	-0,02
Коэффициент покрытия инвестиций	0,90	0,92	0,87	0,88	-0,02
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,28	0,30	0,21	0,35	0,07
Коэффициент мобильности имущества	0,36	0,37	0,33	0,44	0,08
Коэффициент мобильности оборотных средств	0,30	0,19	0,30	0,52	0,22
Коэффициент обеспеченности запасов	3,75	2,78	1,66	3,59	-0,16
Коэффициент краткосрочной задолженности	0,92	0,89	0,83	0,84	-0,07

Как видно из данных таблицы 4, значение данного показателя очень высокое, что свидетельствует о достаточно высокой степени независимости от заемных источников финансирования хозяйственного кругооборота. Также в таблице видно, что коэффициент соотношения заемных и собственных средств равен нулю (у предприятия отсутствуют платные заемные средства).

Коэффициент маневренности (мобильности) показывает, какая часть собственного капитала используется для финансирования текущей деятельности, то есть вложена в оборотные средства, а какая часть капитализирована. Значение коэффициента маневренности имеет положительное значение, что свидетельствует о наличии собственных оборотных средств.

Далее выполнен анализ ликвидности предприятия. Для анализа ликвидности баланса средства актива и источники пассива разделены на группы по срокам поступления средств и наступления платежей.

Таблица 5

Анализ ликвидности баланса (2016г)

Показатели	На начало года	На конец года	Δ
1	2	3	4
АКТИВ			
1. Максимально ликвидные активы	7 998 038	23 060 866	15 062 828
2. Быстро реализуемые активы	10 193 879	12 854 598	2 660 719
3. Медленно реализуемые активы	9 410 236	8 921 782	- 488 454
4. Трудно реализуемые активы	54 216 178	54 609 934	393 756
ПАССИВ			
1. Максимально срочные обязательства	10 359 838	12 354 316	1994478
2. Краткосрочные пассивы	-	-	0
3. Долгосрочные пассивы	2 140 777	2 305 840	165063
4. Постоянные пассивы	69 317 715	84 787 024	15469309
БАЛАНС	81 818 330	99 447 180	17 628 850

На конец 2016 года наблюдается следующая картина:

$A1 > П1$, так как $23\,060\,866 > 12\,354\,316$

$A2 > П2$, так как $12\,854\,598 > 0$

$A3 > П3$, так как $8\,921\,782 > 2\,305\,840$

$A4 < П4$, так как $54\,609\,934 < 84\,787\,024$

На конец 2016 года и начало 2017 года наблюдается следующая картина: $A1 > П1$ $A2 > П2$ $A3 > П3$ $A4 < П4$, что свидетельствует об абсолютной ликвидности баланса.

Расчет платежного излишка/недостатка баланса за 2016 гг. представлен в таблице 6 [5, с. 61]. Рассчитанные показатели свидетельствуют о том, что условия абсолютной ликвидности выдержаны, т. е. максимально ликвидные активы покрывают максимально срочные обязательства, быстро реализуемые активы превышают краткосрочные пассивы, медленно реализуемые активы покрывают долгосрочные пассивы, внеоборотные активы сформированы за счет собственных источников. Итак, на начало года наблюдался недостаток максимально ликвидных активов, а также труднореализуемых активов. На конец года по первым трем составляющим (максимально ликвидные активы, быстро реализуемые активы и медленно реализуемые активы) наблюдается излишек, по четвертой группе – недостаток.

Таблица 6

Расчет платежного излишка/недостатка баланса

Актив	Пассив	Платежный излишек /недостаток (на нач. года)	Платежный излишек/ недостаток (на конец года)	В % к величине группы пассива на нач. года	В % к величине группы пассива на нач. года
1	2	3	4	5	6
Максимально ликвидные активы	Максимально срочные обязательства	-2 361 800	10 706 550	-23%	87%
Быстро реализуемые активы	Краткосроч. пассивы	10 193 879	12 854 598	-	-
Медленно реализуемые активы	Долгосроч. пассивы	7 269 459	6 615 942	340%	287%
Трудно реализуемые активы	Постоянные пассивы	-15 101 537	-30 177 090	-22%	-36%

Баланс является абсолютно ликвидным. Итак, можно сделать вывод о благоприятной ситуации. Выдержаны все четыре условия ликвидности баланса. Кроме того, выполнение четвертого неравенства свидетельствует о соблюдении минимального условия финансовой устойчивости – наличии у

компании собственных оборотных средств.

Значения коэффициентов ликвидности находятся на высоком уровне, что свидетельствует об очень высоком уровне платежеспособности компании. Анализ деловой активности заключается в исследовании уровней. Анализ показателей деловой активности (в днях) за анализируемый период представлен в таблице 7.

Таблица 7

Анализ показателей деловой активности (в днях)

Наименование показателя	2014	2015	2016
1	2	3	4
Отдача активов, дней	168	141	119
Отдача основных средств (фондоотдача), дней	69	76	71
Коэффициент оборачиваемости незавершенного производства	0	0	0
Оборачиваемость оборотных активов, дней	62	49	47
Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат, дней	44	29	21
Коэффициент оборачиваемости текущих активов, дней	62	49	47
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности, дней	26	20	15
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности, дней	14	15	15
Отдача собственного капитала, дней	153	124	101
Оборачиваемость материальных запасов, дней	15	26	19
Оборачиваемость незавершенного производства, дней	0	0	0
Оборачиваемость готовой продукции, дней	0	1	1

Показатели деловой активности характеризуют, во-первых, эффективность использования средств, а во-вторых, имеют высокое значение для определения финансового состояния, поскольку отображают скорость превращения производственных средств и дебиторской задолженности в денежные средства, а также срок погашения кредиторской задолженности.

Проанализировав деятельность гостиницы «Сибирь» можно сделать вывод, что предприятие работает достаточно стабильно, наращивая оказания услуг и получая прибыль. Рентабельность предприятия в исследуемом периоде колеблется в пределах 19-26%.

2.3. Анализ хозяйственной деятельности организации

Сумма общих расходов позволяет понять, оказался ли отель в минусе по итогам периода и на сколько.

В индустрии гостеприимства с учетом всех выплат по кредитам и займам общие расходы составляют от 85 до 90% от дохода. Очень важный для анализа показатель – расходы на оплату труда. Если рассчитывать от оборота, сумма, планируемая на оплату труда персонала, не должна превышать 40 копеек с рубля. В отельном бизнесе в зависимости от сезона, она составляет от 19% до 54%.

Отправной точкой для расчета любого тарифа является анализ себестоимости. Иначе говоря, мы должны выяснить порог рентабельности (точку безубыточности) работы отеля.

Для этого сумму расходов за предыдущий год мы делим на количество занятых номеров.

Выясняем, что, например, при среднегодовой загрузке 70% средняя стоимость номера была 3500 руб. Это и есть себестоимость — те расходы, которые гостиничное предприятие должно понести в обязательном порядке.

Затем необходимо просчитать, какую наценку сделать на эту себестоимость. Целесообразно взять информацию об изменении тарифных планов на электроэнергию, воду, газ плюс предусмотреть коррективу в 6-8% на инфляцию. Кроме того, финансово – коммерческая служба отеля ежедневно рассчитывает среднюю фактическую стоимость номера по каждому типу и общую фактическую стоимость номера (ADR). Этот показатель зависит от категории, в которой позиционируется отель, местоположения, размера номерного фонда. Средний открытый тариф высчитывается исходя из тарифного плана, который гостиничное предприятие для себя выбрало. Расчет осуществляется по периодам и для каждой категории номера отдельно.

Двухместный номер целесообразно принять за средний вариант, подразумевая, что предприятия индустрии гостеприимства чаще продают его для одноместного использования. Зная средний открытый тариф и ADR, можно вычислить среднюю скидку. К сожалению, тенденция такова, что средняя скидка постоянно растет. Так, по мере активизации продаж через онлайн-агентства в отеле она выросла с 9,5 до 20%.

Еще один важный для принятия управленческих решений показатель коэффициент загрузки номеров по типам. Например, в нашем отеле есть номера категорий «стандарт», «комфорт», «супериор» и «студия».

Видя, что два года подряд в отеле самый высокий коэффициент загрузки по номерам «комфорт», руководству отеля целесообразно 44 переоснастить несколько номеров «стандарт» в номера категории «комфорт», увеличивая, таким образом, доходность отеля.

Интересную информацию дает коэффициент загрузки номеров по клиентским группам. В летний сезон группового туриста предприятия индустрии туризма практически не принимают, что дает нам возможность активнее работать с индивидуальным гостем. Это гость более выгодный для отеля, поскольку при работе с ним дается меньшая скидка, чем при заселении группы. В то же время, осенью, когда загрузка падает, отели заинтересованы повысить коэффициент загрузки по групповым гостям. Также полезно анализировать коэффициент загрузки номера по странам происхождения клиентов. Сделав выводы, представители отеля поехали на выставку в Берлин, заключили договоры с онлайн – агентствами в Германии, подготовили информацию об отеле на финском языке, разработали для финнов пакет выходного дня и т. п.

Показатель кратной занятости номеров отеля в нашем случае замер на уровне 1,44. Это говорит о том, что в основном наши номера заняты под одноместное размещение. Только 40% гостей живут по двое или с дополнительным местом. Поняв эту тенденцию, руководство отеля увеличило число одноместных номеров путем преобразования нескольких двухместных «стандартов» в одноместные номера категории «комфорт». Кроме того, номера изначально оснащались таким образом, что кровати в двухместных номерах при необходимости сдвигаются.

Так, двухместный номер может предлагаться для семейного или одноместного размещения. Таким образом, можно гибко работать с типами номеров для повышения загрузки отеля. Коэффициент средней продолжительности пребывания гостя в отеле за время работы гостиницы вырос с 2,1 дня до 2,4. Руководству отеля хотелось бы иметь этот показатель на уровне 3-5 дней, но гостиница «Сибирь» – отель, ориентированный на командированных, – это задача сложная.

Таблица 8

Оценка уровня загрузки гостиницы

ООО Сибагропром гостиница «Сибирь» за 2014-2016гг

Год/месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль
2014	80%	51%	52%	63%	58%	80%	95%
2015	75%	50%	49%	55%	57%	83%	94%
2016	73%	54%	43%	60%	66%	77%	96%
Среднее значение	76%	52%	41%	59%	54%	73%	95%

Таблица 9

Оценка уровня загрузки гостиницы

ООО Сибагропром гостиница «Сибирь» за 2014-2016 гг

Год/месяц	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Среднее значение
2014	59%	83%	68%	69%	72%	64%
2015	78%	91%	74%	73%	73%	74%

2016	64%	85%	70%	65%	70%	69%
Среднее значение	57%	73%	69%	69%	72%	64%

В данных таблицах представлена средняя загрузка гостиницы ООО Сибagroпром гостиница «Сибирь» за 2014-2016. На основании представленных данных, можно сделать выводы о том, что уровень загрузки отеля соответствует распределению туристов по туристическим сезонам в городе Красноярск (фактор сезонности изменения спроса на услуги). Необходимо отметить, что средняя загрузка отеля (годовая) за период 2013-2016 отличается незначительно.

Что касается загруженности отеля по месяцам, то она принимает максимальное значение среди средних величин за период июль. Необходимо отметить, что за периоды январь, апрель, май, июнь, август, ноябрь декабрь, то есть на протяжении большей части года наблюдается снижение загрузки в 2016 году по отношению к базисному периоду – 2014 году.

На основании данного факта необходимо сделать вывод о том, что в целях поддержания уровня загрузки номерного фонда, а так же повышения значения данного показателя целесообразно осуществить организационно – экономические мероприятия, направленные на разработку и предоставление услуг для определенного сегмента потребительского рынка, и формирования на его основе конкурентных преимуществ гостиницы ООО Сибagroпром гостиница «Сибирь».

Таблица 10

Сведения о средней среднедневной цене одноместного номера гостиницы ООО Сибagroпром гостиница «Сибирь» за 2014-2016гг. (первое полугодие)

Год/месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь
2014	6 198,82	4 979,94	3 960,52	3 506,46	8 778,15	6 245,41
2015	5 811,40	4 882,29	3 732,02	3 061,20	7 358,16	7 260,28
2016	5 656,43	5 272,88	4 036,68	3 339,49	8 519,97	6 011,22

Среднее значение	5 888,88	5 045,03	3 903,74	3 302,38	8 218,76	6 505,63
------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Таблица 11

Сведения о средней среднедневной цене одноместного номера гостиницы ООО Сибагропром гостиница «Сибирь» за 2014-2016гг. (второе полугодие)

Год/месяц	Июль	Август	Сентябрь	Октябрь	Ноябрь	Декабрь	Среднее значение
2014	7 291,39	7 666,24	8 502,23	8 502,23	4 357,86	4 429,22	5 858,22
2015	7 214,64	7 968,24	8 319,39	8 319,39	4 191,35	4 490,73	5 754,89
2016	7 368,14	7 588,80	9 119,33	4 511,24	4 511,24	4 306,18	5 882,74
Среднее значение	7 291,39	7 741,10	8 646,99	4 554,20	4 554,20	4 408,71	5 811,95

На основании представленного расчета, а так же сопровождающего его графика, можно сделать вывод о том, что показателю ADR свойственен фактор сезонности. За 2014-2016 гг. данный показатель ADR принимал максимальные значения в мае и сентябре, минимальные в апреле.

2.4. Анализ эффективности использования номерным фондом

В планировании деятельности предприятия, выборе перспективных направлений его развития огромное значение имеет анализ конкурентов.

В рамках данного исследования целесообразно осуществить анализ территориально конкурентов.

Исследование конкурентоспособности ООО Сибагропром гостиница «Сибирь» предполагает выделение ее основных и неосновных конкурентов.

В рамках анализа целесообразно отметить, что гостиница ООО Сибагропром гостиница «Сибирь» является единственным отелем в указанном районе, который присутствует на рынке гостиничных услуг с

советских времен. Остальные участники указанного территориального рынка появились на нем в результате формирования рыночной экономики в Российской Федерации.

На основании сказанного можно сделать вывод о том, что Бренд гостиницы «Сибирь» является наиболее запомнившимся гостям города, посещавшим Красноярск.

Так же узнаваемость бренда обуславливается выгодным и эффективным расположением исследуемого предприятия в районе. Отель расположен на пересечении основных транспортных магистралей города, по которым проходят все основные экскурсионные маршруты города. На основании сказанного можно сделать вывод о занятии гостиницей высоких конкурентных позиций.

Рассмотрим конкурентные преимущества гостиницы «Сибирь» и ее основных конкурентов. Исходя из данных, можно сделать вывод о том, что исследуемая организация занимает эффективное, выгодное положение среди конкурентов.

Причинами к тому является тот факт, что среди представленных предприятий индустрии гостеприимства наибольший удельный вес занимают мини-отели, а так же средней величины отели, которые в силу своей миниатюрности сталкиваются со значительными проблемами в области управления финансами, в виду их дефицита.

Так же в указанных предприятиях не проявляется значительного эффекта масштаба: экономии на постоянных издержках за счет увеличения количества оказываемых услуг, в том числе дополнительных.

Что касается уровня загрузки номеров, то необходимо отметить, что высокий уровень загрузки среди указанных организаций обусловлен в первую очередь низкими ценами на проживание, что формирует ценовое конкурентное преимущество малых отелей. Однако, данное преимущество в стратегической перспективе при учете фактора сезонности, характерному

индустрии туризма, а так же фактора цикличности развития национальных экономических систем, может привести малые отели к жесткому дефициту денежных средств, что в конечном счете ведет к банкротству.

В данной – аналитической главе исследования, представлен анализ финансово–хозяйственной деятельности объекта исследования, а именно гостиницы ООО Сibaгpоpм гостиница «Сибирь». В рамках осуществляемого анализа исследована внешняя и внутренняя среда предприятия: проанализирована деятельность указанного гостиничного предприятия с точки зрения номенклатуры оказываемых услуг, в том числе неосновных, представлена численность и характеристика номерного фонда гостиницы, проанализирована деятельность предприятия с точки зрения его доходности, а именно загруженности номерного фонда гостиницы.

Таблица 12

Относительные показатели экономической эффективности

Номер п/п	Наименование показателя	Обозначение	Формула	2015г.	2016г.	Прирост, %
1	Уровень загрузки, %	КИНФ	$КИНФ = \frac{НН}{Н} * 100\%$	40,5%	32,9%	-7,6%
2	Средняя выручка в расчете на занятый номер	СОТ	$СОТ = \frac{N(\text{номерной фонд})}{\text{кол-во занятых номеров}}$	1 892	1 865	-1,4%
3	Средняя выручка	RevPar	$RevPar = N(\text{номерной фонд})$	768	613	-20,2%
4	Рентабельность активов	РА	$P / \text{Средние активы за период}$	6,4%	8,0%	1,6%
5	Фондоотдача	ФО	$N / \text{Основные средства}$	14	19	39,4%

Совокупные доходы предприятия в 2016 г. снизились на 21 % по сравнению с аналогичным периодом 2015 г. (или на 34,6 млн рублей). Практически половина всех доходов была сформирована за счет поступлений от оказания услуг размещения, 36 % доходов приходится на сдачу в аренду коммерческих площадей, 15 % составила выручка от предприятий общественного питания.

Средний доход на эксплуатируемый номер (RevPAR) снизился на 20 % по сравнению с аналогичным показателем 2015 г. Среднегодовая загрузка номерного фонда в 2016 г. уменьшилась на 8 %, а средняя выручка на эксплуатируемый номер (RevPAR) уменьшилась на 20 % по сравнению с аналогичным показателем 2015 г.

Основное уменьшение доходов произошло от услуг проживания (на 17,6 млн руб.) в силу снижения среднегодовой загрузки номерного фонда, а также увеличения скидок для корпоративных клиентов.

Фактором увеличения показателей рентабельности Общества в 2016 г. по сравнению с 2015 г. является значительное снижение валовой выручки и при этом получение такой же прибыли от продаж в отчетном периоде, как и в 2015 г., а также снижение за 2016 г. среднего значения по внеоборотным активам.

Далее в рамках исследования целесообразно произвести разработку, экономическое обоснование, а так же провести оценку экономической эффективности мероприятий, направленных на повышение уровня загруженности номерного фонда, а так же формирующих конкурентные преимущества гостиницы.

Глава 3. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования номерного фонда гостиницы на примере ООО Сибагропром гостиница «Сибирь»

3.1. SWOT–анализ гостиницы «Сибирь»

Цель SWOT–анализа заключается в определении сильных и слабых сторон организации по отношению к ее конкурентам, а также в выделении важных факторов, оказывающих влияние на ее деятельность. SWOT–анализ дает ясное представление о ситуации, в которой находится гостиничное предприятие, и указывает, в каких направлениях нужно действовать, чтобы максимизировать возможности и минимизировать слабые стороны и внешние угрозы. По своей сути он характеризует: силы – преимущества организации, слабости – недостатки организации, возможности – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке. Подразумевает обозначение цели проекта и определение внешних и внутренних факторов, влияющих на достижение цели или наоборот, мешающих ее достижению.

Основой концепции данной стратегии является использование потенциальных возможностей гостиничного предприятия для внедрения новых услуг, совпадающих с профилем деятельности при условии, что «старый» бизнес не меняется, гостиница работает на прежнем рынке, при этом осуществляя поиск на существующем рынке сбыта новой услуги, созданной с учетом современных рыночных тенденции.

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы).

В таблице 1 изображен SWOT–анализ гостиницы «Сибирь».

Таблица 1

SWOT–анализ гостиницы «Сибирь»

Сильные стороны	Возможности
<p>Хорошая репутация;</p> <p>Устойчивые связи с туроператорами, турагентствами и компаниями;</p> <p>Широкая сбытовая сеть;</p> <p>Высокая квалификация менеджеров высшего звена;</p> <p>Наличие необходимых финансовых ресурсов;</p> <p>Наличие постоянных клиентов;</p> <p>Гибкая ценовая политика;</p> <p>Достаточно низкая средняя цена номера в сутки;</p> <p>Высокое качество услуг;</p> <p>Контроль качества.</p>	<p>Повышение деловой активности в России;</p> <p>Рынок гостиничных услуг находится на стадии роста;</p> <p>Отсутствие единого лидера на рынке;</p> <p>Расширение спектра услуг с целью удовлетворения большего числа потребностей клиентов;</p> <p>Развитие глобальных информационных систем;</p> <p>Совершенствование автоматизированных систем, в том числе гостиничных компьютерных продуктов.</p>
Слабые стороны	Угрозы
<p>Среднее расширение ассортимента услуг;</p> <p>Высокая текучесть кадров;</p> <p>Низкая среднегодовая загрузка;</p> <p>Недостаточное внимание уделяется стратегическому маркетинговому планированию;</p> <p>Проблемы в организационной структуре управления.</p>	<p>Возможное замедление темпов роста рынка, вызванное экономическим кризисом;</p> <p>Временное снижение спроса;</p> <p>Снижение платежеспособности населения и сокращение корпоративных бюджетов компании;</p> <p>Нестабильный валютный курс;</p> <p>Появление на рынке новых мощных конкурентов.</p>

SWOT–анализ отеля гостиницы «Сибирь» выполнен, представлена полная картина дел в гостинице: определены параметры и характеристики, которые могут привести к коммерческим рискам, определены положительные и отрицательные характеристики заведения. Сравнивая сильные стороны и угрозы, можно оценить потенциал стратегических преимуществ гостиницы «Сибирь» и ее способность противостоять внешним угрозам. Несмотря на

обострение конкуренции (по инфраструктуре, по предлагаемому продукту и т.д.) со стороны других гостиниц, усиления выездного туризма в соседние регионы и за границу в связи с низким уровнем предоставляемых услуг и высокими ценами на них, значительный природно-экологический, историко-культурный и рекреационный потенциал, интерес к проведению выставок, семинаров и кинофестивалей и иных мероприятий позволяет гостинице развивать ряд направлений туристической отрасли (деловой, молодежный и прочие).

Особой слабой стороной гостиницы «Сибирь», является низкая среднегодовая загрузка номерного фонда, что и является причиной написания данной работы. Соответственно, предлагаются мероприятия для увеличения загрузки номерного фонда гостиницы «Сибирь».

В целом по проведенному анализу у гостиницы «Сибирь» есть все возможности выбрать на данном этапе стратегию «интенсивного роста» (более глубокое внедрение на рынок (концентрация)), поскольку у отеля есть возможности и сильные стороны, позволяющие это сделать. Будет проводиться обучение персонала, усиление качества обслуживания и устранение неконтролируемой загрузки отеля, для загрузки номерного фонда, создание отдела, связи с общественностью и маркетинговой службы стратегических преимуществ гостиницы и ее способность противостоять внешним угрозам.

3.2. Разработка мероприятий по повышению эффективности использования номерного фонда на примере гостиницы ООО Сибагропром гостиница «Сибирь»

В ходе проведенного анализа состояния гостиницы «Сибирь» был выявлен ряд негативных моментов, который должен быть устранен посредством разработки мероприятий направленных на совершенствование

организационной структуры гостиницы и мероприятий, направленных на улучшение проблематики данной работы – управления загрузки номерного фонда гостиницы на примере ООО Сибагропром гостиница «Сибирь».

Предлагаются следующие мероприятия.

Совершенствование организационной структуры. Одной из важных задач данной работы является создание наиболее эффективной организационной структуры, адекватной в каждой конкретной ситуации состоянию внутренней и внешней среды организации. Поскольку как внешняя, так и внутренняя среда деятельности в силу объективных рыночных условий непременно претерпевает изменения, естественно возникает необходимость изменений организационной структуры.

Были выявлены некоторые недостатки в организационной структуре управления гостиницы «Сибирь», устранение которых поможет предприятию более успешно функционировать в условиях жесткой конкуренции. Установление тесных взаимосвязей на горизонтальном уровне, прежде всего, поможет менеджерам отделов, ответственных за обеспечение плановой загрузки на предприятии быть в курсе событий, вовремя узнавать обо всех изменениях, происходящих на предприятии, доносить полученную информацию до своих сотрудников, правильно принимать решения и, при необходимости, решать проблемы совместно.

Для этого предлагается ввести на предприятии ежедневное собрание начальников вышеуказанных отделов в кабинете генерального директора. Собрание проводить в начале и в конце рабочего дня, продолжительностью в двадцать минут. Каждому менеджеру необходимо будет подготовить краткий отчет о работе своей службы. Если это собрание проводится в начале рабочего дня, то следует осветить планы на день, предоставить статистику по гостинице (касаясь своего отдела), если в конце рабочего дня, то предоставить отчет о проделанной работе, сообщить с какими проблемами столкнулись в течение дня, были ли жалобы от клиентов.

Такие собрания помогут избежать дублирования функций между вышеупомянутыми отделами, четко разграничивать полномочия, грамотно прогнозировать текущую и перспективную загрузку, совместными усилиями координировать ценовую стратегию, принимая решения по какой цене принимать бронирования от различных гостей в конкретное время.

Выбор целевого рынка – это определение наиболее подходящего и выгодного для гостиничного предприятия сегмента или группы сегментов рынка, на который направлен комплекс маркетинговых действий. Этой задаче необходимо уделять серьезное внимание, так как от правильного решения в большей мере зависит эффективность всей последующей деятельности организации.

Поскольку гостиница «Сибирь» сосредоточена в основном на единственном сегменте рынка предоставления гостиничных услуг бизнес – туристам, загрузка номерного фонда находится в тесной зависимости от темпа деловой жизни в городе. Благодаря этому, повысить средний уровень загрузки в выходные и праздничные дни становится практически невозможно.

Следовательно, организации необходимо ориентироваться не только на бизнес – клиентов, но и выделять и разрабатывать альтернативный уже существующему сегмент рынка. Рыночная сегментация означает разделение рынка на отдельные составляющие исходя из определенных групп покупателей.

Было проведено маркетинговое исследование рынка, чтобы выяснить на какие группы потребителей следует ориентироваться гостинице «Сибирь», было проведено анкетирование тысячи человек. В результате анкетирования была выявлена возрастная структура потребителей. Она представлена на рисунке 2.

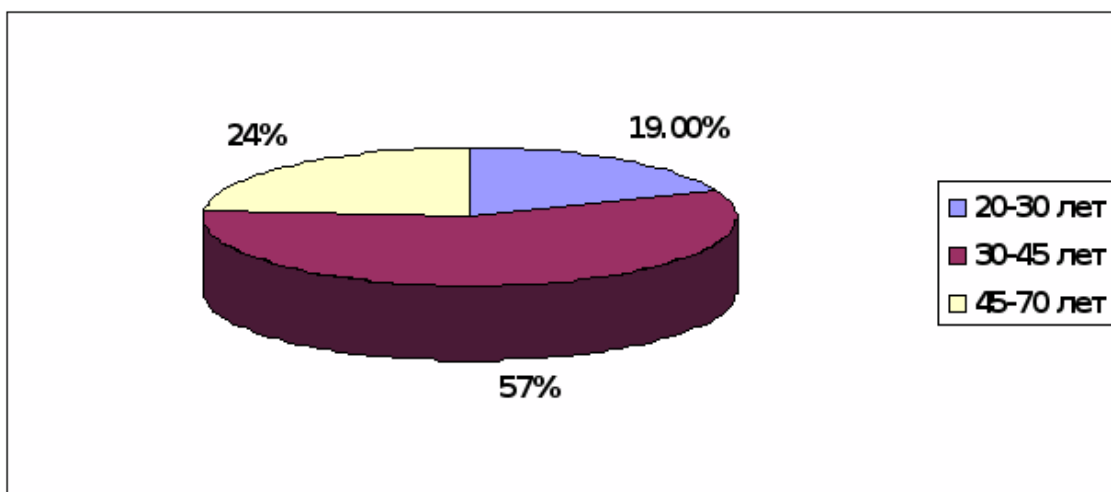


Рис 2. Возрастная структура потребителей гостиницы «Сибирь», %

Как видно из диаграммы, представленной на рисунке 2, наибольший вес в структуре потребителей занимают люди в возрасте от 30 до 45 лет – 57% от общего количества опрошенных. Эта тенденция совпадает с общей тенденцией в туризме.

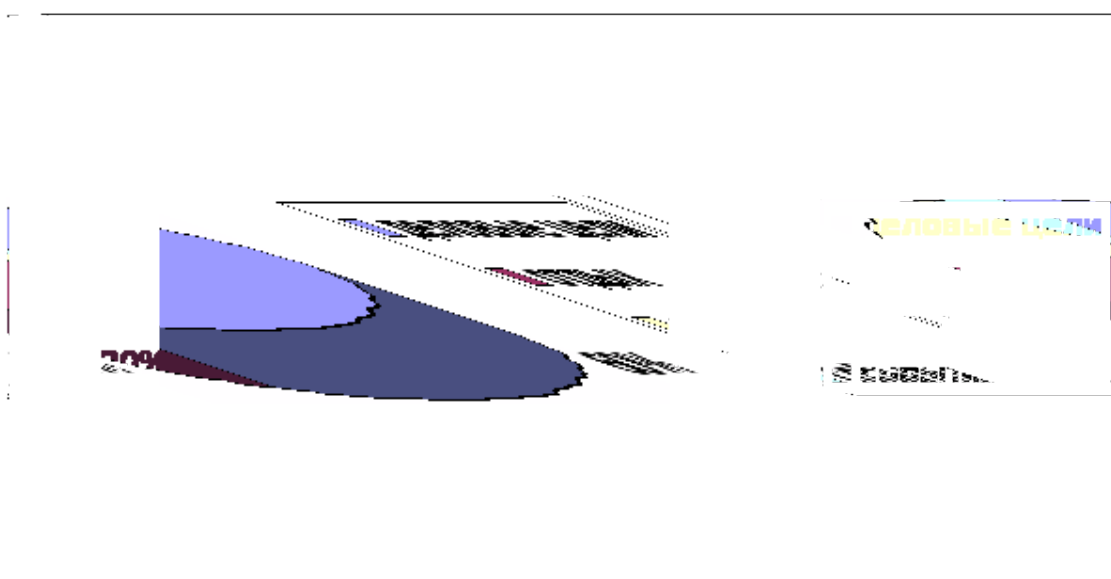


Рис 3. Структура клиентов гостиницы «Сибирь» по критерию «цель путешествия», %

Из диаграммы видно, что подавляющее большинство туристов приезжают в гостиницу с деловыми целями – 60%. Незначительная доля в структуре приходится на тех туристов, которые приезжают в гостиницу

отдохнуть –20% от общего числа. Всего 15% приезжают провести время в личных целях и 5% из-за какого либо специального события.

Данное исследование позволяет наиболее точно характеризовать состав услуг гостиничного предприятия, показывает рынок каких услуг менее развит. Дает возможность выбрать определенный целевой сегмент.

Из проведенного исследования можно сделать следующие выводы. Гостинице «Сибирь» следует ориентироваться на туристов возрастной группы от 30 до 45 лет, выбирающих целью путешествия, отдых и досуг. Для повышения эффективности использования номерного фонда предлагается разработать проект внедрения в ассортимент СПА – услуг. Для этого предполагается реорганизовать существующий спортивно-оздоровительный комплекс в современный СПА – центр.

СПА – это хорошо сочетаемый с гостеприимством экономически – оправданный вид деятельности. Развитие СПА – центров на базе отелей категорий 3–4 звезды приобретает все большую популярность. Во-первых, здоровый образ жизни и посещение СПА – салонов для большинства людей с средними доходами и выше стали неотъемлемой частью повседневной жизни. Во-вторых, жизнь в мегаполисах, в том числе и в Красноярске, погружает людей в состояние хронической усталости, поэтому они ощущают особую потребность в релаксации.

Создание СПА–центра в гостинице «Сибирь» создает новую возможность привлечения как внутренних (постояльцы), так и внешних клиентов – посетителей «с улицы». Хороший СПА – центр также важен для отеля, как уютный, комфортабельный номер или соответствующий уровню ресторан.

Требования, которые предъявляются к СПА – центру в гостинице, сильно отличаются от требований к городскому салону красоты. Причем формируют их клиенты, которые, поездив по миру и получив опыт

проживания в гостиницах, предъявляют повышенные требования к стандартам сервисного обслуживания.

Увеличить ассортимент SPA–услуг в SPA–центре, что позволит увеличить заинтересованность клиентов т.к. будут предоставлены скидки постоянным клиентам в размере до 50% и тем кто приезжает по деловым поездкам будут разработаны специально групповые предложения со системой бонусов и скидок.

3.3. Оценка эффективности предложенных мероприятий

Есть основания полагать, что после предложенных мероприятий увеличится загрузка номерного фонда гостиницы «Сибирь». Для того, чтобы оценить эффективность мероприятий, необходимо рассчитать их затраты. Что касается двух первых предложенных мероприятий, риск минимален, так как, совершенствование организационной структуры и разработка нового сегмента рынка никаким образом не вредит продолжению разработки старого, уже существующего целевого рынка и получать с него запланированную прибыль.

А вот создание СПА – центра в гостинице «Сибирь» – целесообразное и рентабельное мероприятие, но, разумеется, требующее немалых затрат. По проекту СПА–центр планируется разместить на площади 400 кв.м., которая будет разделена на пять зон:

- рецепция и зона отдыха;
- салон красоты (парикмахерский зал, зона маникюра/педикюра, солярий);
- спортивно–оздоровительный блок (тренажерный зал, бассейн, зона отдыха);
- СПА–зона;
- вспомогательные помещения (подсобные помещения, коридоры).

Таблица 2

План распределения площади и стоимость оснащения СПА–центра
гостиницы «Сибирь»

Входная группа	1	Рецепция и зона отдыха	15	80000
Салон красоты	2	Парикмахерский зал (4 рабочих места) и место мастера маникюра	42	450000
	3	Солярий вертикальный(2)	8	220000
	4	Кабинет спа-педикюра	16	270000
Спортивно-оздоровительный блок	5	Тренажерный зал, бассейн, зона отдыха	200	1000000
СПА-зона	6	Кабинет талассотерапии	15000	250000
	7	Кабинет классической косметологии	20	300000
	8	Кабинет массажа	12	100000
	9	Хаммам	40	700000
Вспомогательные помещения	10	Подсобные помещения, склады, коридоры	22	
Итого	400	3370000		

Общие затраты на оснащение СПА – центра составили 3370000 руб.

Таблица 3

Инвестиционный план СПА – центра гостиницы «Сибирь»

Статья расходов	Сумма, руб.	
Проектные предпроектные мероприятия	Оплата услуг по созданию технологического проекта (концепция, технология, планировочные решения, техническое задание для строителей, концепт-дизайн)	400000
	Согласование проекта в надзорных организациях	80000
Итого (проектные и предпроектные мероприятия):	480000	

Окончание таблицы 3

Строительно-ремонтные работы	Строительно-ремонтные работы, в т. ч. выполнение работ по инженерному оборудованию (вентиляция, водоснабжение, электрика, технические блоки и т. п.), работы по реконструкции и перепланировке помещений (из расчета 8000 руб. кв.м.)	3200000
Итого (строительно-ремонтные работы):		3200000
Оснащение помещений необходимой мебелью и оборудованием.		3370000
Итого (оснащение помещений необходимой мебелью и оборудованием):		3370000
Затраты на начальный период	Стартовая закупка расходных материалов, белья и т. п.	350000
	Поиск и отбор сотрудников	80000
	Обучение персонала (тренинги и семинары)	80000
	Стартовая рекламная кампания	80000
Бюджет на первоначальный период работы СПА-центра		450000
Итого (затраты на начальный период):		1040000
Итого инвестиций:		8090000

Общий объем инвестиции на создание СПА-центра в гостинице «Космос» составил 8090000 руб. Также произведены расчет затрат по каждой из расходных статей:

- проектные и предпроектные мероприятия – 400 000руб.;
- строительно-ремонтные работы – 3 200 000 руб.;
- оснащение помещений профессиональной мебелью и оборудованием – 3 370 000 руб.;
- затраты на начальный период – 1 040 000руб.

План продаж услуг СПА-центра при планируемом уровне плановой загрузки представлен в таблице 4.

Таблица 4

План продаж услуг СПА центра гостиницы «Сибирь»

Наим.компл екса	Номер комн.	Название кабинетов	Планов	Выруч	Планов	Выруч	Планов	Выруч	Планов	Выруч
			ая загрузк а	ка в месяц, руб.	ая загрузк а	ка в месяц, руб.	ая загрузк а	ка в месяц, руб.	ая загрузк а	ка в месяц, руб.
			2018 год		2019 год.		2020 год.		2021 год.	
Салон красоты	1	Парикмахерск.зал	35%	14285 7	40%	15000 0	45%	15750 0	50%	16537 5

Окончание таблицы 4

	2	Солярий	20%	52381	25%	55000	30%	57750	35%	60637,
--	---	---------	-----	-------	-----	-------	-----	-------	-----	--------

		вертикаль ный								5
	3	Кабинет СПА- педикюра	30%	61905	35%	65000	40%	68250	45%	71662, 5
СПА- зона	4	Кабинет талассотер апии	30%	61905	35%	65000	40%	68250	45%	71662, 5
	5	Кабинет классическ ой косметоло гии	25%	42857	30%	45000	35%	47250	40%	49612, 5
	6	Кабинет массажа	20%	38095	25%	40000	30%	42000	35%	44100
	7	Хаммам	30%	71429	35%	75000	40%	78750	45%	82687, 5
Розничная продажа сопутствующих товаров (сувениров, косметики и т.д.)			34%	50000	34%	50000	34%	50000	34%	50000
ИТОГО			28%	52142 9	32%	48000 0	37%	56975 0	41%	59573 7,5

Согласно таблице 4 месячная выручка на начальный период от СПА–центра в гостинице будет составлять 480000 руб., при среднеплановой загрузке в 32%, и в год выручка составляет 5760000 руб. В 2020 году выручка от СПА– центра составит в год 6837000 руб., при плановой загрузке 37%, а в 2021 году выручка составит 7148850 руб., в год при загрузке 41%.

Таблица 5

Расчет окупаемости проекта создания СПА–центра для гостиницы «Сибирь»

Год	2018	2019	2020	2021
Расходы	8090000	1040000	1092000	1146600
К-дисконтирования(14%)	1	0.877	0.769	0.675
Дисконтированные расходы	8090000	912080	839748	774955
Дисконтированный накопленный кассовый поток	8090000	9002080	9841828	10615783
Выручка от реализации	6257148	5760000	6837000	7148850

Окончание таблицы 5

Прибыль/Убытки	-1832852	4720000	5745000	6002250
Дисконтированная прибыль	-1832852	4139440	4417905	4051518,75
Дисконтированныйнакопленный кассовый поток	-1832852	2306588	6724493	10776011,75

NPV (чистая приведенная стоимость)	22%	25,6%	68,3%	101.5%
Срок окупаемости	15.7 месяцев			

Как видно из таблицы 5 срок полной окупаемости СПА–центра для гостиницы «Сибирь» составляет 15,7 месяцев. Таким образом, за 15,7 месяцев (период 2018 – 2019 гг.) все затраты на реализацию проекта полностью окупаются, и на второй год проект приносит прибыль.

Преимущества для клиента:

- возможность провести свой досуг с пользой для души и тела;
- в дополнительные услуги (посещение бассейна и тренажерного зала) без дополнительной платы;
- широкий спектр услуг в одном месте;
- экономия времени;
- расслабление после стрессовой нагрузки;
- удовлетворение от проживания в гостинице.

Преимущества для гостиницы:

- увеличение загрузки номерного фонда;
- повышение имиджа гостиницы;
- расширение ассортимента дополнительных услуг;
- привлечение новых клиентов;
- увеличение количества лояльных клиентов (постоянных);
- повышение рентабельности и доходности.

На основании произведенных расчетов можно сделать вывод, что наличие дополнительных услуг и СПА центра в гостинице «Космос» выгодно как гостям, так и самому гостиничному предприятию. В проектной части были предложены мероприятия по увеличению загрузки номерного фонда гостиницы на примере ООО Сибагропром гостиница «Сибирь»:

- Устранение недостатков в организационной структуре;
- Разработка нового сегмента рынка;

– Создание СПА–центра в гостинице.

В области расширения ассортимента услуг для повышения загрузки номерного фонда гостиницы «Сибирь» согласно выбранной стратегии централизованной диверсификации является целесообразным разработать проект внедрения в ассортимент СПА услуг.

Создание СПА–центра в гостинице «Сибирь» – проект целесообразный и рентабельный. По проекту СПА–центр планируется разместить на площади 400 кв.м. Общие затраты на оснащение СПА центра составили 3370000 руб. В среднем инвестиции на оснащение технологическим оборудованием и мебелью на квадратный метр равны 8425 руб. Общий объем инвестиции на создание СПА центра в гостинице «Сибирь» составил 8090000 руб. Годовая выручка СПА центра в гостинице будет составлять 5760000 руб. при среднеплановой загрузке в 32%. При этом стоимость услуг спортивно–оздоровительного блока будет входить в стоимость проживания, что в свою очередь, позволит гостинице немного увеличить стоимость проживания (на 5-6%) и год от года будет увеличивать приток клиентов непосредственно в гостиницу. Срок полной окупаемости СПА–центра составляет 15,7 месяцев.

Таким образом, за 15,7 месяцев все затраты на реализацию полностью окупаются, и проект принесет прибыль.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данное исследование состоит из трех смысловых глав, в которых на основании исследованных теоретических и методологических основ, а так же проведенного анализа деятельности гостиницы ООО Сibaгpоpм гостиница «Сибирь» предложены конкретные организационно – экономические мероприятия, направленные на повышение уровня загрузки номерного фонда.

Проведена оценка доходов и расходов от реализации проекта, денежных потоков, генерируемых проектом, а так же оценена их экономическая эффективность.

Цель данного исследования достигнута за счет решения поставленных задач:

1. На основании научно–публицистических литературных источников проведено написание первой – теоретической главы, в которой отражены основы управления службой эксплуатации номерного фонда;

2. Во второй – аналитической главе описание общей характеристики объекта исследования коммерческой организации – предприятия индустрии гостеприимства, а именно гостиницы ООО Сibaгpоpм гостиница «Сибирь». Исследованы его базовые – технико–экономические показатели, ценовая политика, ассортимент услуг, представлена организационно-штатная структура предприятия, а так же его положение на рынке гостиничных услуг.

На основании проведенных расчетов сделаны выводы – определены перспективы развития организации.

В заключительной – проектно–экономической главе исследования было предложено:

- Устранение недостатков в организационной структуре;
- Разработка нового сегмента рынка;
- Создание СПА– центра в гостинице.

Предложены и обоснованы конкретные мероприятия.

Проведена оценка финансовых результатов и денежных потоков, возникающих в результате внедрения мероприятий.

На основании проведенной оценки можно сделать вывод о том, что инвестиционный проект эффективен, обладает не продолжительным сроком окупаемости, высокими показателями внутренней нормы доходности.

Практическая значимость проекта обуславливается возможностью внедрения, осуществленной в исследовании разработки в практической деятельности гостиницы ООО Сибагропром гостиница «Сибирь». Научная новизна исследования заключается в теоретическом осмыслении проблематики управления предприятием индустрии гостеприимства на современном этапе развития рыночной экономики в России.

В ходе работы была проведена оценка экономической эффективности мероприятий по увеличению эффективности использования номерного фонда гостиницы «Сибирь». И рассчитано, что все затраты на реализацию полностью окупаются, и проект принесет прибыль.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 24.11.1996 N 132-ФЗ (ред. от 03.05.2012) "Об основах туристской деятельности в Российской Федерации" (с изм. и доп., вступающими в силу с 01.11.2012)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 02.11.2013);
3. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая)" от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 23.07.2013);
4. Постановление Правительства РФ от 18.07.2007 N 452 (ред. от 23.03.2013) "Об утверждении Правил оказания услуг по реализации туристского продукта"
7. Приказ Минкультуры России от 03.12.2012 N 1488 "Об утверждении порядка классификации объектов туристской индустрии, включающих гостиницы и иные средства размещения, горнолыжные трассы и пляжи, осуществляемой аккредитованными организациями" (Зарегистрировано в Минюсте России 15.05.2013 N 28400)
8. Джи Б. Имидж фирмы: планирование, формирование, продвижение. - М.: «Центр», 2014, 224 с.
9. Арбузова И. Ю. Организация обслуживания в гостиницах и туристических комплексах. - М., 2013, 224 с.
10. Балабанов И. Т. Экономика туризма. - М: Финансы и статистика, 2002, 173 с.
11. Бедяева Т. В., Страхов В. А.. Основы туристского и гостиничного сервиса. Учебное пособие - СПб.: Издательство СПбГУСЭ, 2015.
12. Белянский В. П., Козлов Д. А., Лайко М. Ю., Попов Л. А. Прогнозирование в индустрии гостеприимства и туризма. М., 2012, 278 с.
13. Богданов Е.И., Кострюкова О.Н., Орловская В.П. Планирование на предприятии туризма. Учебник. Бизнес-пресса, 2012, 320 с.

14. Богданов Е. И. Проблемы долгосрочного планирования и прогнозирования развития туризма в крупно туристском центре : монография / Е. И. Богданов, Е. В. Пахомков. – СПб. : СПбГАСЭ, 2014.
15. Богданов Е. И. Реформирование туристского комплекса (теория и практика): монография / Е. И. Богданов. – СПб.: СПбГУСЭ, 2015.
16. Бурылова Л. Г., Голиков Д. П., Прудский В. Г. Туристический потенциал регионов Российской Федерации: понятие, структура, оценка. Монография. Пермь, 2014, 77 с.
17. Вахмистров В. П., Вахмистрова С. И. Правовое обеспечение туризма. СПб., 2012, 288 с.
18. Веселова Н. Ю. Организация туристского бизнеса. Краснодар, 2012
19. Волков Ю. Ф. Гостиничное и ресторанное дело, туризм: Сборник нормативных документов. Ростов-на-Дону, 2013.
20. Гамов В.К. Менеджмент качества и оценка соответствия в туризме/ В.К. Гамов, Н.В. Старичкова. – Ростов н/Д: Феникс, 2012 г. – 281 стр.
21. Гулиев Н. А., Мельникова Е. В. История путешествий, туризма и туристических организаций. Омск, 2013.
22. Даньшин Н. К. Организация и технология туризма. Донецк, 2012.
23. Денисенко А. В., Сенин В. С. Гостиничный бизнес: классификация гостиниц и других средств размещения. М., 2012.
24. Джанджугазова Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства. М., 2012.
25. Европейский гостиничный маркетинг: учебное пособие для студентов и выпускников школ гостиничного и ресторанного бизнеса, перевод с англ. Яз. Е.Ю. Драгныш, М.: Финансы и статистика 2012 г.
26. Ильина Е.Н. «Основы туристской деятельности» - М: Советский спорт, 2012.

27. Исмаев Д. К. Маркетинг и управление качеством гостиничных услуг. М., 2014.

28. Исмаев Д. К. Основная деятельность туристской фирмы. М., 2014.
29. Ковалев С. Н. Гостиничный бизнес. Управление гостиницами. СПб., 2014.
30. Кононыхин С. В. Организация гостиничного и ресторанного хозяйства. Донецк, 2013
31. Кусков А. С., Одинцова Т. Н., Голубева В. Л. Рекреационная география. М., 2015.
32. Кушнарера И. Ю. Разработка тура: порядок оформления туристской документации. Владивосток, 2015.
33. Лесник А.Л. Гостиничный маркетинг: теория и практика максимизации продаж: учебное пособие/ А.Л. Лесник – М.: КНОРУС, 2017 г. – 232 стр.
34. Ляпина И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания : Учебник для проф. образования / Ирина Юрьевна Ляпина; Под ред. канд. пед. наук А. Ю.Лапина. — 2-е изд., стер. — М.: Издательский центр «Академия», 2012. С. 208
35. Морозов М. А., Морозова Н. С. Реклама в социально- культурном сервисе и туризме. М., 2011
36. Помелова, Е.В. Организация и технология туризма. Учебное пособие.- СПб.: Издательство СПбГУСЭ, 2011г. С.224
37. Поспелов Е.М. Географические названия мира: Топонимический словарь: Около 5000 единиц. М.: Русские словари, ООО "Изд-во Астрель", ООО "Изд-во АСТ", 2011. стр. 106
38. Романов В. А. Организационно-экономические аспекты функционирования гостиничных комплексов. Шахты, 2011
39. Саратовцев Ю. И., Тюкова С. Ю. Организационные основы приема и обслуживания туристов. СПб., 2012.
40. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах: Учебное пособие. – М.: ИНФРА – М., 2014 г.

41. Тимохина Т. Л. Организация приема и обслуживания туристов. М., 2014.
42. Туватова В. Е. Реклама в социально-культурном сервисе и туризме. Владивосток, 2013.
43. Федцов В.Г. Культура гостинично – туристского сервиса: учебное пособие/В.Г. Федцов – Ростов н-Д: Финикс, 2012 г. – 503 стр.
44. Филиппова, И.Г. и др. География туризма. Учебник. – СПб.: Издательство «Бизнес Пресса», 2014г, 266с.
45. Филипповский Е. Е., Шмарова Л. В. Экономика и организация гостиничного хозяйства. М., 2013.
46. Черевичко Т. В. Теория и организация рынка услуг гостеприимства. Саратов, 2012.
47. Черных Н.Б. Технология путешествий и организация обслуживания клиентов: Учебное пособие. - М.: Советский спорт, 2012. С. 320.
48. Чудковский А.Д. Управление индустрий туризма : учебное пособие/ А.Д. Чудковский, М.А. Жукова, В.С. Сенин – 4-е изд.: испр. И доп. – М.: КНОРУС, 2012 г. – 438 стр.
49. Шевчук Ю.С. Ленинградская область. Иллюстрированный путеводитель. СПб, Дискурс Медиа, 2013. стр. 41-46
50. Экономика и организация туризма: международный туризм.//Под ред. Ю. В. Забаева, Е. Л. Драчевой, И. А. Рябовой. М., 2012
51. Шкардун В. Позитивный имидж фирмы как база эффективного брендинга // Бренд-менеджмент, 2013, №4. – Стр. 12
52. <http://base.consultant.ru/>
53. <http://www.quickdoc.ru/>