

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

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА

**Разработка проекта открытия бильярдного клуба в
гостинице с целью повышения конкурентоспособности
(на примере ООО «Стойлянка»)**

Дипломный проект

студентки заочного отделения 6 курса группы 05001082

Людкевич Анастасии Юрьевны

**Научный руководитель
к.э.н., доц. Климова Т. Б.**

**Рецензент
Генеральный директор
ООО «Стойлянка»
Еровенко Н. Н.**

БЕЛГОРОД 2016

Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства.....	7
1.1. Понятие и факторы конкурентоспособности организации	7
1.2. Оценка конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии .	12
1.3. Повышение конкурентоспособности деятельности гостиницы.....	24
2. Экономический анализ деятельности предприятия ООО «Стойлянка»	30
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	30
2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия	44
2.3. Анализ конкурентоспособности деятельности гостиницы.....	52
3. Разработка проекта открытия бильярдного клуба с целью повышения конкурентоспособности деятельности ООО «Стойлянка».....	59
3.1. Обоснование открытия бильярдного клуба.....	59
3.2. Финансовый и организационный план открытия бильярдного клуба	65
3.3. Оценка эффективности инвестиционного проекта	77
Заключение	82
Список использованных источников	85
Приложения	90

Введение

Гостиничный бизнес начинался с доходных домов и превратился в разветвленную инфраструктуру, предоставляющую не только возможность временного проживания, но и огромный спектр дополнительных услуг, которые способны повысить уровень конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии, а также получить дополнительную прибыль. В современных гостиничных комплексах можно получить широкий спектр услуг по организации полноценного отдыха.

Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, которая выражает отличия развития данной фирмы от развития конкурентных фирм по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Набор факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий гостиничного хозяйства, оказывается столь значительным и своеобразным, что невозможно предложить единую методику сбора данных по этим факторам, их обработки и идентификации для полной диагностики уровня интенсивности конкурентной борьбы на данном рынке.

Сегодня, для гостиниц наиболее значим фактор дополнительных услуг, как фактор повышения конкурентоспособности дополнительных услуг, т.е. создания новых гостиничных услуг. Наличие данного фактора демонстрирует конкурентоспособность гостиницы. Повышение конкурентоспособности гостиничной организации – это творческий процесс, сопряженный с анализом огромного количества факторов, требующий на свою реализацию определенных средств. Как правило, это создание новых услуг, предоставляемых гостиницей, с помощью которых предприятие будет иметь наиболее конкурентные преимущества на рынке гостиничных услуг.

Повышение конкурентоспособности гостиницы предполагает введение новых элементов, закрытие старых, модернизацию существующих. Иначе го-

вора, обновление. По новому развивая гостиницу, необходимо помнить, что важно сохранить ее первостепенную роль, как туристской организации.

Сегодня, официальный стандарт определяет гостиницу как коллективное средство размещения. При этом, гостиница обязана оказывать ряд дополнительных услуг, набор которых зависит от ее категории. Если менеджер гостиницы не будет реагировать на факты действительности, а будет зарабатывать в основном за счет размещения, то гостинице может грозить кризис.

С развитием рыночного механизма проблема конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии резко обострилась. Решение данной проблемы требует от всех субъектов рынка активного поиска путей и методов повышения конкурентных преимуществ на рынке гостиничных услуг. В связи с этим, повышение конкурентоспособности необходимо для закрепления позиций на рынке в целях получения максимальной прибыли.

Поскольку конкурентоспособность – это ключ к рыночному успеху товара и его производителя, а решение проблемы конкурентоспособности – самая сложная задача, в деятельности любого предприятий гостиничного хозяйства, требующая согласованной, целенаправленной работы всех подразделений, особым направлением деятельности предприятий гостиничного хозяйства является разработка стратегических подходов к решению этой проблемы. Учитывая вышеизложенное, рассматриваемая тема является актуальной и своевременной.

Объект исследования – деятельность гостиницы ООО «Стойлянка», которая находится по адресу: Белгородская область, г. Старый Оскол, пр. Комсомольский, 71.

Предметом исследования являются теоретические и практические основы повышения конкурентоспособности деятельности гостиницы.

Период исследования: 2013 - 2015 гг.

Целью дипломного проекта является повышение конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, посредством открытия на базе гостиницы бильярдного клуба.

В соответствии с поставленной целью необходимо решить следующие задачи:

- изучить конкурентоспособные преимущества гостиниц;
- изучить показатели и факторы, повышающие конкурентоспособность деятельности предприятия;
- провести финансово-экономический анализ деятельности гостиничной организации;
- оценить финансовое состояние предприятия;
- исследовать перечень предлагаемых гостиничным предприятием услуг;
- разработать проект открытия бильярдного клуба на базе гостиничного предприятия;
- рассчитать экономическую эффективность предложенного проекта.

Информационная база исследования: устав гостиницы, нормативно-правовая база предприятия, годовая бухгалтерская отчетность (форма №1 «Бухгалтерский баланс», форма №2 «Отчет о финансовых результатах»).

При написании дипломного проекта была использована учебная литература, статьи периодических изданий зарубежных и отечественных авторов и электронные ресурсы. В целях применения современных подходов к исследованию темы в работе используются наиболее широко применяемые в мировой практике методы исследования, такие как аналитический, метод статистической обработки информации, графический, экономико-математический, а также системного анализа.

Поставленные задачи определяют структуру дипломного проекта. Дипломный проект изложен на 89 страницах. Проект включает в себя введение, основную часть, заключение, список использованных источников и приложения.

Введение – это краткое обоснование выбора темы дипломного проекта, формирование целей и задач, на достижение которых направлена дипломная работа.

Первый раздел дипломного проекта – это теоретическая часть вопроса, по выбранной тематике. В данном разделе осуществляется поиск теоретически обоснованных путей решения, поставленных в дипломном проекте задач.

Второй раздел содержит данные о финансовом анализе объекта исследования дипломного проекта.

Третий раздел содержит предложения и мероприятия, направленные на совершенствование объекта дипломного проекта.

В заключении содержатся выводы, полученные в результате работы над дипломным проектом, а также рекомендации теоретического, методического и практического характера, полученные в результате выполнения дипломного проекта.

1. Теоретические основы конкурентоспособности предприятий индустрии гостеприимства

1.1. Понятие и факторы конкурентоспособности организации

В России уровень конкуренции в сфере гостиничных услуг растёт очень быстро, это обусловлено тем, что с каждым годом появляются новые гостиницы. Конкурентоспособность – это свойство объекта, которое характеризует степень потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Конкурентоспособность определяет способность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке [29, с. 50].

Иными словами, конкурентоспособность – это реальная и потенциальная возможности фирм в существующих для них условиях проектировать, изготавливать и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам более привлекательны для потребителя, чем товары, предложенные конкурентами [3, с. 79].

Для того чтобы определить уровень конкурентоспособности предприятия, необходимо определить его принадлежность к рынку и уровню потребителей. В том случае, если рынок на котором находится конкурентоспособный объект не указывается, это обозначает что данный объект в конкретное время является лучшим мировым образцом. Степень общественного развития в условиях рыночных взаимоотношений, определяется за счёт конкурентных преимуществ предприятия. С повышением уровня конкурентоспособности страны повышается жизненный уровень страны [42, с. 55].

Конкурентоспособность предприятия является относительной характеристикой, выражающей отличительные особенности предприятия от других конкурентных предприятий по степени удовлетворения своими товарами потребности людей и по эффективности производственной деятельности. Конкурентоспособность предприятия отражает динамику приспособления предприятия к конкурентным условиям рыночной среды. Предприятию необхо-

димо изучение этих условий, а также изучение фирм-конкурентов для того, чтобы чётко определить свои плюсы и минусы в отношении конкурентов. Следующим этапом должна быть разработка фирмой собственной успешной конкурентной стратегии и поддержания конкурентного преимущества. Конкурентоспособность предприятия отражает его, отличая от соперничающих предприятий и применима к довольно длительному периоду [43, с. 145].

Предприятие получает оценку уровня конкурентоспособности от самого предпринимателя и от потребителей. Предприниматель определяет выгоду от создания товара или услуги в определённых условиях функционирования предприятия. Конкурентоспособность предприятия – это относительная характеристика, выражающая отличительные особенности развития данного предприятия от развития предприятий-конкурентов по степени удовлетворения своими товарами или услугами интересов и потребностей людей и по эффективности производственной деятельности [11, с. 166].

Конкурентоспособность предприятия характеризует возможности и динамику ее приспособлений к условиям рыночной конкуренции и зависит от ряда факторов, представленных в таблице 1.1.

Таблица 1.1

Факторы, характеризующие уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия

Фактор	Характеристика критериев
1	2
Цена	Соотношение уровня цен конкурирующего объекта с ценами основных конкурентов. Определение эффективности ценовой политики конкурирующего объекта по сравнению с ценовой политикой конкурентов.
Качество	Степень соответствия структуры и состояния номерного фонда требованиям, предъявляемым к средствам размещения определенного уровня. Степень соответствия работ по оказанию гостиничных услуг требуемым нормам, нормативам и правилам их проведения действующим в гостиничном бизнесе. Уровень квалификации персонала. Уровень безопасности оказываемых услуг. Степень соответствия содержания зданий, сооружений, инженерно-технического и др. оборудования требуемым нормам, нормативам и правилам, действующим в гостиничном бизнесе.

Продолжение табл. 1.1

1	2
Организация обслуживания	Уровень обслуживания. Уровень дизайна и содержательности интерьера и экстерьера гостиничного предприятия и территорий. Широта спектра дополнительных услуг. Доступность гостиничного предприятия и его услуг. Используемые способы расчетов с потребителем.
Маркетинговое окружение	Эффективность рекламных мероприятий. Разработанность и известность бренда. Эффективность каналов сбыта.

Факторы конкурентоспособности в предпринимательских структурах являются понятиями о процессах и явлениях производственно-хозяйственной деятельности предприятия и социально-экономической жизни общества, вызывающие изменения абсолютной и относительной величины затрат на производство и реализацию товаров и услуг, что в итоге приводит к изменению конкурентных преимуществ самого предприятия. Факторы обычно влияют как на увеличение конкурентных преимуществ, так и на уменьшение конкурентных преимуществ [3, с. 122].

Ниже представлен перечень принципов, дающих конкурентные преимущества производителям:

- нацеленность всех и каждого работника на действие, на продолжение начатого дела;
- близость предприятия к клиенту;
- создание автономии и творческой атмосферы на предприятии;
- рост производительности благодаря использованию способностей людей и их желанию работать;
- демонстрация важности общих для предприятия ценностей;
- умение твёрдо стоять на своём;
- простота организации, минимум уровней управления и служебного персонала;
- умение быть одновременно мягким и жёстким. Держать под жёстким контролем наиболее важные проблемы и передавать подчинённым менее важные [15, с. 25].

Как показывает мировая практика рыночных отношений, взаимосвязанное решение этих проблем и использование данных принципов гарантирует повышение конкурентоспособности предприятия [15, с. 45].

Предприятия в условиях рыночных отношений постоянно конкурируют друг с другом на территории страны, в которой они находятся и функционируют. Выделяют «мягкие» составляющие конкурентоспособности, которые в странах с развитой промышленностью имеют более весомое значение, чем в развивающихся странах мира. В то же время «мягкие» составляющие не поддаются политическому манипулированию, а их изменение требует больше времени, чем, например, такие трудноосуществимые мероприятия, как повышение производительности труда или построение инфраструктуры [16, с. 238]. Среди предприятий принято выделять такие «Мягкие» составляющие конкурентоспособности, как:

- трудовая этика повышает уровень конкурентоспособности предприятия, так как конкурентные преимущества фирмы напрямую зависят от труда работников, от того насколько они желают достичь поставленных целей. Во многих развитых странах недостает чувства того, что работа представляет собой нечто самоценное;

- гибкость и готовность к самосовершенствованию. Когда предприятие действует на основании традиций своей страны, а также проверенным вариантам решений, то, безусловно, его деятельность будет приносить успех. Но, в конкурентной борьбе с предприятиями, которые обладают совершенно иной ментальностью и готовы дать быструю реакцию на любые желания клиентов и новые тенденции, эти преимущества сходят на нет;

- готовность работать в сфере обслуживания. Для любого предприятия, которое ведёт конкурентную борьбу с другими предприятиями, сфера обслуживания - это обычный рабочий процесс, который помогает поддерживать конкурентные преимущества, так как от клиентов зависит многое и каждый из них хочет и должен быть главным действующим лицом;

- уровень претензий. Население развитых стран привыкло рассматри-

вать свой высокий жизненный уровень как нечто само собой разумеющееся. Это делает неуправляемыми государственный бюджет, систему социальных гарантий, уровень издержек на рабочую силу;

- мобильность рабочей силы. Высокий жизненный уровень, развитая система социальных гарантий вызывают нежелание рабочей силы учиться, работать за границей, постигать опыт других стран;

- дух конкуренции. Конкурентоспособность формируется там, где присутствует дух соревнования [19, с. 84].

Виды конкурентоспособности представлены на рисунке 1.1.

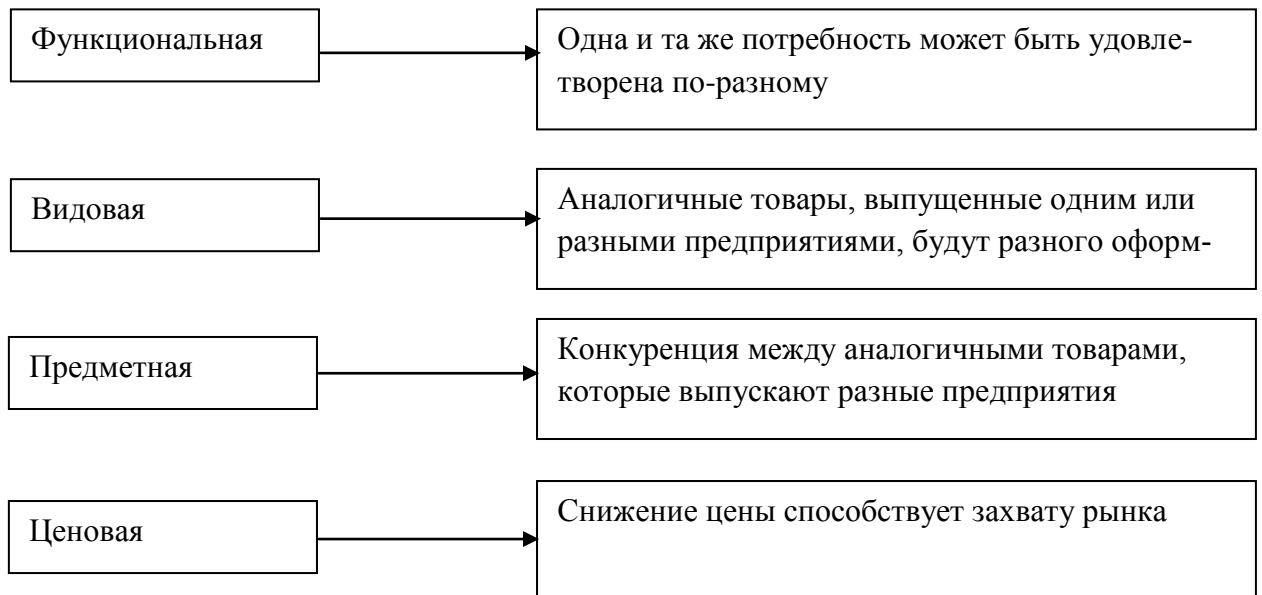


Рис.1.1. Виды конкурентоспособности

Необходимо помнить о том, что конкурентоспособность – это оценка, которая является относительной для того, чтобы оценить свойства тех товаров и услуг, которые предлагает предприятие [26, с. 17].

Таким образом, для успешного выступления предприятия на рынке, при этом, не подвергнув его негативному воздействию со стороны фирм-конкурентов, менеджеры разрабатывают стратегии, которые способны:

- изолировать предприятие настолько, насколько это возможно, от пяти сил конкуренции (внутриотраслевая конкуренция, рыночная власть поставщиков, угроза появления новых игроков, рыночная власть покупателей, угро-

за появления заменителей);

- повлиять на законы конкуренции в отрасли, в выгодном для предприятия направлении;

- обеспечить поддержку и сильную надежную позицию, гарантировать успех предприятию в условиях конкурентной борьбы [23, с. 112].

1.2. Оценка конкурентоспособности предприятий гостиничной индустрии

Для определения сущности конкурентных преимуществ и степени их использования необходимо применять современные методы и методики их определения. Цели, для которых необходима оценка конкурентоспособности предприятия, отображены в таблице 1.2.

Таблица 1.2

Цели и этапы конкурентоспособности предприятия для достижения
необходимого уровня конкурентных преимуществ

Этапы конкурентоспособности	Цели
1	Разработка мероприятий направленных на повышение конкурентных преимуществ.
2	Выбор контрагентов для осуществления совместной деятельности
3	Составление программы выхода предприятия на новые рынки сбыта.
4	Осуществление инвестиционной деятельности.
5	Осуществление государством регулирования.

Методы – это подходы, определяющие сущность конкурентных преимуществ предприятия. Методика – это количественная характеристика конкурентных преимуществ предприятия [25, с. 62].

Выделяют следующие методы для выявления конкурентоспособных преимуществ предприятия:

- матричные методы, базой для которых является маркетинговая оценка деятельности фирмы и её продукции. В основе методики матричного метода лежит анализ конкурентных преимуществ предприятия;

- методы, в основе которых лежит оценка конкурентных преимуществ товаров и услуг предприятия, основываются на том, что конкурентоспособность самого предприятия напрямую зависит от конкурентных преимуществ его продукции. Иными словами, чем выше уровень конкурентоспособности у товаров и услуг, реализуемых фирмой, тем выше уровень конкурентоспособности самого предприятия;

- методы, в основе которых лежит теория эффективной конкуренции заключаются в оценивании по баллам способностей и возможностей фирмы по обеспечению конкурентоспособности. Эксперты дают оценку сформулированным способностям организации в результате их анализа по достижению конкурентных преимуществ предприятием;

- при проведении метода сравнительного анализа собираются данные о фирмах - конкурентах, с выявлением в их деятельности достоинств и недостатков. Определяется сфера влияния каждого из них, а также максимальная и минимальная цена и уровень качества продукции каждого из предприятий-конкурентов [50, с. 141].

В качестве источников информации о конкурирующих фирмах используются данные о фирмах, данные публикаций в периодике, статистические отчеты, а так же информация непосредственного с рынков сбыта: от сбытовых подразделений фирм, поставщиков и других агентов на рынке; кроме того используются материалы совещаний, конференций, информация выставок, ярмарок и презентаций [2, с. 29].

Сравнительный анализ проводится с целями:

- выявления сильных и слабых сторон в деятельности предприятий - конкурентов;

- определения по совокупной оценке наиболее сильных и наиболее слабых предприятий-конкурентов [46, с. 36];

Для эффективного проведения конкурентного анализа фирмы необходим сбор подробной о главных предприятиях-конкурентах на рынке товаров и услуг. Информацию можно получить с помощью проведения маркетинго-

вых исследований конкурентов. С помощью наглядного метода сравнительного анализа (табл.1.3) обрабатывают собранную информацию о фирмах-конкурентах, сопоставляя параметры предприятий с аналогичными параметрами ключевых игроков для определения сильных и слабых сторон предприятия [3, с. 56].

Таблица 1.3

Сравнительный анализ фирм-конкурентов.

Источник информации	Описание
Опросы потребителей	Сбор информации количественным и качественным методами о конкурентах среди разных целевых групп для выявления слабых и сильных сторон компаний.
Мониторинг мест продаж	Информирование о качестве товара и услуги.
Поиск в интернете	Отзывы, сайты конкурентов, обзоры и т.д.
Опросы экспертов рынка	Помогают в понимании качества товара конкурентов, сложившегося имиджа на рынке.
Опросы менеджеров по продажам	Предоставляют множество полезной информации (через торговый персонал можно очень легко получить сведения о конкурентах).
Изучение отраслевых обзоров	Изучение опубликованных финансовых показатели, а также основных характеристики бизнеса
Тематические выставки, конференции и семинары	Из данного источника можно получить информацию об участниках рынка, контактах и коммуникационной стратегии

С помощью комплексных методов проводится оценка конкурентных преимуществ предприятия по выделению текущей и потенциальной конкурентоспособности организации. Во многих случаях текущая конкурентоспособность определяется на основании оценки конкурентоспособности продукции предприятия, а потенциальная – по аналогии с методами, основанными на теории эффективной конкуренции [50, с. 142].

Изучение имеющихся существующих подходов к оценке конкурентных преимуществ предприятия позволяет выявить следующие общие недостатки представленных методов. Основное количество методик основано на том,

чтобы выявить факторы конкурентоспособности предприятий, делая упор на создание их исчерпывающего перечня. Но, система факторов конкурентоспособности предприятия – это открытая система элементы которой являются нечёткими. Иными словами, факторов конкурентоспособности бесконечное количество, то есть как много бы их ни было, всё равно их не будет достаточно. При оценке конкурентных преимуществ предприятия, ставя во главу исчерпывающий перечень факторов конкурентоспособности, исследователи попадают в тупик, поскольку такой перечень невозможен [50, с. 145].

Чтобы оценить факторы конкурентоспособности и определить ряд других показателей, используется метод приблизительных оценок «экспертный метод», отличающийся субъективностью и условностью. Естественно, в некоторых случаях такой подход неизбежен, но использование подобных оценок в качестве базового метода приводит к очень слабой математической связи исходных факторов с оцениваемым показателем конкурентных преимуществ организации [4, с. 102].

Ряд методик при оценке конкурентоспособности предприятий основывается на весьма сложных идеализированных построениях: вводятся новые для экономической науки определения и показатели, строятся различные матрицы, вводятся новые системы координат и так далее. И, хотя, логическая обоснованность используемых теоретических моделей не вызывает сомнения, в конкретных экономических условиях конкретного хозяйствующего субъекта эти модели предстают как весьма абстрактные. В результате этого в ряде случаев не только невозможно осуществить сколько-нибудь точную количественную оценку того или иного предлагаемого параметра, но и вовсе сложно дать ему четкое определение. Все это существенно снижает возможность математической обработки вводимых категорий и не позволяет адекватно оценить конкурентоспособность предприятия [45, с. 23].

Определенные нарекания вызывает сведение различных по природе технико-экономических показателей в единый показатель конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. Здесь экономисты вводят коэффициен-

ты, определяющие весовое значение каждого из оцениваемых факторов. Однако различные экономические факторы в каждой конкретной экономической ситуации в различной степени влияют на конкурентоспособность предприятий, поэтому неправомерным является заведомое установление единых весовых коэффициентов для всех хозяйствующих субъектов [43, с. 32].

Большинство методик предполагает сопоставление практически идентичных предприятий. Вместе с тем, развитие товарно-денежных отношений приводит ко все более усугубляющимся различиям в экономических условиях деятельности предприятий. Все сложнее становится определить четкие географические границы того или иного рынка, установить перечень конкурирующих товаров и предприятий, что влечет неприменимость подобных методик оценки конкурентоспособности предприятий [11, с. 104].

Отмеченные недостатки существующих подходов к оценке конкурентоспособности предприятий обуславливают невысокие возможности практического применения большинства из них [16, с. 51].

Конкурентоспособность предприятия показывает, насколько эффективно предприятие использует экономические ресурсы относительно эффективности использования экономических ресурсов предприятиями-конкурентами.

Устойчивая конкурентоспособность хозяйствующего субъекта может быть достигнута тогда и только тогда, когда она базируется на обоих источниках конкурентоспособности, которые, сочетаясь и взаимодействуя, дополняя, а также усиливая друг друга, создают мощные конкурентные преимущества предприятия в ходе конкурентной борьбы.

Выделяют следующие источники конкурентоспособности:

- операционная эффективность;
- стратегическое позиционирование.

Источники конкурентных преимуществ предприятия их содержание и смысл представлены в таблице 1.4.

Таблица 1.4

Источники конкурентоспособности предприятия

Источники конкурентоспособности	
Операционная эффективность	Стратегическое позиционирование
Выполнение схожих видов деятельности лучше, чем это делают конкуренты.	Осуществление отличных от конкурентов видов деятельности или выполнение схожей деятельности, но другими путями.
Оценка эффективности выполнения тех или иных видов деятельности.	Осуществление видов деятельности, которые обеспечивают уникальную природу создаваемой потребительной стоимости.
Ряд других мероприятий, позволяющих предприятию интенсифицировать использование имеющихся факторов производства.	Создание уникальной и выгодной позиции, основанной на осуществлении сочетания видов деятельности, отличных от видов деятельности конкурентов.

Можно утверждать, что операционная эффективность обеспечивает получение прибыли в процессе реализации прибавочной стоимости, а стратегическое позиционирование, создавая, поддерживая и расширяя рынки сбыта, - саму возможность этого процесса. Следовательно, каждый из рассмотренных источников конкурентоспособности в отдельности есть необходимое, но не достаточное условие для обеспечения конкурентных преимуществ предприятия [17, с. 87].

Методы оценки конкурентных преимуществ гостиничного бизнеса охватывают далеко не все аспекты обеспечения конкурентоспособности. Считается целесообразным к интегральной оценке конкурентных преимуществ применять системный, комплексный и нормативный подходы. С позиций системного подхода при интегральной оценке конкурентных преимуществ гостиничного бизнеса следует отдельно оценивать факторы внешнего окружения и внутренней системы, внешние и внутренние факторы [19, с. 92].

При комплексном подходе оценивания конкурентных преимуществ гостиничного предприятия учитываются следующие аспекты:

- технические (состояние материально-технической базы гостиницы);
- правовые (стабильность демократических преобразований, систем-

ность и обоснованность законодательных актов по различным направлениям права);

- рыночные (потенциал рынка, сила конкуренции, открытость, маркетинг);

- научные (глубина анализа экономических законов и закономерностей, законов организации, ширина и глубина применения научных подходов, современных методов);

- экономические (рентабельность, устойчивость, финансовые инструменты, обеспеченность ресурсами и т.д.);

- организационные (организация производства, труда, менеджмента, логистика, организация рыночной инфраструктуры);

- психологические [21, с. 19].

Оценка конкурентных преимуществ подводится по итогам того, какую реакцию даст потребительский рынок на тот или иной товар или услугу. Конкурентные преимущества оцениваются на ранней стадии инвестирования, то есть до начала бизнеса, при технико-экономическом обосновании инновационных и инвестиционных проектов. Далее проводится мониторинг реализации конкурентных преимуществ гостиничного бизнеса, такой мониторинг проводится на стадиях производственного процесса [50, с. 77].

Крайне важно регулярное проведение политики наращивания конкурентных преимуществ. К методам осуществления данной политики относят:

- учёт;

- анализ;

- нормирование;

- оценка конкурентных преимуществ [23, с.50].

Конкурентоспособность гостиничных предприятий в сфере гостиничного бизнеса заключается в потенциале предприятия, при повышении качества управления конкурентные преимущества возрастают и приумножаются, а также реализуются в новшествах и инновационных процессах. Потенциалом гостиничного бизнеса принято считать суммарную стоимость ее основ-

ного, оборотного и человеческого капитала, ноу-хау, информационных технологий, брендов, а также иных конкурентных преимуществ предприятий в сферах науки, техники, технологии и управления, обеспечивающих ему конкурентоспособность [1, с. 27].

Качеством системы управления предприятием считается комплексный показатель, который определяет возможности по достижению и наращиванию конкурентных преимуществ предприятия [43, с. 23].

Факторы, определяющие качество системы управления:

- удельный вес управленческого персонала и специалистов предприятия, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности;
- средняя образованность всего персонала предприятия;
- текучесть управленческого персонала;
- уровень автоматизации управления предприятием;
- количество и глубина применяемых к управлению научных подходов, принципов, методов [30, с. 29].

Весомость факторов качества системы управления предприятием предлагается следующая:

- удельный вес управленческого персонала и специалистов предприятия, имеющих ученую степень по данной сфере деятельности;
- количество и глубина применяемых к управлению научных подходов, принципов, методов;
- средняя образованность всего персонала предприятия;
- текучесть управленческого персонала;
- уровень автоматизации управления предприятием [22, с. 67].

Наиболее важные показатели конкурентоспособности гостиничного предприятия:

- месторасположение;
- состояние материально-технической базы;
- высокий уровень качества обслуживания;
- широкий спектр предоставляемых услуг;

- имидж;
- цена [25, с. 43].

Месторасположение гостиницы – это серьёзное конкурентное преимущество, которое может использовать гостиничное предприятия чтобы выделиться среди своих конкурентов, месторасположение которых особенно, менее удачное. В городах курортах в основном высоким спросом пользуются гостиничные предприятия расположенные либо вблизи моря, либо в центре города. В бизнес городах, чаще всего востребованы те гостиницы, которые расположены вблизи сетей транспортного сообщения. В том случае, если месторасположение гостиничного предприятия не является выгодным, тогда гостиница должна сделать акцент на иные конкурентные преимущества для привлечения клиентов [6, с. 38].

Многие гостиничные предприятия пытаются предложить свои услуги и свою продукцию с характеристиками и дизайном более интересными и лучшими, нежели у гостиниц-конкурентов. Новые гостиницы делают акцент на на безупречное состояние материально-технической базы. На выделении этого преимущества основана практически вся рекламная компания отелей в первые несколько лет их существования или реконструкции. Конкурентными преимуществами гостиницы являются не только качественное состояние материально-технической базы гостиницы, но и ее предметный и функциональный аспекты, такие как размер номеров, а также их дизайн и обстановка, площадь и чистота общественных помещений, техническая обеспеченность гостиницы и т.д. В таком случае, основную роль играют даже предметы мебели, их размеры и количество: например, количество полотенец в ванной комнате, наличие дополнительного одеяла, спектр технического оборудования в бизнес-центре гостиницы, степень оснащённости тренажерами фитнес-центра, размер бассейна и т.д. В совокупности всё это формирует достойные конкурентные преимущества гостиничного предприятия, при условии, что все эти требования выполнены на отлично [10, с. 47].

Так как качество обслуживания клиентской базы гостиничного пред-

приятия – это основа конкурентоспособности гостиницы, то, следовательно, именно качество выступает на первом месте в списке конкурентных преимуществ гостиничных организаций. Каждая гостиница обязана иметь высокий уровень качества предоставляемых услуг, а также мебели и оборудования, так как потребитель платит за это немалые деньги, и гостиница должна стремиться превзойти ожидания своих потребителей [13, с. 33].

В настоящее время некоторые гостиницы и отели стараются персонализировать свой сервис, вводя в штат должность менеджера по работе с гостями, задачей которого является более эффективное удовлетворение индивидуальных потребностей гостей. Это способствует сокращению времени обслуживания, более оперативному решению проблем гостя, повышению внимания к нему со стороны персонала отеля, что в конечном итоге приводит к увеличению его доходов. Таким образом, значительным конкурентным преимуществом любой гостиницы является более широкий по сравнению с конкурентами спектр предоставляемых услуг. При этом любая новая качественная услуга, создающая дополнительные удобства для гостя будет им по достоинству оценена [14, с. 28].

Положительный имидж гостиничного предприятия играет важную роль для самой гостиницы и клиентов, но иногда только его хватает, чтобы привлечь клиентов к сотрудничеству. Основное преимущество гостиницы – это её принадлежность к известной международной гостиничной цепи, которая поддерживает стандарты обслуживания на высоком уровне. Для завоевания репутации. Для того, чтобы завоевать репутацию некоторые гостиницы присоединяются к маркетинговым группам, что позволяет им завоевать положительную репутацию своего предприятия [15, с. 13].

Наименее важными конкурентными преимуществами предприятий гостиничной индустрии являются:

- историческая ценность здания гостиницы;
- персонал;
- программа поощрения постоянных гостей;

- реклама и маркетинг;
- качество питания.

Некоторые гостиничные предприятия – это памятники архитектуры с богатой историей и интересным, а зачастую и необычным прошлым, но, к сожалению, это конкурентное преимущество доступно только старым гостиницам, которое новым гостиницам перенять или скопировать просто невозможно [4, с. 40].

В бизнесе гостеприимства каждый сотрудник ставит перед собой задачу важную и нелёгкую – создать атмосферу гостеприимства, в которой все гости будут чувствовать себя комфортно. Хозяева гостиниц стараются нанять и удержать лучших сотрудников-профессионалов в индустрии гостеприимства, чтобы сформировать команду единомышленников и путём такого найма создают себе большое конкурентное преимущество, которое будет очень трудно перенять или скопировать конкурентам [9, с. 62].

Ещё одним этапом, направленным на достижение конкурентных преимуществ гостиничного предприятия проводится тщательный отбор персонала, разрабатываются программы, направленные на моральное и материальное стимулирование, ротацию кадров, а также систему тренингов и курсы повышения квалификации. Также, есть проблема, связанная с восприятием персоналом новых технологий и идей развития гостиничного предприятия. Так как, суть нововведений, сопротивление изменениям, нежелание учиться на чужом опыте, заторможенность установления эффективных коммуникаций, игнорирование необходимости управления знаниями приводит к существенным ограничениям конкурентоспособности в итоге сказывается на прибыли гостиницы [27, с. 15].

Поощрение, предлагаемое гостиницей своим клиентам, которые остановились в гостиничном предприятии на временное проживание, может быть значительным конкурентным преимуществом гостиницы. Программы поощрения приятны гостям и удобны, им предлагаются дополнительные услуги со скидками. Такое поощрение может повлиять на решении клиента при выборе

места временного проживания. Значит, менеджмент гостиничного предприятия важно тщательно спланировать эффективные программы поощрения для постоянных гостей и сформировать конкурентное преимущество [45, с. 62].

Сфера туристских услуг процветает как от уровня современных технологий, так и от эффективного маркетинга и рекламной кампании организации. В связи с этим эффективность маркетинга и рекламы будет являться конкурентным преимуществом в деятельности предприятий гостиничного типа. При помощи маркетинговых мероприятий предприятие туризма владеет основной информацией о внешних рынках, которые необходимы для принятия стратегических и оперативных решений [33, с. 72].

Управленческий успех гостиничным предприятием зависит от того насколько эффективно управление гостиницей, а также от повышения интеллектуальности системы управления. Общая цель управления гостиничным предприятием – это постоянная борьба с рисками и рисковыми ситуациями в настоящее время и на будущий период. Цели предприятия гостиничной индустрии – это система целей, имеющая форму «дерева», вершина которого – миссия организации. В миссию организации входит содержание оригинальной идеи направленной на достижение необходимых результатов и формирование конкурентных услуг, такие результаты должны быть четко определены и ориентированы на потребителей. Все эти действия повышают конкурентные преимущества гостиничного предприятия [48, с. 69].

Потребности клиентов предприятий гостиничной индустрии постоянно растут и для того, чтобы их удовлетворять, гостиницам нужно разработать долгосрочные стратегии для продвижения в индустрии гостеприимства. Стратегия и тактика должна быть адаптирована к изменениям в окружающей среде, но, необходимо отметить, что при четкой выработке стратегии и тактики гостиничного предприятия достигаются поставленные цели в перспективе. Для формирования стратегии, нужно определить имидж региона и целевую аудиторию [21, с. 35].

Реклама в индустрии гостеприимствам – это необходимый способ об-

щения и средство связи с потребителями гостиничных услуг, являющееся серьёзным конкурентным преимуществом гостиниц. Средства рекламы, которые воздействуют на потребителей гостиничных услуг:

- публикации в газетах, журналах, реклама на телевидении, радиовещании;
- печать листовок и брошюр;
- участие во всевозможных выставках и ярмарках.

Так как средства массовой информации – это проводник рекламных обращений и в совокупности занимают свыше 60% от всех средств, затрачиваемых на рекламу, то нужно иметь молниеносную реакцию на недобросовестную рекламу, что позволит повысить заполняемость номерного фонда гостиницы [18, с. 85].

Практически каждый гость, останавливающийся в гостинице, пользуется услугами баров и ресторанов. От того, насколько качественные продукты и ингредиенты использует гостиница при приготовлении блюд, а также от профессионализма и выдумки поваров гостиницы зависит ее репутация. На многих рекламных материалах отеля на первой странице часто помещается не фотография интерьера номера, а вид ресторана и приготовленных в нём блюд [45, с. 17].

Любое конкурентное преимущество поможет гостиничному предприятию привлечь клиентов, наработать постоянную клиентскую базу и извлечь от своей деятельности максимальную прибыль.

1.3. Повышение конкурентоспособности деятельности гостиницы

Гостиница – это имущественный комплекс (здание, часть здания, оборудование и иное имущество), предназначенный для предоставления услуг. Гостиница – это здание, предназначенное для временного проживания граждан, приехавших в данный населенный пункт. Гостиница – это предприятие, предоставляющее людям, находящимся вне дома, комплекс услуг, важней-

шими среди которых в равной степени являются услуга размещения и питания [24, с. 22].

Услуга – это результат непосредственного взаимодействия исполнителя и потребителя, а также собственной деятельности исполнителя по удовлетворению потребности потребителя. Услуга – совершенное одним лицом (физическим или юридическим) в интересах другого лица действие или деятельность. Услуга отличается от товара своей неосвязаемостью, невозможностью ее сохранения, приобретения впрок, а также высокой степенью зависимости от того, кто оказывает данную услугу [37, с. 46].

С целью привлечения гостей для проведения культурного отдыха, это позволяет помимо основного дохода гостинице получить дополнительный доход, повысить свою репутацию и известность в городе. Основные и дополнительные услуги, предоставляемые гостиницей, представлены в таблице 1.5.

Таблица 1.5

Основные и дополнительные услуги гостиниц.

Основные гостиничные услуги	Дополнительные гостиничные услуги
Информационная служба.	Услуги общественного питания.
Вызов скорой помощи.	Магазинные услуги и услуги торговых автоматов.
Использование аптечки.	
Доставка в номер журналов и газет.	Услуги экскурсоводов, гидов.
Предоставление кипятка, иглолок, ниток, одного комплекта посуды и столовых приборов.	Организация продажи билетов на мероприятия (театр, цирк и т.д.).
	Услуга транспортного перемещения.
	Услуга покупки и доставки цветов.
	Услуги салона красоты, сауны, бани, бассейна, тренажёрного зала.
	Продажа сувенирной и печатной продукции.
	Аренда конференц-залов.
	Бытовое обслуживание.

Услуги средств размещения – это деятельность исполнителя по размещению туристов и оказанию гостиничных, специализированных (лечебно-оздоровительных, санаторных, спортивных, туристских и других) услуг. Гостиничная услуга – это результат или процесс деятельности по удовлетворе-

нию потребностей потребителя на территории имущественного комплекса, предназначенного для временного проживания граждан [28, с. 49].

Услуги, которые предоставляет любая гостиница подразделяются на основные, которые являются обязательными услугами при размещении клиентов и дополнительные. С целью повышения конкурентоспособности гостиница разрабатывает дополнительные услуги и на базе своего предприятия открывает дополнительные места отдыха, такие как спортзал бар, кафе или ресторан и иные виды отдыха [47, с. 71].

Предприятия, оказывающие услуги, должны размещаться в доступном месте. В вестибюле, на этажах, в номерах должна быть информация о том, как и где получить услуги, часы работы должны быть удобными для гостей. При оказании услуг важным является не только их количество, но и качество. Поэтому во многих гостиницах проживающих при отъезде просят заполнить небольшие анкеты, которые сдаются вместе с ключами в службу приёма и размещения, а затем их изучают в службе рекламы и маркетинга [4, с. 21].

Способы повышения уровня конкурентоспособности предприятия гостиничной индустрии:

- мероприятия, связанные с укреплением репутации и повышением имиджа гостиницы, с помощью формирования фирменного стиля, корпоративной культуры, улучшения социально-психологического климата внутри организации;
- мероприятия, направленные на повышение эффективности использования кадрового потенциала гостиничного предприятия путём проведения целенаправленной кадровой политики и совершенствования системы управления персоналом;
- укрепление финансового состояния путем улучшения управления и повышения эффективности использования финансовых ресурсов гостиничного предприятия;
- повышение эффективности менеджмента и качества управленческих решений, построение рациональных организационных структур управления

гостиничным предприятием и его подразделениями, обеспечение четкого распределения функций управления по уровням менеджмента и по должностям внутри каждого уровня, что позволит четко распределить ответственность между руководителями различных уровней управления [32, с. 74];

- повышение квалификации управленческого персонала, специалистов и прочих служащих, связанных с протекающими в гостиничном предприятии бизнес-процессами. Резервы повышения конкурентоспособности услуг и обслуживания скрыты во второй и третьей группе факторов, а именно:

- проведение всестороннего анализа цены на услуги и обслуживание, использование различных способов и методов ценообразования;

- обеспечение соответствия классности услуг заявленному уровню, регулярное прохождение независимой экспертизы (аттестации) классности услуг, всестороннее информирование общественности о результатах пройденной аттестации;

- совершенствование структуры и состояния номерного фонда, регулярное проведение текущих, средних и капитальных ремонтов, замена устаревших элементов интерьера на современные, отвечающие стилю гостиничного предприятия, классности его услуг и современным направлениям дизайна, оснащение номеров согласно предъявляемым к ним требованиям класса (уровня) и регулярная аттестация номерного фонда, всестороннее информирование общественности о результатах аттестации;

- повышение качества инженерно-технического и хозяйственного обеспечения гостиничных услуг за счет совершенствования организации работы соответствующих служб средства размещения, повышения квалификации работников задействованных в инженерно-техническом и хозяйственном обеспечении гостиничной услуги;

- внедрение современных логистических систем снабжения, управления запасами, складским и транспортным хозяйством;

- строгое соблюдение норм и правил оказания гостиничных услуг, использования инженерно-технического оборудования и коммуникаций (кана-

лизации, водоснабжения, вентиляции и т.п.), переработки и ликвидации отходов, связанных с деятельностью гостиничного предприятия, строгое соблюдение требований противопожарной безопасности и т.п.;

- обеспечение сохранности имущества клиентов, персонала и собственников гостиничного предприятия;

- расширение спектра оказываемых дополнительных услуг, в том числе и бесплатных;

- повышение этики и культуры обслуживания;

- совершенствование организации всех циклов обслуживания потребителей гостиничного предприятия;

- внедрение международных стандартов обслуживания, действующих в гостиничном бизнесе;

- внедрение современных информационных технологий, расширяющих доступность гостиничных услуг;

- внедрение современных технологий оказания гостиничных услуг (в том числе прогрессивных способов уборочных работ, дезинфекции и дезинсекции и пр.);

- повышение квалификации персонала, непосредственно связанного с организацией основных и дополнительных услуг (горничных, портье, носильщиков, консьержей, официантов, работников службы приема и размещения, службы бронирования, а также других служб гостиничного предприятия, непосредственно связанных с обслуживанием гостя) [20, с. 36].

Направлениями повышения конкурентоспособности гостиничного предприятия, основанными на маркетинговых факторах, будут:

- совершенствование ценовой политики гостиничного предприятия (использование различных систем скидок и дифференциации цен на услуги, ориентация на конъюнктуру рынка и другие макроэкономические факторы и конкуренцию);

- совершенствование коммуникационной политики, т.е. обеспечение ее направленности не только на конкретного потребителя, но и на посредников

(туроператоров, турагентов, средств массовой информации, конкурентов, других участников рынка), а также использование эффективных средств и видов рекламы, регулярное участие в выставках и других стимулирующих акциях, усиление связей с общественностью;

- совершенствование ассортиментной политики на основе формирования структуры оказываемых услуг в строгом соответствии с потребностями рынка и требованиями потребителей;

- совершенствование сбытовой политики через мониторинг эффективности сбытовых каналов, их необходимого стимулирования и расширения;

- повышение квалификации маркетингового персонала.

Всегда, при разработке стратегических и оперативных решений необходимо учитывать все факторы, влияющие на конкурентную позицию предприятия. Это означает, что меры по повышению конкурентоспособности должны быть комплексными и нацеленными не только на создание внешнего имиджа и лоска гостиничного предприятия, но и на формирование в сознании персонала ответственности за репутацию предприятия и успех его деятельности [34, с. 16].

Таким образом, конкурентоспособность является непостоянной категорией, действующей весь период существования предприятия на рынке, а категория, испытывающая на себе постоянное влияние внешней среды, т.е. изменения потребительских предпочтений, действий конкурентов, партнеров по бизнесу, а также многочисленных факторов макросреды. Эти обстоятельства требуют регулярной оценки конкурентоспособности гостиничного предприятия и его услуг [41, с. 24].

2. Экономический анализ деятельности предприятия ООО «Стойлянка»

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия

Предприятие ООО «Стойлянка» – это уютный, комфортабельный отель, построенный в 1995 году по проекту итальянского дизайнера, расположен в центре города, расположена по адресу: Белгородская обл. г. Старый Оскол, пр. Комсомольский, 71. Гостиница «Стойлянка» – это предприятие, принадлежащее юридическому лицу и действующее на основании Устава. Гостиница имеет категорию отеля в 4 звезды. Данная категория гостиниц предусматривает высокий уровень сервисного обслуживания и высокие европейские стандарты. Гостиница должна иметь удачное месторасположение, иметь охраняемую автостоянку. Дополнительные услуги должны быть разнообразны и бесплатны. Гостиница «Стойлянка» соответствует всем вышеперечисленным требованиям.

Общество с ограниченной ответственностью является самой распространенной организационно-правовой формой юридических лиц, которая применяется в экономической жизни общества для ведения хозяйственной деятельности. Гостиница «Стойлянка» является обществом с ограниченной ответственностью на основании Федерального закона «Об ООО» Гостиница «Стойлянка» имеет неограниченный срок ведения своей деятельности, а также ООО «Стойлянка» функционирует на основании Устава.

Цели гостиничной деятельности ООО «Стойлянка»:

- предоставление приезжему населению места временного проживания;
- извлечение прибыли.

Миссия гостиничной деятельности ООО «Стойлянка» – предоставление высокого уровня сервиса и качественное обслуживание своих клиентов по демократичным ценам.

Основные направления деятельности предприятия:

- предоставление номерного фонда для временного проживания;
- информационные услуги гостиницы по категориям номеров и ценам;

- организация приема и размещения клиентов гостиницы;
- оформление необходимых документов по размещению;
- разрешение конфликтных ситуаций, рассмотрение жалоб и принятие мер по ним;
- предоставление ресторана и бара гостям и клиентам гостиницы;
- предоставление конференц-зала, для проведения деловых переговоров;
- предоставление сауны;
- предоставление дополнительных услуг, связанных с проживанием в гостинице: интернет, кабельное телевидение, парковочное место, трансферт из аэропорта и ж/д вокзала, и доставка авиа и ж/д билетов;
- предоставление пакета услуг для молодоженов.

Номерной фонд гостиницы состоит из 50-ти комфортабельных номеров, различных категорий, оборудованных по европейским стандартам [12]. Структура номерного фонда представлена в таблице 2.1.

Таблица 2.1

Структура номерного фонда гостиницы ООО «Стойлянка»

Тип номера	Количество номеров (единиц)	В % к общему фонду	Количество гостей	Цена за сутки (руб.)
Стандарт 1-комн. двух-местный	16	32	2	3850
Стандарт 1-комн. одно-местный	10	20	1	3600
Люкс 2-комн. двухмест-ный	12	24	2	4650
Люкс 1-комн. одномест-ный	8	16	1	4500
VIP номер, одноместный	4	8	1	5550
ИТОГО	50	100	-	-

По данным, полученным в таблице 2.1 видно, что номерной фонд гостиницы «Стойлянка» составляет 50 номеров. Самая значительная доля номерного фонда в размере 32% приходится на номера категории стандарт 1-комнатный двухместный. Стоимость проживания в данной категории номе-

ров составляет за сутки 3850 рублей. На втором месте по доле номерного фонда – 24% стоят номера категории класса люкс 2-комнатный двухместный. Номеров данного класса в гостиницы 12, что на 4 номера меньше чем номеров категории стандарт 1-комнатный двухместный. На третьем месте доля номерного фонда в размере 20% приходится на номера категории стандарт 1-комнатный одноместный, их в гостинице 10. На четвертом месте номера категории люкс 2-комнатный одноместный, они составляют 16% к общему номерному фонду. На последнем месте по приросту к общему номерному фонду гостиницы размещаются номера категории VIP номер, одноместный – 8%. Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод, что самые дешевые номера в гостинице «Стойлянка» – это номера стандарт 1-комнатный двухместный, на долю которых приходится наибольший процент к общему номерному фонду гостиницы. А самыми дорогими являются номера категории VIP номер, одноместный, на долю номеров данной категории приходится наименьший процент к общему количеству номерного фонда гостиницы.

От гостиницы «Стойлянка» 10 минут ходьбы до музеев и магазинов Старого Оскола. До железнодорожного вокзала Старого Оскола – 10 минут езды. Гостиница работает круглосуточно, расчетный час – 12.00.

В настоящее время гостиница предлагает следующий комплекс дополнительных услуг: бар с великолепным выбором блюд европейской и русской кухни, конференц-зал, сауна, Wi-Fi, кабельное ТВ, факс, сейф для хранения ценных вещей, бесплатная парковка, доставка авиа и ж/д билетов и многое другое.

Дополнительно, гостиница «Стойлянка» предоставляет два пакета услуг для молодоженов:

- 1) пакет услуг для молодоженов «Наслаждение» включает:
 - комплимент от гостиницы – шампанское и конфеты;
 - размещение в комфортабельном двухкомнатном номере с джакузи;
 - сауна;
 - завтрак в номер на двоих.

Стоимость данного пакета составляет – 5 000 руб.

2) пакет услуг для молодоженов «Романтика» включает:

- комплимент от гостиницы – шампанское и конфеты;
- размещение в комфортабельном двухкомнатном номере;
- завтрак в номер на двоих.

Стоимость данного пакета составляет – 3 600 руб.

Пакеты услуг для молодожёнов – это отличное дополнение основных услуг гостиницы «Стойлянка», так как позволяет повысить уровень конкурентоспособности предприятия.

Штат сотрудников на предприятии ООО «Стойлянка» составляет 13 человек. Организационная структура гостиницы отображена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Организационная структура ООО «Стойлянка»

Во главе гостиницы стоит генеральный директор, выполняющий основное руководство по вопросам всей финансово-хозяйственной деятельности гостиницы. В его обязанности входит:

- долгосрочное и краткосрочное планирование хозяйственной деятельности гостиницы;
- планирование кадровой политики;
- организация работы всех служб гостиницы и их координация;
- проведение рекламной политики гостиницы;

- внедрение инноваций;

В подчинении директора гостиницы находятся старший администратор и главный бухгалтер. В обязанности старшего администратора входит:

- встреча посетителей гостиницы;
- бронирование номеров по телефону, интернету и иным средствам коммуникации и связи;
- контроль загрузки гостиницы, а также фиксация гостей, которые не явились в положенный день;
- разрешение спорных и конфликтных ситуаций по возможности их наступления, в рамках допустимых администратору полномочий;
- контроль выезда гостей, а также проверка оплаты всех счетов.

В подчинении старшего администратора находятся администраторы и вся служба обслуживания, которая состоит из: менеджера службы обслуживания, горничных, ночных дежурных, служащих по уборке помещений.

В обязанности главного бухгалтера входит:

- формировать в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете учетную политику, согласно особенностям деятельности и структуры предприятия, необходимости обеспечения его финансовой устойчивости;
- контролировать использование трудовых, материальных и финансовых ресурсов;
- осуществлять контроль соблюдения порядка оформления бухгалтерских и первичных документов, платежных обязательств, расчетов, расходования фонда заработной платы, товарно-материальных ценностей, денежных средств;
- осуществлять организацию бухгалтерского учета хозяйственно-финансовой деятельности, контроль сохранности собственности предприятия;
- принимать меры по накоплению финансовых средств, с целью обеспечения устойчивости предприятия;
- возглавлять руководство работниками бухгалтерской службы;

- помогать сотрудникам отделов предприятия в вопросах, касающихся бухгалтерского учета, отчетности и контроля.

На предприятии ООО «Стойлянка» относительно работников предприятия применяется линейно-функциональная организационная структура управления. Это позволяет организовать слаженную работу всех подразделений предприятия. При такой организационной структуре управления, все обязанности между руководством и подчиненными четко распределены.

Отношения между руководителями подразделений и их подчиненными строятся как формально, так и неформально, что позволяет чувствовать себя на работе в таком предприятии комфортно и работать с удовольствием, зная четко свои обязанности. Отношения между гостиницей и клиентами, а также между гостиницей и потенциальными инвесторами связаны посредством проведения гостиницей рекламной кампании.

Модель взаимоотношений между должностями в компании индустрии гостеприимства и между ее работниками – это организационная структура определяющая схему распоряжений и приказов, с помощью которых деятельность компании планируется, организуется, направляется и контролируется. Следовательно, такая структура придает некую форму (очертание) компании и обеспечивает ее соответствующей базой для организационного процесса и выполнения работ.

Целями организационной структуры являются:

- разделение труда;
- определение задач и обязанностей;
- определение ролей и взаимоотношений;
- определение каналов взаимосвязи.

Главной задачей организационной структуры гостиницы является установление взаимоотношений таких полномочий, которые связывают высшее руководство с низшими уровнями работников. Эти отношения устанавливаются посредством делегирования, которое означает передачу полно-

мочий и задач лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

На предприятии ООО «Стойлянка» действует линейно-функциональная структура управления предприятия, которая состоит из:

- линейных подразделений, осуществляющих в организации основную работу;
- специализированных обслуживающих функциональных подразделений.

Линейные звенья принимают решения, а функциональные подразделения информируют и помогают линейному руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих решений, программ, планов для принятия конкретных решений.

В гостинице «Стойлянка» в качестве линейных подразделений, выполняющих основную работу предприятия, находится генеральный директор, в подчинении которого стоят старший администратор и главный бухгалтер. В качестве специализированных обслуживающих функциональных подразделений стоят служба обслуживания, находящаяся в подчинении старшего администратора гостиницы.

Генеральный директор, помимо управления гостиницей, оказывает меры, направленные на плодотворную работу своих подчиненных, в качестве материального стимулирования (премий), организывает путевки в санатории и дает возможность повышать уровень квалификации членам персонала.

Старший администратор управляет администраторами и службой обслуживания во главе с менеджером.

Главный бухгалтер ведет всю бухгалтерию предприятия, все финансово-хозяйственные операции вместе с другими бухгалтерами.

Взаимоотношения между персоналом организации доброжелательные и сплоченные, так как все они заданы достижением общих целей на предприятии ООО «Стойлянка». Персонал соответствует требованиям законодательства туристской индустрии, ознакомлен с необходимой информацией, кото-

рая позволяет заниматься гостиничным бизнесом и обладает всеми необходимыми качествами, которые присущи людям занятым в сфере оказания гостиничных услуг.

Основные преимущества линейно-функциональной структуры управления:

- быстрое осуществление действий по распоряжениям и указаниям, отдающимся вышестоящими руководителями нижестоящим;
- стабильность полномочий и ответственности за персоналом;
- единство и четкость распорядительства;
- более высокая, чем в линейной структуре, оперативность принятия и выполнение решений;

Предприятие ООО «Стойлянка» осуществляя ведение своей финансово-хозяйственной деятельности, отражает ее результаты в бухгалтерской отчетности гостиницы, которая состоит из бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчёта о движении капитала и отчета о движении денежных средств. Деятельность гостиницы регламентируется Конституцией РФ, ФЗ «Об ООО», ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», ФЗ «О защите прав потребителей», национальными стандартами ГОСТ «Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования», а также Уставом предприятия.

Обязанности на предприятии ООО «Стойлянка» распределены в соответствии с должностными инструкциями. Между работниками и директором заключается контракт, в котором фиксируется испытательный срок работника и его заработная плата по должности, на которую претендует работник.

Персонал предприятия – это сотрудники, работающие на предприятии по найму и имеющие трудовые взаимоотношения с работодателем, оформленные трудовым договором. На любом предприятии работникам выдвигаются критерии в соответствии с определённой должностью, каждый из работников должен им соответствовать, чтобы работа выполнялась качествен-

но и своевременно. Профиль сотрудника предприятия ООО «Стойлянка» по каждой должности представлен в таблице 2.2.

Таблица 2.2

Профиль сотрудника ООО «Стойлянка»

Должность	Требуемые качества		
	Внешний вид	Личностные качества	Знания, умения и навыки
1	2	3	4
Администратор	приятная внешность, опрятный вид, чистая одежда, ухоженные руки, бейдж	коммуникабельность, стрессоустойчивость, безконфликтность, культура в общении и поведении, внимательность	высшее/неоконченное высшее образование, знание иностранного языка, знание ПК, знание программ гостиницы, умение работать с терминалом кредитных банковских карт
Главный бухгалтер	опрятный вид, чистая одежда	внимательность, интеллектуальная мобильность, стрессоустойчивость, культура в общении и поведении	высшее образование, знание ПК, знание программ гостиницы, умение вести бухгалтерию, аналитический склад ума, составление финансовой отчетности, знание 1С
Менеджер службы обслуживания	опрятный вид, чистая одежда	внимательность, интеллектуальная мобильность, гибкость в мышлении, безконфликтность, стрессоустойчивость, культура в общении и поведении	высшее образование, знание ПК, знание программ гостиницы, аналитический склад ума
Горничная	опрятный вид, чистая одежда	внимательность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, безконфликтность, культура в общении и поведении	общее среднее образование/общее специальное образование, умение работать с новой техникой по уборке помещений
Ночной дежурный	опрятный вид, чистая одежда	внимательность, стрессоустойчивость, умение контролировать ситуацию по разрешению конфликтов	общее среднее/общее специальное образование

Продолжение табл. 2.2

1	2	3	4
Служащий по уборке помещений	опрятный вид, чистая одежда	внимательность, чистоплотность, коммуникабельность	общее среднее/общее специальное образование

Подбор персонала на предприятии осуществляется с учетом квалификационной и профессиональной структур.

На предприятии ООО «Стойлянка» численность персонала составляет 13 человек, из которых:

- генеральный директор – 1 человек;
- администратор – 2 человека;
- главный бухгалтер – 1 человек;
- менеджер службы обслуживания – 1 человек;
- горничная – 4 человека;
- ночной дежурный – 2 человека;
- служащий по уборке помещений – 2 человека.

На предприятии ООО «Стойлянка» применяется повременная оплата труда, которая характеризуется выплатой работнику денежных средств, в зависимости от фактически отработанного им времени, учитывается уровень квалификации и трудовые условия.

Данные по заработной плате работников гостиницы «Стойлянка» отображены в таблице 2.3.

Таблица 2.3

Заработная плата работников ООО «Стойлянка»

Должность	Количество сотрудников	Заработная плата 1 чел. в месяц, (руб.)	Сумма заработной платы в месяц, (руб.)	Фонд оплаты труда за год, (руб.)
1	2	3	4	5
Директор	1	40000	40000	480000
Главный бухгалтер	1	20000	20000	240000

Продолжение табл. 2.3

1	2	3	4	5
Администратор	2	18000	36000	432000
Менеджер службы обслуживания	1	15000	15000	180000
Горничная	4	12000	48000	576000
Ночной дежурный	2	10000	20000	240000
Служащий по уборке помещений	2	10000	20000	240000
Всего	13	125000	199000	2388000

Таким образом, по данным таблицы 2.3 видно, что, годовой фонд оплаты труда на предприятии ООО «Стойлянка» равен: 3 035 148 тыс. руб. Тариф страхового взноса (ПФР) составляет 22%, тариф ФФОМС составляет 5,1%, следовательно, общая ставка составляет 27,1%. Таким образом, сумма страховых взносов составляет: $2\,388\,000 * (27,1\% / 100\%) = 647\,148$ руб.

Таким образом, годовой фонд оплаты труда и отчислений на социальные нужды работников гостиницы составляет $2\,388\,000 + 647\,148 = 3\,035\,148$ руб.

В гостинице «Стойлянка» работодатель сформировал социальный пакет. Социальный пакет – это материальные блага и выплаты, которые работодатель имеет право предоставить своим работникам, с целью формирования положительного имиджа предприятия на рынке гостиничных услуг, а также привлечь потенциальных работников.

В социальный пакет предприятия ООО Гостиница «Стойлянка» входит:

- 1) медицинское обслуживание;
- 2) повышение уровня квалификации за счёт предприятия;
- 3) бесплатное посещение сауны в день рождения работника;
- 4) пользование интернетом;
- 5) ежегодный оплачиваемый отпуск.

На предприятии ООО «Стойлянка» применяются методы материального и морального стимулирования персонала к труду. Данные методы представлены в таблице 2.4.

Таблица 2.4

Виды стимулирования работников на предприятии ООО «Стойлянка»

Материальное стимулирование	Нематериальное стимулирование
Оплата труда	Похвалы
Премирование	Грамоты

Особое внимание, как работодателя, так и персонала гостиницы уделяется, конечно же, материальному стимулированию, так как «за спасибо» работать не станет никто.

По данным, отображённым в бухгалтерском балансе и отчёте о финансовых результатах, проведён расчёт основных показателей финансово-хозяйственной деятельности предприятия ООО «Стойлянка» за 2013 – 2015 года. Динамика показателей представлена в приложении 4.

Исходя из полученных при расчетах данных, можно сделать вывод, что, на протяжении анализируемого периода, выручка на предприятии увеличилась на 11% (т.е. на 2455 тыс. руб.). Анализируя уровень себестоимости, можно сказать, что данный показатель к 2014 году шёл на снижение, но к 2015 году увеличился на 298 тыс. руб., и, в сравнении с 2013 годом уменьшился на 128 тыс. руб. (т.е. на 7%). Это значит, что гостиница «Стойлянка» снизила затраты на покупку мебели и нового, в замен неисправному, оборудования для номеров. Также снижение себестоимости обусловлено тем, что заработная плата работников уменьшилась.

Прибыль от продаж на 2013 год составляла 4313 тыс. руб. К 2014 году она уменьшилась на 843 тыс. руб., а именно на 20%. Такое снижение прибыли от продаж и снижение выручки говорит о том, что цены в гостинице на номера и услуги возрастали с каждым годом, так как курс доллара изменялся и рос. Но данный показатель с ростом выручки увеличился в 2015 году на 4866 тыс. руб. (т.е. на 140%). Рост прибыли от продаж свидетельствует о том, что гостиница приступила к снижению затрат в целях экономии трудовых и материальных ресурсов.

Показатель чистой рентабельности выручки отражает, сколько прибыли приходится на реализованные гостиницей услуги. Выводы относительно рентабельности выручки на предприятии следующие: данный показатель, как и показатель чистой рентабельности выручки, изменялся с динамикой уменьшения к 2014 году, а в 2015 году он увеличился в сравнении с предыдущим годом на 24%. Так, в 2015 году показатели рентабельность выручки и чистая рентабельность выручки стали больше нежели в 2013 году. По полученным данным, можно сказать, что, так как чистая рентабельность выручки к 2014 году понизилась, а к 2015 выросла, возможно, такие изменения обусловлены снижением объема продаж в 2014 году и увеличением объёма продаж гостиничных услуг в 2015 году.

Анализируя динамику показателя чистая прибыль, можно увидеть, что данный показатель к 2014 году снизился на 1157 тыс. руб., а к 2015 году вырос на 4650 (т.е. на 97% по отношению к 2013 году).

Среднегодовая стоимость основных средств гостиницы с каждым годом уменьшалась. В 2015 году данный показатель уменьшился на 42%. Чтобы определить причины снижения стоимости основных средств, необходимо провести анализ имущественных счетов гостиничного предприятия. Возможно, стоимость основных средств снизилась из за амортизационных отчислений, а также, из за списания основных фондов в результате их износа.

Среднегодовая стоимость оборотных средств предприятия, наоборот, в отличие от стоимости основных фондов, увеличивалась с каждым годом. Так, на 2015 год стоимость оборотных средств составила 20198 тыс. руб., что на 72% больше, чем в 2013 году. Рост данного показателя обусловлен увеличением стоимости на приобретение основных средств предприятия и стоимостью на услуги.

Уставный капитал предприятия ООО «Стойлянка» составляет 20 тыс. руб. и остаётся неизменным на протяжении анализируемого периода. Среднесписочная численность работников за анализируемый период также не изменилась. Общая численность штата сотрудников составляет 13 человек.

По данным приложения 5, проведён анализ следующих коэффициентов. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств показывает, число оборотов, которые оборотные средства совершают за плановый период. На предприятии коэффициент оборачиваемости оборотных средств к 2015 году увеличился до значения 25,3, что на 91,1% больше, чем в 2013 году. Это обусловлено повышением качества услуг гостиницы и ростом её конкурентоспособности.

Коэффициент оборачиваемости денежных средств показывает скорость оборота денежной наличности. Чем меньше дней требуется для оборота денежных средств, тем лучше. Коэффициент оборачиваемости денежных средств на 2015 год имеет значение 23,1, что меньше, чем в 2013 году на 66,5%.

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности показывает средний срок возврата долгов предприятия (за исключением обязательств перед банками и по прочим займам). Чем продолжительнее период погашения, тем выше риск ее непогашения. Допустимые значения: чем меньше дней требуется для оборота кредиторской задолженности в части счетов к оплате, тем лучше. Данный показатель к 2015 году повысился на 48,2%.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности показывает, сколько в среднем дней требуется для оплаты дебиторской задолженности. Чем продолжительнее период погашения, тем выше риск ее непогашения. Данный показатель на предприятии с 2013 года по 2015 год снизился на 18,3%. Это говорит о том, что предприятие ведет хорошую кредитную политику и разборчиво в выборе партнёров.

Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей – показывает, сколько дебиторской задолженности приходится на каждый рубль кредиторской задолженности. Минимальное оптимальное значение 1. На анализируемом предприятии данный показатель к 2015 году вырос до 6,5 единиц, что говорит о том, что превышение дебиторской задолженности над креди-

торской означает отвлечение средств из хозяйственного оборота и в дальнейшем может привести к необходимости привлечения дорогостоящих кредитов банка и займов для обеспечения текущей производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Коэффициент оборачиваемости запасов показывает, сколько раз в среднем продаются запасы предприятия за некоторый период времени. Чем выше оборачиваемость запасов компании, тем более эффективным является производство и тем меньше потребность в оборотном капитале для его организации. Коэффициент оборачиваемости запасов к 2015 году на предприятии увеличился в сравнении с предыдущими годами на 12,3%, что характеризует о рациональном распределении имеющихся запасов на предприятии.

По полученным анализам коэффициентов деловой активности предприятия можно сделать вывод о том, что предприятие ведёт качественно свою гостиничную деятельность.

2.2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия

Значение финансовой устойчивости предприятий возросло. Именно поэтому увеличилась роль анализа финансового состояния фирмы, наличия, размещения и использования денежных средств. Предприятию нужно, во избежание ошибок, планировать будущую деятельность, а также представлять результаты собственной деятельности. Такие действия направлены на повышение эффективности предприятия, а также выявления сильных и слабых сторон организации.

По данным приложений 1 – 3 (бухгалтерский баланс, отчет о финансовых результатах) предприятия ООО «Стойлянка», проанализированы экономические показатели деятельности гостиницы, которые представлены в приложении 6 (горизонтальный анализ баланса ООО «Стойлянка»). Горизонтальный анализ отчетности – это сравнительный анализ финансовых данных за ряд периодов. С помощью проведения горизонтального анализа можно

оценить темпы роста или снижения показателей бухгалтерского баланса за отчетный период.

По данным горизонтального анализа, проведенного по бухгалтерскому балансу предприятия ООО «Стойлянка», следует отметить, что внеоборотные активы имели тенденцию к уменьшению с каждым годом, так на 2015 год их доля уменьшилась по сравнению с двумя предыдущими годами на 44,5% (т.е. на 686 тыс. руб.) и стала составлять 857 тыс. руб.

Стоимость оборотных активов предприятия росла с каждым годом, об этом свидетельствует соотношение 2013 к 2015 году, в результате которого стоимость оборотных активов предприятия составила 23 803 тыс. руб., что на 72,7% больше, чем в 2013 году. Такое увеличение стоимости оборотных активов обусловлено ростом дебиторской задолженности, которая увеличилась в 2015 году по сравнению с 2013 годом на 100 тыс. руб. (т.е. на 8,5%).

Уставный капитал предприятия ООО «Стойлянка» с 2013 по 2015 года не изменялся и составляет 20 тыс. руб.

Нераспределенная прибыль предприятия за три года выросла на 9550 тыс. руб., (т.е. на 64,1%) и стала составлять 24444 тыс. руб. Таким образом, данный показатель с каждым годом увеличивался за счет роста внеоборотных активов.

Анализируя кредиторскую задолженность, можно сделать вывод, что предприятие на период с 2013 года по 2014 год не выполняет вовремя свои платёжные обязательства, так как показатель вырос за этот период на 2 тыс. руб. (т.е. на 5%). Но, к 2015 году данный показатель снизился в сравнении с предыдущими годами на 212 тыс. руб. (т.е. на 52%) и составил 196 тыс. руб. Следовательно, с 2014 года по 2015 год финансовое положение предприятия улучшилось, на что указывает значительное снижение показателя кредиторской задолженности.

Вывод по анализируемым годам, можно сделать следующий: положение гостиницы к 2015 году стабилизировалось, о чём свидетельствует улуч-

шение основных показателей, приведённых в горизонтальном анализе предприятия ООО «Стойлянка».

При проведении вертикального анализа баланса предприятия (приложение 7) определяется структура итоговых показателей, каждая позиция отчетности которых, влияет на результаты работы гостиницы.

Анализируя раздел активов бухгалтерского баланса видно, что на их долю приходятся показатели 2013 года. В последующие года их стоимость уменьшается. Так, например, в 2014 году доля внеоборотных активов уменьшилась на 34%, а в 2015 году по сравнению с 2013 годом стала ещё меньше на 65,5%. Уменьшение доли внеоборотных активов произошло за счет уменьшения доли основных средств предприятия. Основные средства предприятия снижены по причине не реализации количества услуг предлагаемых гостиницей, в сравнении с предыдущими годами.

Анализируя оборотные активы, можно сделать вывод, что основная доля оборотных активов приходится на 2015 год. Так как динамика показателя с каждым годом увеличивалась, то в 2015 году по сравнению с 2013 годом их доля возросла на 7,5%. На долю оборотных активов оказывает влияние дебиторская задолженность организации. Так как её показатель тоже с каждым годом увеличивался.

Анализируя пассивы предприятия, можно сделать вывод, что основная доля пассивов приходится на нераспределенную прибыль. Данный показатель увеличивался с каждым годом, что говорит об основной доли нераспределенной прибыли, которая приходится на 2015 год и в сравнении с предыдущими годами выросла на 0,1%. Основную долю пассивов предприятия занимает раздел V «Краткосрочные обязательства». В данном разделе основная доля пассива приходится на кредиторскую задолженность гостиничного предприятия, которая с 2013 года по 2014 год увеличилась на 13,4%, но к 2015 году снизилась на 65,5%. Для более точного вывода о финансовом состоянии предприятия необходимо провести сравнительный анализ его

средств по активу и обязательств по пассиву. Группировка активов предприятия по ликвидности и пассивов по срокам оплаты отображена в таблице 2.5.

Таблица 2.5

Группировка активов предприятия ООО «Стойлянка»
по степени ликвидности и пассивов по срокам оплаты

	Актив				Пассив		
	2013 год	2014 год	2015 год		2013 год	2014 год	2015 год
A ₁	12139	14972	22118	П ₁	408	410	196
A ₂	1175	1229	1275	П ₂			
A ₃	465	392	410	П ₃			
A ₄	1543	1181	857	П ₄	14914	17364	24464
Итого	15322	17774	24660	Итого	15322	17774	24660

Условия, при которых баланс является абсолютно ликвидным – это выполнение следующих неравенств: $A_1 \geq П_1$, $A_2 \geq П_2$, $A_3 \geq П_3$, $A_4 \leq П_4$.

По данным таблицы 2.6, проверим, при выполнении неравенств, будет ли баланс предприятия ООО «Стойлянка» абсолютно ликвидным.

Таблица 2.6

Ликвидность баланса предприятия ООО «Стойлянка»

2013 г.	2014 г.	2015 г.
$A_1(12139) \geq П_1(408)$	$A_1(14972) \geq П_1(410)$	$A_1(22118) \geq П_1(196)$
$A_2(1175) \geq П_2(0)$	$A_2(1229) \geq П_2(0)$	$A_2(1275) \geq П_2(0)$
$A_3(465) \geq П_3(0)$	$A_3(392) \geq П_3(0)$	$A_3(410) \geq П_3(0)$
$A_4(1543) \leq П_4(14914)$	$A_4(1181) \leq П_4(17364)$	$A_4(857) \leq П_4(24464)$

Все приведенные выше неравенства выполнены. Следовательно, баланс предприятия ООО «Стойлянка» является абсолютно ликвидным, а значит предприятие способно рассчитаться своевременно со всеми своими обязательствами.

Для того, чтобы определить эффективность финансовой деятельности предприятия необходимо рассмотреть показатели финансовой устойчивости предприятия ООО «Стойлянка» (приложение 8). Финансовая устойчивость – характеристика, свидетельствующая о стабильном превышении доходов над

расходами, свободном маневрировании денежными средствами предприятия и эффективном их использовании, бесперебойном процессе производства и реализации продукции. Финансовая устойчивость формируется в процессе всей производственно-хозяйственной деятельности и является главным компонентом общей устойчивости предприятия.

Коэффициент финансовой независимости показывает долю активов организации, которые покрываются за счет собственного капитала (обеспечиваются собственными источниками формирования). Оставшаяся доля активов покрывается за счет заемных средств. Инвесторы и банки, выдающие кредиты, обращают внимание на значение этого коэффициента. Чем выше значение коэффициента, тем с большей вероятностью организация может погасить долги за счет собственных средств. Чем больше показатель, тем независимее предприятие. Коэффициент автономии должен быть $> 0,5$. Чем больше значение коэффициента, тем лучшим будет считаться финансовое состояние компании. Коэффициент автономии за три анализируемых года стабильно равен единице, что свидетельствует о том, что финансовая устойчивость организации растет, и предприятие способно погасить одновременно все свои кредитные обязательства.

Коэффициент финансовой зависимости показывает, в какой степени организация зависит от внешних источников финансирования, сколько заемных средств привлекла организация на 1 руб. собственного капитала. Он показывает также меру способности организации, ликвидировав свои активы, полностью погасить кредиторскую задолженность организации от кредиторов. Положительной считается тенденция к снижению коэффициента финансовой зависимости. Данный показатель по балансу предприятия стабильно все три анализируемых года равен единице, что говорит о том, что предприятие имеет кредиты и займы.

Коэффициент финансовой устойчивости показывает, какая часть актива финансируется за счет устойчивых источников, то есть долю тех источников финансирования, которые организация может использовать в своей дея-

тельности длительное время. Если величина коэффициента колеблется в пределах 0,8 – 0,9 и имеет положительную тенденцию, то финансовое положение организации является устойчивым. Коэффициент финансовой устойчивости анализируемого предприятия с 2013 года по 2015 год равен единице, что говорит о финансовой стабильности, независимости и платежеспособности предприятия.

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства в случае необходимости за счет собственных источников. Коэффициент маневренности собственных средств зависит от структуры капитала и специфики отрасли, рекомендован в пределах от 0,2 – 0,5. Коэффициент маневренности в период с 2013 года по 2015 год вырос на 7,6%, и стал равен единице, что свидетельствует о том, что средства предприятия вложены в быстро реализуемые активы и оборотный капитал сформирован за счет большей части собственных средств.

Коэффициент инвестирования – показатель финансовой устойчивости предприятия (бизнеса), показывающий степень покрытия внеоборотных активов собственным капиталом. Значение коэффициента инвестирования определяет уровень платежеспособности и ликвидности. Допустимое значение данного коэффициента либо больше единицы, либо меньше. В анализируемом предприятии данный коэффициент в период с 2013 года по 2015 год рос, а следовательно, принимает значение большее единицы, что говорит о том, что предприятие располагает достаточным объемом собственного капитала, что обеспечивает платежеспособность.

Таким образом, можно сделать вывод, что показатели всех коэффициентов близки к норме или выше нормы, что свидетельствует о том, что деятельность гостиницы стала эффективнее. К 2015 году её показатели улучшились и приняли оптимальные значения, что свидетельствует об улучшении финансовой устойчивости предприятия.

Анализируя показатели рентабельности предприятия (приложение 9),

следует отметить, что в период с 2013 года по 2015 год показатель рентабельности производства изменился на 0,1 и стал равен 0,3. Такая стабильность может говорить о росте себестоимости производимой продукции на предприятии.

Рентабельность оборотного капитала показывает, сколько приходится прибыли на один рубль, вложенный в оборотный капитал. Чем выше значение данного коэффициента, тем эффективнее используются оборотные средства предприятия. По трём годам анализируемого предприятия можно сделать вывод, что показатель рентабельности капитала падал с каждым годом. Таким образом, показатель рентабельности оборотного капитала на протяжении анализируемого периода остаётся неизменным.

Рентабельность продаж показывает сколько денежных средств остаётся у предприятия после всех выплат. Рентабельность продаж к 2015 году увеличилась на 93,4%, это говорит о том, что реализация предлагаемых гостиницей услуг выросла.

Рентабельность собственного капитала позволяет определить эффективность использования капитала, инвестированного собственниками предприятия. Собственники получают рентабельность от своих инвестиций в виде вкладов в уставный капитал. Показатель рентабельности собственного капитала снижался с каждым годом и, к 2015 году снизился по сравнению с 2013 годом на 32,8%. Такое снижение обусловлено падением оборачиваемости активов и снижением заёмных средств.

Показатель чистой рентабельности показывает величину прибыли, которую получит предприятие (организация) на единицу стоимости капитала (всех видов ресурсов организации в денежном выражении, независимо от источников их финансирования). Показатель чистой рентабельности к 2015 году вырос с 16,2 до 36 то есть на 24,4%. Такое увеличение данного показателя характеризует рост выручки на предприятии.

Рентабельность перманентного капитала показывает эффективность использования капитала (собственного и заемного), вложенного в деятель-

ность организации на длительный срок. Рентабельность перманентного капитала говорит о том, насколько эффективно менеджмент предприятия инвестирует средства в основную деятельность предприятия. Данный показатель у гостиничного предприятия к 2015 году увеличился на 22,5%. Рост показателя рентабельности перманентного капитала говорит о том, что доля собственных средств предприятия остается неизменной.

По полученным в ходе анализа данным, можно сделать вывод, что деятельность гостиничного предприятия ООО «Стойлянка» к 2015 году набрала обороты, о чём свидетельствует рост проанализированных показателей, а также увеличение объёмов продаж гостиничных услуг и, как следствие рост прибыли предприятия.

По данным приложения 10, проведен горизонтальный анализ отчёта о прибылях и убытках предприятия ООО «Стойлянка». За период анализируемой деятельности предприятия, показатель выручки с каждым годом увеличивался, таким образом, в 2015 году по отношению к 2013 году данный показатель увеличился на 10,5%. Выручка с 2013 года по 2015 год выросла на 2455 тыс. руб.

Показатель себестоимости продукции (услуг) предприятия за анализируемый период уменьшился и, к 2015 году по сравнению с 2013 годом изменился на 128 тыс. руб.

Показатель валовой прибыли гостиницы в 2013 году составлял 21418 тыс. руб., а к 2015 году валовая прибыль увеличилась на 2583 тыс. руб., (т.е. на 12,1%). Рост данного показателя свидетельствует об увеличении количества реализованных гостиницей услуг.

Управленческие расходы с 2013 по 2015 год снизились на 2,6%. Таким образом, это говорит о том, что функций управленческого подразделения стало меньше.

Прибыль от продаж с 2013 по 2015 год уменьшилась на 95,4%. Это связано с увеличением валовой прибыли предприятия, а также с уменьшением управленческих расходов гостиницы.

Исходя из данных, полученных в ходе горизонтального анализа отчета о финансовых результатах, можно сделать вывод, что показатель чистой прибыли увеличивался с каждым годом, за счёт увеличения выручки предприятия.

2.3. Анализ конкурентоспособности деятельности гостиницы

Предприятие ООО «Стойлянка» расположено в центре города Старый Оскол, в старой части города. Предприятие довольно развитое, так как помимо гостиничных услуг, оказываются услуги конференц-зала, бара, ресторана и сауны. Касаясь гостиничных услуг, предприятие имеет 50 номеров в распоряжении гостей города и местного населения, а также категорию отеля в 4 звезды, поэтому основные конкуренты гостиницы «Стойлянка» – это гостиницы «Лидер» и «Гранд отель», которые имеют категорию 4-х звездных отелей.

Сравнительная характеристика конкурентоспособных преимуществ гостиницы «Стойлянка» с другими гостиницами-конкурентами представлена в таблице 2.7.

Таблица 2.7

Конкурентные преимущества предприятия ООО «Стойлянка»

Название гостиницы	Звёздность гостиницы	Количество номеров в гостинице	Дополнительные услуги	Месторасположение от центра	Отзывы по 10-ти балльной шкале
1	2	3	4	5	6
«Стойлянка»	4	50	бар, ресторан, сауна, конференц-зал, прачечная	центр	8
«Лидер»	4	44	фитнес-центр, фитнес-бар, кафе, сауна, мини-гольф, конференц-зал.	центр	8
«Гранд отель»	4	33	фитнес-центр, прачечная, конференц-зал	3,03 км.	7,7

Продолжение табл. 2.7

1	2	3	4	5	6
«Русь»	2	96	кафе	2,8 км.	6
«Славянка»	-	23	бар, чистка обуви, факс	1.84 км.	7

По данным интернет ресурса www.ostrovok.ru, в котором отображена информация обо всех гостиницах города Старый Оскол, проведён анализ отзывов о гостиницах-конкурентах и качестве предоставляемых в каждой из них услуг. Таким образом, в последней колонке таблицы 2.7 отображены оценки уровня обслуживания в гостиницах. Оценки выставлены посетителями сайта, а также людьми, побывавшими в данных гостиничных предприятиях. Делая вывод, о данных полученных в таблице 2.7, можно сказать, что помимо гостиниц «Лидер» и «Гранд отель» в городе Старый Оскол есть много гостиниц, но конкуренцию исследуемому предприятию способны составить только те, что имеют либо категорию звёзд, как и исследуемое предприятие, либо оказывают также, как и гостиница «Стойлянка» дополнительные услуги, помимо основного вида деятельности. Среди гостиниц-конкурентов, рассмотрены такие гостиницы как, «Лидер», «Русь», «Славянка» и «Гранд отель». Гостиница «Стойлянка», из ряда анализируемых гостиниц, имеет не самое большое число номеров, но и не самое меньшее. Анализируя номерной фонд, по таблице видно, что больше всего номеров в гостинице «Русь», а наименьшее число номеров в гостинице «Славянка». Основное преимущество гостиницы «Стойлянка» перед своими конкурентами то, что она расположена в центре города. Главный конкурент по месторасположению – это гостиница «Лидер», которая тоже находится в центре города Старый Оскол. По числу дополнительных услуг гостиница «Стойлянка» не имеет достаточных конкурентных преимуществ, чтобы противостоять гостинице «Лидер», также по числу положительных отзывов баллы гостиниц равны и составляют по пятибалльной шкале 8 баллов.

Следовательно, по анализируемым критериям конкурентоспособности, представленным в таблице 2.7, можно сказать, что гостинице «Стойлянка» не составляют особой конкуренции гостиница «Русь», так как она не предоставляет богатый перечень дополнительных услуг и гостиница «Славянка», так как в данной гостинице номерной фонд меньше в 2 раза, чем в анализируемой гостинице. Главные конкуренты гостиницы «Стойлянка» – гостиница «Лидер», а после неё гостиница «Гранд Отель». Все три гостиницы имеют категорию 4-х звездного отеля, и предоставляют дополнительные услуги не только баров, но и конференц-залов, сауны и многие другие услуги.

Далее, рассмотрим категории номеров и цены на проживание в гостинице «Стойлянка» и проведём сравнение с ценами гостиниц-конкурентов. Анализ ценовой политики номерного фонда гостиниц-конкурентов и гостиницы «Стойлянка» представлен в таблице 2.8.

Таблица 2.8

Цены на номера гостиницы «Стойлянка» и гостиниц-конкурентов

Тип номера	Цена за номер в сутки, (руб.)				
	Гостиница «Стойлянка»	Гостиница «Лидер»	Гостиница «Гранд – отель»	Гостиница «Русь»	Гостиница «Славянка»
1	2	3	4	5	6
Стандарт 1-комн. двухместный	3850	2600	2800	1100	2200
Стандарт 1-комн. одноместный	3600	2200	2300	850	2000
Люкс 2-комн. двухместный	4650	3700	7000	1650	3000
Люкс 2-комн. одноместный	4500	3500	4000	-	2800
VIP номер, одноместный	5550	3100	-	-	-

По данным ценовых характеристик гостиницы «Стойлянка» и гостиниц-конкурентов, приведенных в таблице 2.8, можно сделать вывод, что установленные цены на номера различных категорий в анализируемой гостинице

нице являются самыми высокими среди гостиниц в категории 4 звезды – «Лидер» и «Гранд отель». Это говорит о том, что гостиница имеет конкурентные преимущества ниже, чем гостиницы «Лидер» и «Гранд Отель», так как гости города, впервые пребывающие в Старом Осколе, скорее всего предпочтут ту гостиницу, цены на номера в которой будут ниже, несмотря на то, что все три гостиницы имеют 4 звезды. Гостиница «Лидер» является основным и самым главным конкурентом гостинице «Стойлянка», так как среди всех представленных в таблице 2.8 гостиниц она имеет, как и гостиница Стойлянка такие же категории номеров.

Исходя из анализируемых данных, которые приведены в таблицах 2.7 и 2.8 видно, что уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка» невысок, так как цены на проживание высокие, дополнительных услуг меньше, относительно гостиницы «Лидер», которая на данный момент является главным конкурентом гостиницы «Стойлянка».

Самые важные конкурентные преимущества анализируемого предприятия – это месторасположение гостиницы, положительные отзывы о сервисе гостиницы, наработанная клиентская база и дополнительные услуги, перечень которых невелик, по сравнению с услугами предприятий-конкурентов.

Проведя анализ конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка», можно сделать вывод, что данное предприятие является конкурентоспособным на рынке гостиничных услуг в городе Старый Оскол. Для повышения уровня конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка» необходимо рассмотреть предоставление ещё нескольких дополнительных услуг гостиницы, чтобы стать лидером, среди предприятий гостиничных услуг в городе Старый Оскол.

Сравнительный анализ факторов конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка» представлен в таблице 2.9. По приведенному ряду факторов, которые присущи каждой гостинице можно сказать, что лидирующую позицию занимает не анализируемое предприятие ООО «Стойлянка», а предприятие, которое является её основным конкурентом на рынке гости-

ничных услуг в городе Старый Оскол – это гостиница «Лидер».

Таблица 2.9

Сравнительный анализ факторов, характеризующих гостиницу

Показатели	Гостиница «Стойлянка»	Гостиница «Лидер»	Гостиница «Гранд отель»	Гостиница «Русь»	Гостиница «Славянка»
Имидж гостиницы	Известная	Известная	Известная	Малоизвестная	Малоизвестная
Квалификация персонала	Высокая	Высокая	Высокая	Средняя	Средняя
Автоматизация управления гостиницей	Высокая	Высокая	Высокая	Частичная	Частичная
Ассортимент услуг	Средний	Широкий	Средний	Низкий	Средний
Качество услуг	Высокое	Высокое	Высокое	Среднее	Среднее

По данным таблицы 2.9, видно, что все показатели факторов, характеризующие гостиницу «Лидер» имеют самые высокие отметки. Касаемо гостиницы «Стойлянка», следует отметить, что она стоит на одном уровне с гостиницей «Гранд отель», это говорит о том, что гостиница «Стойлянка» имеет неплохие конкурентные преимущества, но недостаточно высокие оценки для того чтобы конкурировать с гостиницей «Лидер».

Для наглядности конкурентоспособных преимуществ гостиницы «Стойлянка» и её основных конкурентов таких как гостиница «Лидер» и гостиница «Гранд отель» ниже представлены оценки экспертов, которыми являются постоянные клиенты анализируемых гостиничных предприятий, а также пользователи ресторанов, баров, сауны, бассейна, массажного кабинета и других дополнительных услуг каждой из гостиниц.

Экспертам было предложено оценить факторы, влияющие на уровень конкурентных преимуществ каждого из предприятий гостиничной индустрии. Все эксперты дали оценки по 10-ти бальной шкале каждому критерию конкурентоспособности гостиничных услуг. («9-10» - отлично, «7-8» - хорошо, «5-6» - средне, «3-4» удовлетворительно, «1-2»). Результаты, полученные в ходе экспертных оценок представлены в таблице 2.10.

Таблица 2.10

Экспертные оценки конкурентных преимуществ
гостиницы «Стойлянка»

Критерии конкурентоспособности	«Стойлянка»	Гостиницы-конкуренты	
		«Лидер»	«Гранд отель»
Имидж гостиницы	8	10	7
Услуги размещения	9	9	7
Дополнительные услуги	8	10	7
Цены на услуги	7	7	8
Качество услуг	9	9	8
Качество персонала	9	9	9
Автоматизация управления гостиницей	9	9	8
Месторасположение	9	10	8
Рекламная активность	9	9	5
Прибыльность	9	9	8
Рыночная доля	7	8	7
Итого баллов:	93	99	82

По данным, полученных экспертных оценок, можно сделать вывод о том, что наиболее конкурентные преимущества у гостиницы «Лидер», на втором месте гостиница «Стойлянка», а на третьем месте гостиница «Гранд отель». Сильными преимуществами гостиницы «Стойлянка» в сравнении с гостиницами-конкурентами являются: рекламная активность, прибыльность, услуги размещения и качество услуг. Наиболее слабые стороны – это цены на услуги и рыночная доля.

В условиях развития рыночных отношений любой продукт должен быть конкурентоспособен. К услугам это положение относится еще в большей степени, чем к продукции, что объясняется особенностями оказания услуг. Неотъемлемым процессом оказания услуг является обслуживание, которое существенно влияет на качество услуги и ее привлекательность для потребителя. Конкурентной будет та гостиничная услуга, которая удовлетворяет следующим требованиям:

- приемлемая цена на услугу;
- высокое качество услуги;

- высокое качество обслуживания;
- обеспечение рационального использования ресурсов гостиничного предприятия.

Для наглядного показа конкурентоспособных преимуществ гостиницы «Стойлянка» необходимо построение многоугольника конкурентоспособности (рис. 2.2).

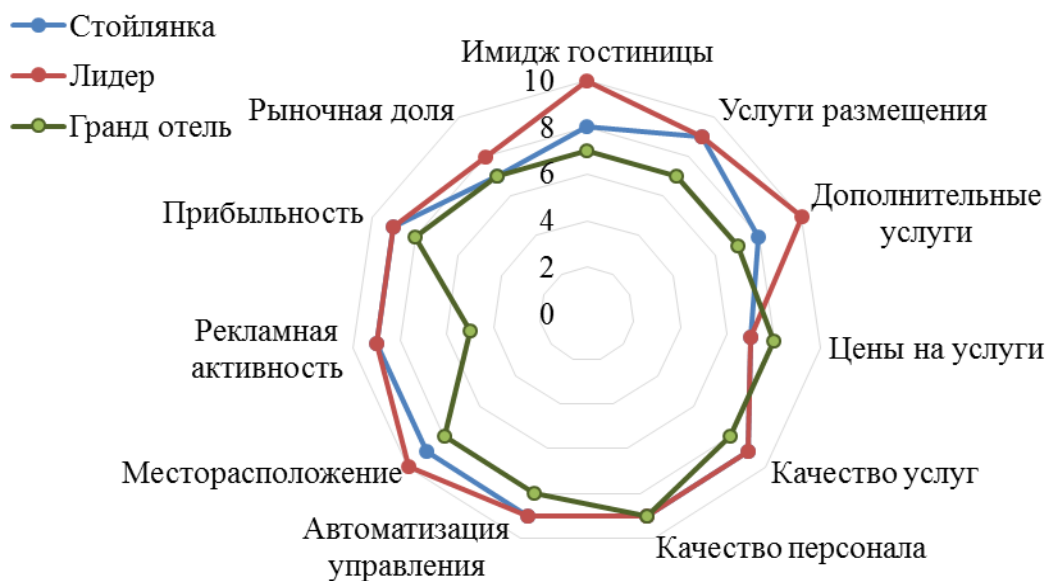


Рис. 2.2. Многоугольник конкурентоспособности услуг ООО «Стойлянка» и её конкурентов

Конкурентоспособность гостиничной услуги рассматривается как степень привлекательности для потребителя, она способна определить возможность удовлетворения целого комплекса требований. В результате постоянного появления новых гостиничных предприятий и развития старых растёт конкурентная борьба между гостиницами и отелями. Поэтому, важным и неизбежным есть то, что результативность работы постоянно необходимо максимизировать, внедрять инновационные методы управления, повышать качество и уровень обслуживания клиентов и повышать уровень квалификации менеджеров. Все это позволит гостиничным комплексам достичь конкурентных преимуществ.

3. Разработка проекта открытия бильярдного клуба с целью повышения конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка»

3.1. Обоснование открытия бильярдного клуба

Главная цель инвестиционного проекта бильярдного клуба – оправдать затраты, которые необходимы для открытия данного клуба и поднять уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка» на базе которого произойдёт открытие бильярдного клуба. Бильярдный клуб будет располагаться на первом этаже предприятия ООО «Стойлянка», расположенного по адресу г. Старый Оскол, Комсомольский проспект, д. 71. Площадь нового заведения составит 170 кв.м.

На поставку оборудования, расходного материала для бильярдного клуба, предприятие ООО «Стойлянка» заключит договоры с торговыми фирмами на условия юридических договоров.

Реклама бильярдного клуба предполагает привлечение жителей и гостей города, а также посетителей гостиничного предприятия «Стойлянка».

Специфика бильярдного клуба – предоставление помещения для игры в бильярд. В клубе будет игровая зона с шестью бильярдными столами и зона отдыха в баре. Сегмент потребителей бильярдного клуба: посетители гостиницы, а также жители и гости города, имеющие средний и выше среднего уровень доходности.

График работы клуба:

- понедельник – пятница с 17.00 до 23.00 часов;
- суббота – воскресенье с 14.00 до 02.00 часов.

Общая площадь клуба – 170 кв. м.: площадь игровой зоны – 110 кв.м.; площадь зоны для отдыха и бара – 60 кв.м.

Пётр Первый является родоначальником игры в бильярд в России. Он завёз эту игру в страну после того, как научился в неё играть во время своих заграничных поездок. Когда Пётр вернулся в Россию, он отдал приказ сделать ему бильярд для своего собственного развлечения. Многие вельможи

последовали примеру царя, и оборудовали столы для бильярда в своих дворцах и усадьбах. К 1812 году бильярд в России приобрел широкую известность и стал одним из любимых развлечений.

Новый бильярдный клуб будет открыт в городе Старый Оскол, на базе предприятия ООО «Стойлянка», с целью повышения конкурентоспособности данного предприятия. Развлекательная инфраструктура города достаточно разнообразна и велика. Из развлекательной инфраструктуры данного вида город имеет порядка 7-ми организаций, занимающихся подобным видом деятельности. Такое количество бильярдных клубов будет являться достойной конкуренцией открываемому новому бильярдному заведению, но на базе гостиничного предприятия открываемый бильярдный клуб будет первым, что и является конкурентоспособным преимуществом гостиницы «Стойлянка».

Таблица 3.1

Сравнительная характеристика фирм - конкурентов

Название бильярдного клуба	«Пирамида»	«Русская пирамида»	«Дуплет»	«Венеция»
Адрес и месторасположение	Дружбы бульвар,8	Жукова микрорайон,37	Жукова-микрорайон,45	Северный микрорайон,7
Количество бильярдных столов	6	5	6	2
Средняя стоимость заказа одного стола/час/руб.	300	250	160	180
Дополнительные услуги клуба	Бар, товары и услуги в сфере деятельности Бильярдные клубы, караоке зал	Бар, товары и услуги в сфере деятельности Бильярдные клубы	бар	Кафе, сауна
Известность клуба	Высокая популярность	популярный	популярный	популярный

Бильярдный клуб «Пирамида» расположен в г. Старый Оскол по адресу: Дружбы бульвар, 8. В клубе имеются 6 бильярдных столов, 2 из которых предназначены для американского бильярда «Американка» и 4 для русского. В здании клуба имеется бар с высоким ассортиментом напитков как безалкогольных, так и алкогольных, а также меню русской и европейской кухни.

Помимо всего прочего, бильярдный клуб «Пирамида» занимается реализацией товаров и аксессуаров необходимых для бильярда. Своей высокой популярностью среди остальных приведенных в таблице 3.1 клубов, этот клуб обязан его посещению президентом и премьер министром нашей страны, которые провели у них время, сыграв в бильярд. Видимо, именно по этой причине цена на аренду бильярдного стола в час самая высокая, из приведенных в таблице 3.1.

Бильярдный клуб «Русская пирамида» расположенный по адресу микрорайон Жукова, 37 имеет не такую высокую популярность среди населения. В список оказываемых услуг входит бар, собственно аренда бильярдных столов и реализация товаров и услуг в бильярдной сфере. Цена на игру в час уже значительно ниже предыдущего бильярдного клуба.

Бильярдный клуб под названием «Дуплет» находится по адресу г. Старый Оскол, микрорайон Жукова, 45. Данный клуб предлагает преимущественно игру в бильярд и уютный бар с различными видами напитков и закусок.

Бильярдный клуб «Венеция» расположен в г. Старый Оскол, по адресу: Северный микрорайон, 7. Список услуг: бильярд, кафе и сауна.

Таким образом, по данным таблицы 3.1 можно сделать вывод о том, что основным конкурентом нового бильярдного клуба будет являться клуб «Пирамида» т. к. данный клуб имеет высокую популярность и известность среди жителей города, но также конкуренцию может составить бильярдный клуб «Венеция», в перечень услуг которого входит сауна помимо бильярда и кафе, в том числе ценовая политика более демократичная нежели в клубе «Пирамида». Исходя из вышеописанного, необходимо рассмотреть сильные и слабые стороны бильярдного клуба, открывающегося на базе предприятия ООО «Стойлянка», при этом необходимо выявить возможности и угрозы деятельности клуба, которые отображены в таблице 3.2. SWOT-анализ используется для оценки факторов и явлений, влияющих на проект открытия нового бильярдного клуба на базе гостиничного предприятия. Позволяет выявить

слабые и сильные стороны организации. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы.

Таблица 3.2

SWOT – анализ бильярдного клуба на базе предприятия ООО «Стойлянка»

Сильные стороны	Слабые стороны
<ol style="list-style-type: none"> 1. Оптимальное соотношение цена – качество. 2. Предоставление скидок, проведение мероприятий направленных на привлечение постоянных клиентов. 3. Проведение акций. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Отсутствие репутации и установленного имиджа. 2. Наличие клубов – конкурентов. 3. Отсутствие базы клиентов. 4. Затраты на приобретение и установку необходимого оборудования и инвентаря.
Возможности	Возможные угрозы
<ol style="list-style-type: none"> 1. Расширение ассортимента предоставляемых услуг. 2. Повышение качества предоставляемых услуг. 3. Возможность предоставления скидок. 4. Выход на новые сегменты рынка. 5. Увеличение клиентской базы. 6. Демократичные цены на предоставляемые услуги. 7. Повышение квалификации персонала. 8. Учет требований и пожеланий клиентов. 9. Проведение маркетинговых компаний. 10. Активная реклама. 11. Завоевание репутации и положительного имиджа. 12. Расширение сферы дополнительных услуг. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Появление новых конкурентов. 2. Нехватка профессиональных кадров. 3. Изменение конъюнктуры рынка. 4. Отсутствие информации о стратегии конкурентных компаний.

Возможности нового бильярдного клуба будут максимально достигнуты, если он сможет максимально выдержать возможные угрозы. По итогам проведения SWOT-анализа можно сказать, что проект открытия бильярдного клуба в городе Старый Оскол, на базе гостиничного предприятия имеет достаточное количество сильных сторон, следовательно, есть возможности для развития и совершенствования бильярдного бизнеса, путем расширения сферы дополнительных услуг, привлечения клиентов с помощью проведения акций и т.д. При этом имеют место слабые стороны и угрозы развития бизнеса,

но они значительно уступают положительным аспектам.

Главной целью открытия нового бильярдного клуба в городе Старый Оскол, на базе предприятия ООО «Стойлянка» будет извлечение прибыли и удовлетворение клиентской базы в игровой потребности, а также повышение уровня конкурентоспособности гостиничного предприятия. Для этого необходимо реализовать цели, в период первого года существования бильярдного клуба.

Цели первого года реализации проекта разработки бильярдного клуба на базе гостиницы «Стойлянка»:

- регистрация бильярдного клуба;
- ремонт помещения;
- дизайн интерьера бильярдного клуба;
- закупка расходных материалов;
- закупка и установка оборудования;
- подключение интернета;
- разработка рекламной кампании, проведение акций и скидок;
- оформление графика работы бильярдного клуба;
- подбор, обучение и инструктаж персонала;
- увеличение объема продаж с целью извлечения прибыли;
- привлечение потенциальных клиентов;

Цели последующих периодов:

- поддержание высокого уровня конкурентоспособности;
- увеличение уровня прибыли;
- привлечение новых клиентов.

Достичь данные цели новому бильярдному клубу позволит его развитие на рынке развлечений и повышение уровней всех финансовых показателей, что даст наиболее успешное развитие открытия новой бильярдной в городе Старый Оскол на базе гостиничного предприятия.

Организационная структура управления предприятием представляет собой линейную организационную структуру, это означает, что есть высший

руководитель, которому подчиняются исполнители. В линейной структуре ясно выражена ответственность, она гарантирует быстроту реакции на прямой приказ. Линейная структура позволяет эффективно взаимодействовать с внешней средой и целесообразно распределять задачи среди сотрудников и направлять их усилия для достижения основных целей предприятия, она является наиболее эффективной для организации работы клуба. Организационная структура бильярдного клуба представлена в приложении 11.

Таким образом, по данным приложения 11, штат сотрудников бильярдного клуба составляет 7 человек. Оплата труда работников производится по установленным должностным окладам согласно штатному расписанию. Каждый работник, занимая определённую должность, выполняет свои должностные инструкции. Так, например, в обязанности управляющего бильярдным клубом входит:

- управление административными вопросами, а также вопросами организации работы;
- подбор персонала;
- стратегическое планирование и оперативное управление бильярдной;
- создание положительного имиджа бильярдного клуба;
- контроль стандартов обслуживания посетителей;
- контроль за кассой;
- управление закупками для бильярдной;

Маркёр – это человек, который работает в бильярдной и следит за столами, шарами и киями, а также ухаживает за бильярдными инструментами. В обязанности маркёра входит:

- обеспечение досуга посетителей;
- предоставление игрового инвентаря;
- контроль за чистотой в зале и целостностью игрового инвентаря;
- контроль за поведением посетителей;

Бухгалтер бильярдного клуба осуществляет работу, связанную с ведением бухгалтерского учёта имущества предприятия.

Бармен бильярдного клуба должен знать:

- широту ассортимента товара;
 - рецепты приготовления напитков и закусок;
 - способы и правила выкладки товара;
 - цены на весь ассортимент напитков и закусок;
 - название ассортимента напитков и закусок;
 - правила эксплуатации применяемого в баре оборудования и музыкальной аппаратуры.
- правила ведения, учёта и составления товарного чека, сдачи денег и чеков.

В обязанности официанта входит:

- знание наизусть меню закусок и напитков;
- культурное и вежливое обслуживание;

Каждый работник обязан соблюдать свои должностные инструкции для успешного имиджа и высокой прибыльности бильярдного клуба.

3.2. Финансовый и организационный план открытия бильярдного клуба

Для реализации проекта по открытию бильярдного клуба на базе предприятия ООО «Стойлянка», необходимо осуществление следующих операций:

- 1) реконструкция помещения и разработка дизайна интерьера;
- 2) административное обеспечение деятельности;
- 3) закупка оборудования, его установка;
- 4) наем персонала и его обучение;
- 5) выбор поставщика;
- 6) проведение рекламной кампании;
- 7) открытие клуба.

Подбор персонала планируется осуществлять с учетом следующих требований:

- наличие профессиональной подготовки и квалификации по данной специальности;

- ответственность, коммуникабельность, умение работать с клиентами;

Порядок оплаты труда оговаривается в трудовом договоре каждого работника, а общий порядок, принятый в организации, утверждается приказом или распоряжением руководителя в виде Положения об оплате труда.

Затраты на заработную плату работников приведены в таблице 3.3.

Таблица 3.3

Заработная плата работников бильярдного клуба

Должность	Количество сотрудников	Заработная плата 1 чел. в месяц	Сумма з/пл. в месяц	Фонд оплаты труда за год
Управляющий	1	15000	15000	180000
Бухгалтер	1	12000	12000	144000
Официант	2	8000	16000	192000
Бармен	2	10000	20000	240000
Маркёр	1	7000	7000	84000
Всего:	7	52000	70000	840000

Расчет отчислений на социальные нужды необходим для отчисления по установленным законодательством нормам государственного социального страхования в Фонд социального страхования Российской Федерации, Пенсионный фонд Российской Федерации, Государственный фонд занятости населения Российской Федерации и фонды обязательного медицинского страхования от затрат на оплату труда работников, включаемых в себестоимость продукции (работ, услуг) по элементу «Затраты на оплату труда». Тариф страхового взноса (ПФР) составляет 22%, тариф ФФОМС составляет 5,1%, следовательно, общая ставка составляет 27,1%. Следовательно, сумма страховых взносов составляет: $840\ 000 * (27,1\% / 100\%) = 227\ 640$ руб.

Таким образом, годовой фонд оплаты труда и отчислений на социальные нужды работников бильярдного клуба составляет $840\ 000 + 227\ 640 = 1\ 067\ 640$ руб.

Поставщик товаров – это организация, которая занимается регулярной доставкой предприятию необходимых товаров и продуктов, действует такая доставка на основании заключенного договора между поставщиком товаров и предприятием. Поставщиком бильярдного оборудования для открытия нового клуба будет выбран интернет магазин 4borta.ru. Интернет-магазин «4 борта» представляет товары для бильярда, настольного тенниса и многие другие товары спортивной направленности с доставкой на дом и по всем регионам России от ведущих производителей, таких как Массе, Руптур, Dynamic Billards, Star, Viking, Saluc, Iwan Simonis, Unicorn и Harrows.

Реклама является значимой частью маркетинговых коммуникаций и служит инструментом создания внешнего конкурентного преимущества. Невозможно представить работу современного предприятия без рекламной деятельности. Предприятие должно заявить о своем существовании на рынке услуг, привлечь потенциального покупателя и создать образ надежного партнера. Продвижение услуг на рынок предполагает совокупность различных видов деятельности по доведению информации о достоинствах предлагаемых услуг до потенциальных клиентов и их стимулированию. Маркетинговый план должен быть ясным, кратким и хорошо продуманным, так как он будет руководить действиями предприятия по мере выполнения всей программы маркетинга и реализации инвестиционного проекта в целом.

Анализ потенциальных клиентов нового бильярдного клуба показывает, что основными потребителями данной игры будут следующие целевые группы:

- местные жители;
- гости города;
- временно проживающие в гостинице «Стойлянка».

Результатом рекламной кампании должно быть следующее:

- повышение числа новых посетителей бильярдного клуба;
- эффективная работа задействованных маркетинговых коммуникаций.

Анализ целевой аудитории открываемого бильярдного клуба, позволяет определить основных потенциальных клиентов бильярдной. Целевой аудиторией являются: мужчины и женщины в возрасте от 20 до 45 лет, имеющие уровень дохода преимущественно средний.

Выбор средства распространения рекламы (ее носителей – телевидение, радио и т.д.) для привлечения посетителей – это ответственный шаг, так как реклама на первом этапе открытия бильярдной будет являться лицом клуба.

Вывеска перед входом в бильярдный клуб. Эффективность данного вида рекламы заключается в том, что её видно издалека и люди, увидев вывеску, формируют своё представление о предлагаемой услуге или ряде услуг, то есть уже заинтересованы тем, что продвигает вывеска. Цель данного вида рекламы – надолго отложиться в памяти человека. Световая коробка высотой 1 м и шириной 2 м. Название бильярдного клуба будет написано большими объемными буквами без подсветки. Один из эффективных способов рекламного оформления фасада, стоимость которого составляет 5000 руб.

Щитовая реклама. Данный вид рекламы, по сравнению с остальными является самым дорогим и самым эффективным. Целевая аудитория такой рекламы, это, как правило, пешеходы и автомобилисты. Стоит аренда такого рекламного щита 6000 руб. в месяц.

Реклама на телевидении. Данный вид рекламы хорош тем, что большинство населения страны, так или иначе, смотрят телевизор. Сочетание звука и изображения имеет сильное воздействие на слух и внимание потенциальных клиентов. Рекламу по продвижению нового бильярдного клуба преимущественно будут крутить на местном телеканале. Частота выхода в эфир составляет 3 раза в неделю. Продолжительность рекламного ролика составляет 30 секунд. Стоимость выхода 1 ролика составляет 1500 руб. в мес.

Реклама в сети интернет. Такая реклама позволяет большинству пользователей сети Интернет узнать не только об услугах бильярдного клуба, но и о самой гостиницы «Стойлянка» в здании которой будет располагаться бильярдный клуб.

Используемые виды рекламы бильярдного клуба представлены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Расходы на рекламу бильярдного клуба

Вид рекламы	Одноразовый платёж за разработку рекламы, (руб.)	Стоимость рекламы в месяц, (руб.)	Стоимость рекламы в год, (руб.)
Вывеска перед входом	5000		
Щитовая реклама		6000	72000
Реклама на телевидении		1500	18000
Реклама в сети Интернет		500	6000
Итого затраты на рекламу:	5000	8000	96000
Итого затраты в первый год:		109000	
Итого затраты в год:		104000	

Из перечисленных выше средств рекламы на первых этапах развития клуба будут использоваться: реклама в сети Интернет, реклама на местном телеканале, а также щитовая реклама и вывеска перед входом. Таким образом, затраты на рекламу будут составлять 109 000 руб. в первый год работы бильярдного клуба, а в последующие года, стоимость рекламы будет составлять 104 000 руб. в год.

Основное значение на этапе осуществлений операций будет иметь закупка необходимого оборудования, требующегося для игры в бильярд. Площадь бильярдного клуба составит 170 кв. м. Для облагораживания внешнего вида помещения будут проведены ремонтные и монтажные работы. Для проведения ремонтных работ выделенной площади нужно 340 000 руб., из расчета, что 1 кв. м. стоит 2000 руб.

Таблица 3.5

Затраты на покупку мебели для бильярдного клуба

Предметы мебели:	Количество (шт.)	Цена за 1 шт. (руб.)	Стоимость, (руб.)
1	2	3	4
Диван	5	80000	400000
Стол	5	6000	30000
Стулья	10	2000	20000

Продолжение табл. 3.5

1	2	3	4
Барная стойка	1	65000	65000
Светильники	24	3500	84000
Полки для шаров	6	2500	15000
Музыкальные колонки	4	45000	180000
Кассовый аппарат	1	15000	15000
Итого:		219000	809000

Предложенные затраты на покупку мебели и предметов интерьера для бильярдного клуба составляют 809 000 руб.

Далее, в таблице 3.6 к рассмотрению представлены затраты на покупку необходимого оборудования для бильярдной.

Таблица 3.6

Затраты на покупку оборудования для бильярдного клуба

Оборудование:	Количество (шт.)	Цена за 1 шт. в руб.	Стоимость, (руб.)
Инвентарь для игры в бильярд			822400
Холодильник	2	85000	170000
Компьютер	1	45000	45000
Всего:			1037400

Помимо затрат на покупку оборудования и мебели для бильярдной, необходимо учесть, что затраты на ремонтные работы имеющейся площади составляют 340 000 руб., а затраты на монтажные работы 40 000 руб., следовательно, предполагаемые затраты на ремонтно-монтажные работы в бильярдном клубе составляют в целом 380 000 руб.

Единовременные затраты – средства, вкладываемые в объекты инвестирования в целях получения эффекта в процессе использования (эксплуатации) этих объектов. Структура единовременных затрат по проекту открытия бильярдного клуба представлена в таблице 3.7. Данные затраты носят единовременный характер, вложение денежных средств осуществляется в 2016 году.

Таблица 3.7

Структура единовременных затрат на реализацию проекта

Статья расходов	Размер расходов (руб.)
Ремонт здания	340000
Монтажные работы	40000
Закупка мебели и оборудования	1846400
Всего:	2226400

Для целей ценообразования открытия нового бильярдного клуба и управления этим процессом наиболее важное значение имеет деление затрат в зависимости от их динамики при изменении объемов производства продукции на постоянные и переменные.

Постоянными являются те расходы, которые в течение заданного периода в достаточно широком диапазоне объемов производства являются неизменными. К постоянным расходам относятся: реклама, фонд оплаты труда, амортизация и коммунальные услуги. Постоянные затраты представлены в таблице 3.8.

Таблица 3.8

Структура постоянных затрат на реализацию проекта

Наименование	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый год	5-ый год
Реклама	109000	104000	112320	121306	131010
Фонд оплаты труда	1067640	1153051	1245295	1344919	1452512
Амортизация	176358	176358	176358	176358	176358
Коммунальные услуги	84000	90720	97978	105816	114281
Итого:	1436998	1524129	1631951	1748398	1874162

Амортизационные отчисления – это денежные средства, предназначенные для возмещения износа предметов, относящихся к основным средствам предприятия (основным фондам). Амортизационные отчисления распределяются на полное и частичное восстановление (капитальный ремонт). Амортизация начисляется ежемесячно, при этом амортизацию по выбывшим объектам прекращают начислять, начиная с первого числа следующего месяца, а по вновь вводимым начинают начислять с первого числа следующего месяца.

Норма амортизации – это величина обратная сроку полезного использования объекта основных средств. Расчет амортизационных отчислений представлен в таблице 3.9.

Таблица 3.9

Расчет амортизационных отчислений

Наименование	Стоимость (руб.)	Срок окупаемости,(лет)	Норма амортизации,(%)	Сумма амортизации,(год)
Оборудование для бильярда	1037400	6	17	176358

К оборудованию бильярдного клуба относятся: инвентарь для игры в бильярд, холодильник и компьютер. Расчёт нормы амортизационных отчислений выглядит следующим образом: $1 / 6 \times 100 = 17\%$. Расчёт суммы амортизации за год: $1\,037\,400 \times 17 / 100 = 176\,358$ руб. Коммунальные услуги в месяц составляют 7000 руб., т.е. 84 000 руб. в год.

К переменным затратам при открытии нового бильярдного клуба относятся: затраты на обслуживание бара, продукты и напитки. Переменные затраты представлены в таблице 3.10.

Таблица 3.10

Структура переменных затрат на реализацию проекта

Наименование	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый год	5-ый год
Продукты и напитки в баре	735600	794448	858004	926644	1000776
Затраты на бар	36000	38880	41990	45350	48978
Итого:	771600	833328	899994	971994	1049753

К затратам на бар относятся: затраты на покупку необходимой посуды, а также средств для уборки бара. Затраты на бар в среднем в месяц составляют 3000 руб., следовательно в год эта сумма равна 36 000 руб.

Бильярдный клуб помимо основного вида деятельности предоставляет услуги бара. Бары возникли в XVIII в. в Америке. Хозяева заведений в то время отгораживались от посетителей высоким барьером, выставляя на мас-

сивную стойку старателям, путешественникам бокал напитка, сэндвич и горку жареных орехов. Слово «бар» означает «стойка традиционной американской таверны». К этому виду предприятий общественного питания относятся небольшие рестораны или часть ресторана, где посетителей обслуживают у стойки. Бары реализуют смешанные, алкогольные и безалкогольные напитки, коктейли, закуски, десерты, кондитерские и хлебобулочные изделия, табачные изделия и другие товары. Средняя стоимость напитков и закусок в баре представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11

Средняя стоимость продукции бара

Наименование	Стоимость за ед. товара, (руб.)	Количество в мес. ед. товара	Стоимость в мес. (руб.)	Стоимость в год (руб.)
Арахис (100 гр.)	50	40	2000	24000
Минеральная вода (0,5 л.)	20	250	5000	60000
Мороженое	60	100	6000	72000
Сок (0,25 л.)	40	30	1200	14400
Сухарики (100 гр.)	35	50	1750	21000
Пиво (0,5 л.)	100	350	35000	420000
Чипсы (100 гр.)	50	25	1250	15000
Чай (120 мл.)	25	220	5500	66000
Шоколад (95 гр.)	120	30	3600	43200
Итого затрат в год, (руб.):				735600

Таким образом, по данным, приведенным о стоимости еды и напитков в баре нового бильярдного клуба, можно сделать вывод, что средний чек с учетом алкогольной или безалкогольной продукции будет составлять 600 руб. на человека. Если, предположительно, бильярдный клуб с баром будут с сутки посещать 15 человек, то можно рассчитать приблизительную выручку бара в месяц: 270 000 руб. – прибыль от продаж. Итого выручка от бара в год составляет 3 240 000 руб. Выручка бильярдного клуба за счет аренды бильярдных столов и продаж в баре составляет: $2\,268\,000 + 3\,240\,000 = 5\,508\,000$ руб. в год.

Основными параметрами клуба являются:

- 6 бильярдных столов;
- бар и зона отдыха;
- площадь клуба 170 кв. м., из которых: площадь игровой зоны - 110 кв. м.; площадь зоны для отдыха и бара – 60 кв. м.;
- пропускная способность стола:
 - в будний день: 10 человек;
 - в выходной день: 16 человек;
- время работы бильярдного клуба:
 - в будние дни с 17.00 – 23.00 часов;
 - в выходные дни с 14.00 – 02.00 часов.

Стоимость аренды стола для игры в бильярд на час представлена в таблице 3.12.

Таблица 3.12

Стоимость аренды бильярдного стола, руб. в час

Стоимость заказа бильярдного стола, руб. в час			
Будние дни	Руб.	Выходные дни	Руб.
С 17:00 до 23:00	250	С 14:00 до 02:00	350

По данным таблицы 3.12, видно, что цена на игру будет демократичной, и разница её между буднями и выходными днями будет 100 руб. Бильярдная предлагает своим посетителям зал, рассчитанный на 6 бильярдных столов. Загруженность одного стола в будние дни будет составлять примерно 3 часа, а в выходные дни 5 часов.

Исходя из вышеизложенного, прогноз объема продаж представлен в таблице 3.13. Прогнозирование объема продаж является неотъемлемой частью процесса принятия решения. Прогноз объема продаж показывает, сколько прибыли принесёт каждый бильярдный стол в час и в сутки, для того, чтобы рассчитать прибыль от реализации бильярдного оборудования в месяц и в год. Прогноз объемов продаж необходим для определения производственной и сбытовой программы компании.

Таблица 3.13

Прогноз объема продаж

	Загруженность бильярдных столов (час)	Стоимость игры в час (руб.)	Прибыль от бильярдных столов в день (руб.)	Прибыль в месяц (руб.)	Прибыль в год (руб.)
Будни дни	3	250	4500	94500	1134000
Выходные дни	5	350	10500	94500	1134000
Итого:	8			189000	2268000

Исходя из данных таблицы 3.13, можно сделать вывод, что на будние дни, число которых в месяце равно 21 день, приходится больше прибыли от аренды бильярдных столов, чем в выходные дни, число которых в месяце – 9 дней. Бильярдный клуб при условии реализации проекта планирует сделать выручку в размере 5 508 000 руб. в год.

По вышеприведенным в таблицах данным, необходимо составить план объёма продаж на период действия бильярдного клуба с 2017 года по 2021 год. Данные по прогнозу продаж на будущий период представлены в таблице 3.14, с учётом инфляции уровня инфляции – 8%.

Таблица 3.14

Прогноз выручки на 2017 – 2021 гг.

	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый	5-ый год
Выручка, руб.	5508000	5948640	6424531	6938494	7493573

Таким образом, из таблицы можно увидеть, что планируемый объем реализации с каждым годом возрастает. Источником финансирования проекта выступит нераспределённая прибыль предприятия ООО «Стойлянка», размер которой составляет 24 444 тыс. руб.

Для проведения финансового прогноза и оценки эффективности внедрения инвестиционного проекта на предприятие ООО «Стойлянка», необходимо анализ текущей деятельности гостиницы.

На протяжении трех анализируемых лет, выручка к 2015 году на предприятии увеличилась на 11%, в сравнении с 2013 годом. Анализируя уровень себестоимости, можно сказать, что данный показатель к 2014 году шёл на снижение, но к 2015 году увеличился на 298 тыс. руб., и, в сравнении с 2013 годом уменьшился на 7%. Это значит, что гостиница «Стойлянка» снизила затраты на покупку мебели и нового, в замен неисправному, оборудования для номеров. Также снижение себестоимости обусловлено тем, что заработная плата работников уменьшилась.

Прибыль от продаж, с ростом выручки увеличилась в 2015 году на 4023 тыс. руб. (т.е. на 93,3%). Рост прибыли от продаж свидетельствует о том, что гостиница приступила к снижению затрат в целях экономии трудовых и материальных ресурсов.

Среднегодовая стоимость основных средств гостиницы с каждым годом уменьшалась. На 2015 год данный показатель по сравнению с 2013 годом уменьшился на 42%. Стоимость основных средств снизилась из за амортизационных отчислений, а также из за списания основных фондов, в результате их износа.

Среднегодовая стоимость оборотных средств предприятия, наоборот, в отличие от основных фондов, увеличивалась с каждым годом. Так, на 2015 год стоимость оборотных средств составила 20198 тыс. руб., что на 72% больше, чем в 2013 году. Рост данного показателя обусловлен увеличением стоимости на приобретение основных средств предприятия и стоимостью на услуги, в связи с изменением курса доллара.

Уставный капитал предприятия ООО «Стойлянка» равен 20 тыс. руб., оставаясь неизменным на протяжении анализируемого периода времени. Среднесписочная численность работников за анализируемый период также не изменилась. Общая численность штата сотрудников составляет 13 человек.

По данным показателей платежеспособности и ликвидности можно сделать вывод о том, что организация способна своевременно и полностью

рассчитываться по своим обязательствам.

Анализируя динамику показателя чистая прибыль, можно увидеть, что данный показатель к 2014 году снизился на 1157 тыс. руб., а к 2015 году вырос на 4650 (т.е. на 97% по отношению к 2013 году).

Деятельность гостиничного предприятия ООО «Стойлянка» к 2015 году заметно улучшилась. Об этом говорит увеличение объёмов продаж гостиничных услуг, и, как следствие рост прибыли предприятия.

3.3. Оценка эффективности инвестиционного проекта

Основными рисками при реализации проекта открытия бильярдного клуба на базе предприятия ООО «Стойлянка» будут являться:

1) риск появления альтернативной услуги. Чтобы избежать появления новых конкурентов и, следовательно, новых услуг нужно повышать качество и характеристики товара, развивать и внедрять дополнительные услуги, повышать удобство и скорость обслуживания, проводить активную рекламную кампанию;

2) риск роста налогов относится к категории внешних факторов, однако в случае его наступления может повлечь серьезные последствия.

Возможно применение следующих мер, способствующие снижению налогового риска:

- организация работы по учету налогового риска при принятии управленческих решений;
- регулярное отслеживание изменений налогового и бухгалтерского законодательства;
- разработка мероприятий по снижению налогового риска при формировании учетной политики предприятия;
- учет налогового риска при инвестировании.

3) риск неплатежеспособности потребителей – этот риск зависит от качества товара, от региона покупателей, от цены на товар, от характера проек-

та, от количества и качества конкурентов. Риск можно избежать, если найти равновесие между ценой и платежеспособностью покупателей;

4) риск недостаточного уровня заработной платы. Недостаточность заработной платы связана, прежде всего, с относительно невысокой прибыльностью предприятия. Для решения данного риска вводится система повременно-премиальной оплаты труда, при этом каждый работник стремится продать как можно больше, с целью увеличению собственного заработка.

5) риск изношенности материально-технической базы. Изношенность материально-технической базы может произойти вследствие физического или морального износа. Чтобы устранить данный риск на предприятии должны проводиться амортизационные отчисления;

б) риск того, что услуга может быть оказана некачественно, усугубляется тем, что качество услуг гораздо менее стабильно, чем качество товаров.

Исходные данные для анализа эффективности инвестиционных вложений в открытие бильярдного клуба представлены в таблице 3.15.

Таблица 3.15

Исходные данные для анализа эффективности
инвестиционных вложений по проекту

Показатели	Значение показателей по годам				
	1-ый год	2-ой год	3-ий год	4-ый год	5-ый год
1	2	3	4	5	6
Выручка от реализации проекта, руб.	5508000	5948640	6424531	6938494	7493573
Амортизация, руб.	176358	176358	176358	176358	176358
Переменные затраты	771600	833328	899994	971994	1049753
Постоянные затраты	1436998	1524129	1631951	1748398	1874162
Себестоимость	2384956	2533815	2708303	2896750	3100273
Прибыль до налогообложения	3123044	3414825	3716228	4041744	4393300
Чистая прибыль	2498435	2731860	2972982	3233395	3514640
Чистые дисконтированные доходы	2674793	2908218	3149340	3409753	3690998

Оценка эффективности инвестиционных проектов – один из главных элементов инвестиционного анализа. Капитальные вложения – это затраты, связанные с воспроизводством основных средств и улучшение их качественного состава – создание новых, расширение и модернизацию действующих. Чем масштабнее инвестиционный проект и чем больше значительных изменений он вызывает в бизнесе, тем точнее должны быть расчеты денежных потоков и методы оценки эффективности инвестиционного проекта. Чем масштабнее инвестиционный проект и чем больше значительных изменений он вызывает в результатах хозяйственной деятельности предприятия, тем точнее должны быть расчеты денежных потоков и методы оценки эффективности инвестиционного проекта. Анализ эффективности капитальных вложений представлен в таблице 3.16.

Показатели эффективности капитальных вложений:

- дисконтированный срок окупаемости (DPB);
- чистое современное значение инвестиционного проекта (NPV);
- внутренняя норма доходности (IRR).

Для реализации проекта был определен дисконтный множитель при ставке равной 25% исходя из ключевой ставки и рискам по типичным проектам в данной отрасли с учетом специфики региона.

Таблица 3.16

Анализ эффективности капитальных вложений

Год	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, (руб.)	Дисконтный множитель при ставке, равной 25%	Современная стоимость, (руб.)	Современная стоимость нарастающим итогом, (руб.)
0	-2226400	1	-2226400	
1	2674793	0,8	2139835	-2226400
2	2908218	0,64	1861259	-86565
3	3149340	0,512	1612462	1774694
4	3409753	0,4096	1396635	3387156
5	3690998	0,3276	1209171	4783791

Для того, чтобы оценить эффективность инвестирования проекта, необходимо рассчитать следующие показатели:

1) Чистая современная стоимость (NPV):

$$NPV = (2674793 / (1+0,25)^1 + 2908218 / (1+0,25)^2 + 3149340 / (1+0,25)^3 + 3409753 / (1+0,25)^4 + 3690998 / (1+0,25)^5) - 2226400 = 5\,993\,257 \text{ руб.}$$

Чистая современная стоимость приняла значение больше нуля, следовательно, проект является эффективным и его можно принимать.

2) Индекс рентабельности (PI):

$$PI = (2674793 / (1+0,25)^1 + 2908218 / (1+0,25)^2 + 3149340 / (1+0,25)^3 + 3409753 / (1+0,25)^4 + 3690998 / (1+0,25)^5) / 2226400 = 4 \text{ руб.}$$

Значение, которое получено в результате вычисления индекса рентабельности показывает, что каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 4 руб.

3) Срок окупаемости ($T_{ок.}$):

$$T_{ок.} = 3 + (86565 / 1612462) = 3 \text{ года}$$

Следовательно, проект окупит себя через 3 года.

4) Рассчитаем NPV при ставке равной 125%:

$$NPV = (2674793 / (1+1,25)^1 + 2908218 / (1+1,25)^2 + 3149340 / (1+1,25)^3 + 3409753 / (1+1,25)^4 + 3690998 / (1+1,25)^5) - 2226400 = 10396 \text{ руб.}$$

5) Рассчитаем NPV при ставке равной 126%:

$$NPV = (2674793 / (1+1,26)^1 + 2908218 / (1+1,26)^2 + 3149340 / (1+1,26)^3 + 3409753 / (1+1,26)^4 + 3690998 / (1+1,26)^5) - 2226400 = -7334 \text{ руб.}$$

6) Рассчитаем внутреннюю норму доходности:

$$IRR = 1,25 + 10396 / (10396 - (-7334)) \times (1,26 - 1,25) * 100\% = 125,5\%$$

Показатель IRR равный 125,5% говорит о том, что при данной ставке дисконтирования текущие доходы по проекту равны капитальным вложениям. Показатели экономической эффективности проекта открытия бильярдного клуба представлены в таблице 3.17. В ней отображается общий вид данных, полученных в ходе расчёта экономической эффективности инвестиционного проекта бильярдного клуба. Полученные показатели свидетельствуют

о том, стоит ли принимать данный проект.

Таблица 3.17

Показатели экономической эффективности проекта

Показатель	Результат	Заключение
Ставка дисконтирования	25%	ставка рефинансирования плюс риски по проекту
Индекс рентабельности - PI	4 руб.	каждый вложенный в проект рубль окупит себя и принесет 4 руб.
Период окупаемости – PP	3 года	проект полностью окупится через 3 года его функционирования
Чистый дисконтированный доход – NPV	5 993 257 руб.	5 993 257 > 0, значит проект является экономически эффективным
Внутренняя норма доходности – IRR	125,5%	проект эффективен
Период расчета	5 лет	с 2017 -2021 гг.

Таким образом, можно сделать вывод, что предлагаемый инвестиционный проект является экономически эффективным проектом и может быть рассмотрен для его принятия. Открытие бильярдного клуба на базе предприятия ООО «Стойлянка» позволит привлечь как можно большее число гостей, а как следствие поднять уровень конкурентоспособности гостиничного предприятия на рынке услуг, а также извлечь дополнительную прибыль.

Заключение

Главная цель деятельности предприятий гостиничной индустрии – это извлечение прибыли. Величина прибыли напрямую зависит от числа предоставляемых гостиницей услуг, а также от их качества. Каждое предприятие гостиничного бизнеса во время ведения своей деятельности сталкивается с жёсткой конкуренцией, являющейся основным механизмом рынка гостиничных услуг. Основными конкурентными преимуществами гостиницы можно назвать: месторасположение, номерной фонд, наличие дополнительных услуг, звёздность отеля, а также наличие близ гостиничного предприятия развитой инфраструктуры.

Для успешного функционирования предприятия необходимо постоянное наличие идей развития гостиничного бизнеса. Именно конкуренция – это основное условие и стимул для появления нововведений. Новейшие методы управления, высокий уровень сервисного обслуживания, квалифицированные работники – всё это составляющие для постоянной прибыльности гостиницы. Конкурентная борьба – это соревнование между уже существующими на рынке субъектами и только зародившимися предприятиями, которые борются за место на рынке, для обеспечения наилучших возможностей продвижения своей продукции и услуг, удовлетворяя спрос потребителей.

Конкуренция наступает в результате существования конкурирующих фирм на рынке товаров и услуг. Возникновение конкуренции всегда приносит проблемы любому бизнесу. Для успешного существования предприятия в условиях конкурентной борьбы необходимо систематически совершенствовать модели управления, методику работы с персоналом и т.д. Отсюда возникает необходимость изучать новые направления, которым следует мировой гостиничный бизнес.

Целью дипломного проекта является повышение конкурентных преимуществ гостиничного предприятия, посредством открытия на базе гостиницы бильярдного клуба. Цель дипломного проекта достигнута и решены

следующие задачи:

- изучены конкурентные преимущества гостиничного предприятия;
- изучены показатели и факторы, повышающие конкурентоспособность деятельности предприятия;
- проведён анализ финансово-экономической деятельности гостиничной организации;
- дана оценка финансовому состоянию гостиничного предприятия;
- перечень предлагаемых гостиничным предприятием изучен;
- разработан проект открытия бильярдного клуба на базе гостиничного предприятия;
- рассчитана экономическая эффективность предложенного проекта.

Таким образом, реализация целей и задач, поставленных в плане развития гостиничного предприятия подтвердила основную гипотезу: гостиница «Стойлянка» обладает сильными конкурентными преимуществами, но, положение гостиницы в полной мере устойчивым считать невозможно, по причине активного наступления конкурентов.

Гостиничное предприятие ООО «Стойлянка» образовавшееся в 1995 году, действует на основании ФЗ «Об ООО», а также на основании Конституции РФ, ГК РФ и Устава предприятия.

В результате анализа финансовых показателей можно сказать, что в период с 2013 года по 2015 год наблюдается увеличение выручки гостиничного предприятия на 11%. Такое увеличение свидетельствует о том, что предприятие имеет с каждым годом больший доход от своей основной деятельности. Говоря о показателе чистая прибыль, можно заметить, что он увеличился аж на 97%. Такое изменение чистой прибыли отображает насколько выгодно осуществление данного рода деятельности.

Анализ коэффициента финансовой зависимости показывает меру способности организации, ликвидировав свои активы, полностью погасить кредиторскую задолженность организации от кредиторов. Данный показатель по

балансу предприятия стабильно все три анализируемых года равен 1, что говорит о том, что предприятие имеет кредиты и займы.

Показатель коэффициента финансовой устойчивости предприятия с 2013 года по 2015 год равен 1, что говорит о финансовой стабильности, независимости и платежеспособности предприятия ООО «Стойлянка».

Коэффициент автономии за три анализируемых года стабильно равен единице, что свидетельствует о том, что финансовая устойчивость организации растет, и предприятие способно погасить своевременно свои кредитные обязательства.

Проведённое исследование помогло оценить уровень конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка», изучить сильные и слабые стороны. Основные критерии конкурентоспособности предприятия ООО «Стойлянка» – это месторасположение, номерной фонд, имидж гостиницы, а также уровень сервисного обслуживания и дополнительные услуги.

Для усиления конкурентных преимуществ, предложена разработка проекта открытия бильярдного клуба на базе предприятия ООО «Стойлянка». Так как, основные конкуренты гостиницы уже имеют сервис культурного досуга, то открытие бильярдного клуба в гостинице будет способствовать привлечению новых клиентов, а также повысит прибыль на предприятии. Но, несмотря на это, гостиница «Стойлянка» занимает 2-ое место по конкурентным преимуществам среди пяти анализируемых гостиниц города Старый Оскол. Основной конкурент – гостиница Лидер, расположенная в центре города, близ развлекательных центров, имеющая множество дополнительных услуг и развлечений. Наименьшую угрозу в конкурентной борьбе представляет гостиница «Русь».

Делая вывод о проделанной работе, можно сказать, что разработанные рекомендации по внедрению проекта бильярдного клуба в гостинице направлены на повышение конкурентных преимуществ, а значит на привлечение новых клиентов и в целом, улучшение имиджа предприятия, а также на получение дополнительного дохода ООО «Стойлянка».

Список использованных источников

1. Абашина, А.М. Чистая прибыль, резервы и фонды: формирование и использование, бухгалтерский учет, проводки и примеры [Текст] : учебное пособие / А.М. Абашина. – М. : Филин, 2013. – 112 с.
2. Авдашева, С.Б. Политика поддержки конкуренции: антимонопольное регулирование и реструктуризация в отраслях естественных монополий [Текст] : учебное пособие / С.Б. Авдашева, Н.М. Розанова, Е.Н. Калмычкова. Федеральное агентство по образованию, Национальный фонд подготовки кадров. – М. : Новый учебник, 2013. – 175 с.
3. Агапцов, С.А. Конкурентоспособность предпринимательских структур [Текст] : монография / С.А. Агапцов, О.А. Ломовцева, А.И. Мордвинцев. – М. : Волгоград: Принт, 2014. – 104 с.
4. Антановский, Т.Р. Основы предпринимательства [Текст] : словарь-справочник; Т.Р. Антановский, Л.В. Балдин, О.С. Богданов. – М. : Луч-2, 2012 – 314 с.
5. Арустамов, Э. А. Предпринимательская деятельность [Текст] : учебное пособие / Э. А. Арустамов. – М. : КНОРУС, 2011. – 145 с.
6. Басарева, В. Г. Малый бизнес России: теоретические основы исследования, моделирование, концепция государственного регулирования [Текст] : учебное пособие / В. Г. Басарева. – М. : Новосибирск : ИЭОПП СО РАН, 2013. – 172 с.
7. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка [Текст] : учебное пособие / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 258 с.
8. Бердникова, Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Т.Б. Бердникова. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 215 с.
9. Бернстайн, Л.А. Анализ финансовой отчетности [Текст] : учебное пособие / Л.А. Бернстайн., пер. с амер. 5-го изд.: О.В. Скачкова, И.Э. Дымова, А.О. Лукичева и др. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 624 с.

10. Бехтерев, С. Майнд-менеджмент : решение бизнес-задач [Текст] : / С. Бехтерев. – М. : Альпина Пабlishер, 2014. – 221 с.
11. Борисов, Е.Ф. Основы экономики : учебник и практикум для студентов [Текст] : / Е. Ф. Борисов.- 6-е изд. – М. : Юрайт, 2014. – 180 с.
12. Бильярдные клубы города Старый Оскол. История появления, месторасположение цены на услуги [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.staryi-oskol.reginforms.ru/spravka/dosugovye-zavedeniya/bilyardnye-kluby.html>.
13. Бирман, Г. Экономический анализ инвестиционных проектов [Текст] : учебник / Бирман Г., Шмидт С.; Пер. с англ. под ред. Л.П. Белых. – М. : Банки и биржи: ЮНИТИ, 2012. – 631 с.
14. Бургонова, Г.Н., Гостиничный и туристский бизнес: особенности бухгалтерского учета и налогообложения [Текст] : учебное пособие / Г.Н. Бургонова, Н.А. Каморджанова. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 352 с.
15. Буров, В.П., Бизнес-планы фирмы: теория и практика [Текст] : учебное пособие для студентов / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин.; УМО вузов России по образованию в области экономики и экономической теории, национальной экономики и экономики труда. – М. : ИНФРА-М, 2012. – 192 с.
16. Волков, Ю.Ф. Экономика гостиничного бизнеса [Текст] : учебник / Ю.Ф. Волков. – М. : Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 380 с.
17. Гиляровская, Л.Т. Экономический анализ [Текст] : учебное пособие / Л.Т. Гиляровской, В.П. Суйц; М-во образования РФ. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 528 с.
18. Головань, С.И. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие для студентов экономических вузов и преподавателей / С.И. Головань. – М. : Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 318 с.
19. Горфинкеля В. Я. Экономика фирмы [Текст] : учебное пособие / В. Я. Горфинкеля ,В. В. Масленников, В. К. Ващенко. – 2-е изд. – М. : Вузовский учебник, 2013. – 165 с.

20. Гостиница «Стойлянка». История развития предприятия, номерной фонд [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.stoilyanka.ru/>.
21. Дубров, А.М. Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе [Текст] : учебное пособие / А.М. Дубров.– М. : Финансы и статистика, 2012. – 224 с.
22. Дудченко, В.С. Управленческая культура организаций [Текст] : учебное пособие / под ред. В.С. Дудченко и др. – М. : Независимая фирма «Класс», 2014. – 400 с.
23. Кейлер, В.А. Экономика предприятий [Текст] : учебное пособие / В.А. Кейлер. – М. : ИНФРА-М, 2011. – 132 с.
24. Ковалев, А.И. Анализ финансового состояния предприятий [Текст] : учебное пособие / А.И. Ковалев, В.П. Привалов. - 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2012. – 188 с.
25. Косолапов, А.Б. Практикум по организации и менеджменту туризма и гостиничного хозяйства [Текст] : учебное пособие / А.Б. Косолапов, Т.И. Елисеева; рец.: В.И. Бартовщук, М.Т. Романов. – М. : КноРус, 2014. – 200 с.
26. Котлер, Ф. Маркетинг от А до Я : 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] : /Ф. Котлер, пер. с англ.: Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук ; ред. М. Суханова. – 6-е изд. – М. : АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 188 с.
27. Коссов, В.В. Бизнес-план: обоснование решений [Текст] : Учебное пособие / В.В. Коссов; Рец.: П.Л. Виленский, В.Н. Лившиц. – М. : ГУ ВШЭ, 2013. – 272 с.
28. Крылов, Э.И. Анализ эффективности инвестиционной и инновационной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Крылов Э.И., А.Э. Журавкова; УМО вузов России. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 384 с.
29. Маколов, В. И. Инвестиционный менеджмент: практикум [Текст] : учебное пособие / В. И. Маколов и др. ; рец.: Н. А. Гостева, Е. М. Бухвальд. – М. : КноРус, 2012. – 179 с.

30. Морозов, Ю.П. Планирование на предприятии [Текст] : учебное пособие / Ю.П. Морозов, Е.В. Боровков, К.Ю. Морозов.; под ред. Ю.П. Морозова; М-во образования РФ. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. – 256 с.

31. Муравьева, Т.В. Экономика фирмы [Текст] : учебное пособие / под ред. Т.В. Муравьевой ; рец.: А.И. Кочеткова, И.А. Рябова; М-во образования РФ. – М. : Мастерство, 2012. – 397 с.

32. Негашев, Е.В. Анализ финансов предприятия в условиях рынка [Текст] : учебное пособие для экономических факультетов вузов / Е.В. Негашев. – М. : Высшая школа, 2012. – 192 с.

33. Орлова, Е. Р. Бизнес-план: методика составления и анализ типовых ошибок: примеры бизнес-планов [Текст] : учебное пособие / Е.Р. Орлова. – М. : Омега-Л, 2013. – 225 с.

34. Осипов, Ю.М. Основы предпринимательского дела: благородный бизнес [Текст] : учебное пособие / Ю.М. Осипов. – М. : Тригон, 2011. – 432 с.

35. Отзывы о гостиничных предприятиях города Старый Оскол [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.ostrovok.ru>.

36. Пелих, А.С. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учебное пособие / А.С. Пелих. – М. : Ростов н/Д, 2013. – 336 с.

37. Платонов, В.С. Введение в бизнес: основы рыночной экономики [Текст] : учебник для учащихся школ, лицеев, колледжей и самообразования / В.С. Платонов. – М. : Зевс ; Ростов н/Д : Феникс, 2014. – 576 с.

38. Попов, В.М. Бизнес-план инвестиционного проекта: отечественный и зарубежный опыт [Текст] : учебно-практическое пособие / В.М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 418 с.

39. Репин, В. В. Бизнес-процессы: моделирование, внедрение, управление [Текст] : / В. В. Репин. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2014. – 425 с.

40. Рубин, Ю.Б. Рыночная экономика [Текст] : учебник / Ю.Б. Рубин. – М. : Соминтэк, 2012. – 152 с.

41. Савкина, Р. В. Организация предпринимательской деятельности [Текст] : учеб. пособие / Р. В. Савкина, Е. Г. Мальцева. – М. : КноРус, 2011. – 200 с.
42. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия [Текст] : учебное пособие / Г.В. Савицкая; – М. : Минск: Новое знание, 2012. – 704 с.
43. Светуньков, С.Г. Конкуренция и предпринимательские решения [Текст] : Монография / С.Г. Светуньков, А.А. Литвинов; Рец.: А.Б. Титов, А.Д. Аксёнова. – М. : Ульяновск: Корпорация технологий продвижения, 2014. – 256 с.
44. Сведения о гостиницах – конкурентах. Гостиницы «Лидер», «Гранд отель», «Русь» и «Славянка» [Электронный ресурс] / Режим доступа: http://www.101hotels.ru/main/cities/stariy_oskol.
45. Сорокина А.В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] : учебное пособие / А.В. Сорокина. – М. : Инфра-М, 2013. – 345 с.
46. Толкушкин, А.В. Налоги и налогообложение [Текст] : энциклопедический словарь / А.В. Толкушкин. – М. : Юристъ, 2014. – 510 с.
47. Финч, Б. 30 минут для подготовки бизнес-плана [Текст] : учебное пособие / Б. Финч; пер. с англ. П. Быстрова. – М. : Лори, 2013. – 80 с.
48. Шепеленко, Г.И. Антикризисное управление производством и персоналом [Текст] : учебное пособие / Г.И. Шепеленко; – М. : Ростов н/Д: МарТ, 2012. – 176 с.
49. Черняк, В.З. Бизнес-планирование [Текст] : учебное пособие / В.З. Черняк; Рец.: В.А. Швандар, Ю.А. Цыпкин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 471 с.
50. Яковлев, Г.А. Экономика гостиничного хозяйства [Текст] : учебное пособие / Г.А. Яковлев. – М. : РДЛ, 2012. – 287 с.

Приложения

Приложение 4

Динамика основных показателей финансово-хозяйственной
деятельности ООО «Стойлянка»

Показатели	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
Выручка - в дей- ствующих ценах, тыс.руб.	23316	20744	25771	-2572	5027	2455	89	124	111
Себестоимость в сумме, тыс.руб.	-1898	-1472	-1770	426	-298	128	78	120	93
Прибыль от про- даж, тыс. руб.	4313	3470	8336	-843	4866	4023	80	240	193
Прибыль до нало- гообложения, тыс. руб.	3915	2674	7648	-1241	4974	3733	68	286	195
Чистая прибыль, тыс. руб.	3607	2450	7100	-1157	4650	3493	68	290	197
Рентабельность выручки, %	29	16,2	36	-13	20	7	56	222	124
Чистая рентабель- ность выручки, %	29	16,2	36	-13	20	7	56	222	124
Среднегодовая стоимость основ- ных средств, тыс. руб.	1761,5	1362	1019	-400	-343	-743	77	75	58
Среднегодовая стоимость оборот- ных средств, тыс. руб.	11753	15186	20198	3433	5012	8445	129	133	172
Уставной капитал, тыс. руб.	20	20	20	0	0	0	100	100	100
Среднесписочная численность ра- ботников, чел.	13	13	13	0	0	0	100	100	100

Приложение 5

Анализ коэффициентов деловой активности

ООО «Стойлянка»

Коэффициент	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
1. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств	13,2	15,2	25,3	2,0	10,1	12,1	115,1	166,1	191,1
2. Коэффициент оборачиваемости денежных средств	68,8	55,8	23,1	-13,0	-32,7	-45,7	81,1	41,3	33,5
3. Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности	57,7	50,7	85,5	-7,0	34,8	27,8	87,9	168,6	148,2
4. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности	25,2	17,3	20,6	-7,9	3,3	-4,6	68,5	119,3	81,7
5. Соотношение дебиторской и кредиторской задолженностей	2,9	3,0	6,5	0,1	3,5	3,6	103,9	217,6	225,9
6. Коэффициент оборачиваемости запасов	57,2	48,4	64,3	-8,8	15,9	7,0	84,6	132,8	112,3

Приложение 6

Горизонтальный анализ баланса ООО «Стойлянка»

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение			Относительный показатель		
				2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Основные средства	1543	1181	857	-362	-324	-686	76,5	72,6	55,5
Итого по разделу I	1543	1181	857	-362	-324	-686	76,5	72,6	55,5
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Запасы	465	392	410	-73	18	-55	84,3	104,6	88,2
в том числе: материалы	176	104	110	-72	6	-66	59,1	105,8	62,5
товары	289	288	300	-1	12	11	99,7	104,2	103,8
Дебиторская задолженность	1175	1229	1275	54	46	100	104,6	103,7	108,5
в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками	95	46	90	-49	44	-5	48,4	195,7	94,7
расчеты с покупателями и заказчиками	18	122	122	104	0	104	677,8	100,0	677,8
расчеты по налогам и сборам	2		1063	-2	1063	1061	0,0		53150,0
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	1			-1	0	-1	0,0		0,0
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	1059	1061		2	-1061	-1059	100,2	0,0	0,0
Финансовые вложения (за искл. Ден. Эквив-ов)	11800	14600	21000	2800	6400	9200	123,7	143,8	178,0
в том числе: Предоставленные займы	11800	14600	21000	2800	6400	9200	123,7	143,8	178,0
денежные средства и денежные эквиваленты	339	372	1118	33	746	779	109,7	300,5	329,8
в том числе: касса организации	7	5	4	-2	-1	-3	71	80	57
Расчетные счета	300	315	1045	15	730	745	105,0	331,7	348,3
Прочие специальные счета	32	52	69	20	17	37	162,5	132,7	215,6
Итого по разделу II	13779	16593	23803	2814	7210	10024	120,4	143,5	172,7

Продолжение приложения 6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
БАЛАНС	15322	17774	24660	2452	6886	9338	116,0	138,7	160,9
ПАССИВ									
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									
Уставные капитал (складочные капитал, уставные фонд, вклады товарищей)	20	20	20	0	0	0	100,0	100,0	100,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	14894	17344	24444	2450	7100	9550	116,4	140,9	164,1
Итого по разделу III	14914	17364	24464	2450	7100	9550	116,4	140,9	164,0
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Итого по разделу IV									
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Кредиторская задолженность	408	410	196	2	-214	-212	100,5	47,8	48,0
в том числе:									
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	307	277	25	-30	-252	-282	90,2	9,0	8,1
Расчеты с покупателями и заказчиками	26	34	53	8	19	27	130,8	155,9	203,8
Расчеты по налогам и сборам		62	84	62	22	84		135,5	
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению			-1	0	-1	-1			
Расчеты с персоналом по оплате труда	-13		3	13	3	16	0,0		-23,1
Расчёты с подотчётными лицами			32	0	32	32			
Расчёты с разными дебиторами и кредиторами	88	37		-51	-37	-88	42,0	0,0	0,0
Итого по разделу V	408	410	196	2	-214	-212	100,5	47,8	48,0
БАЛАНС	15322	17774	24660	2452	6886	9338	116,0	138,7	160,9

Вертикальный анализ баланса ООО «Стойлянка»

Наименование показателя	Структура, %			Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
	2013 год	2013 год	2014 год	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
АКТИВ									
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Основные средства	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0
Итого по разделу I	10,1	6,6	3,5	-3,4	-3,2	-6,6	66,0	52,3	34,5
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ									
Запасы	3,4	2,4	1,7	-1,0	-0,6	-1,7	70,0	72,9	51,0
в том числе: материалы	37,8	26,5	26,8	-11,3	0,3	-11,0	70,1	101,1	70,9
товары	62,2	73,5	73,2	11,3	-0,3	11,0	118,2	99,6	117,7
Дебиторская задолженность	8,5	7,4	5,4	-1,1	-2,1	-3,2	86,9	72,3	62,8
в том числе: Расчеты с поставщиками и подрядчиками	8,1	3,7	7,1	-4,3	3,3	-1,0	46,3	188,6	87,3
расчеты с покупателями и заказчиками	1,5	9,9	9,6	8,4	-0,4	8,0	648,0	96,4	624,6
расчеты по налогам и сборам	0,2	0,0	83,4	-0,2	83,4	83,2			48981,4
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	1,1	0,0	0,0	-1,1	0,0	-1,1			
расчеты с разными дебиторами и кредиторами	90,1	86,3	0,0	-3,8	-86,3	-90,1	95,8		
Финансовые вложения (за искл. Ден. Эквив-ов)	85,6	88,0	88,2	2,4	0,2	2,6	102,7	100,3	103,0
в том числе: Предоставленные займы	77,0	82,1	85,2	77,0	82,1	85,2			
денежные средства и денежные эквиваленты	2,5	2,2	4,7	-0,2	2,5	2,2	91,1	209,5	190,9
в том числе: касса организации	0,6	0,4	0,3	-0,2	-0,1	-0,3	68,3	77,1	52,7
Расчетные счета	25,5	25,6	82,0	0,1	56,3	56,4	100,4	319,8	321,0
Прочие специальные счета	2,7	4,2	5,4	1,5	1,2	2,7	155,4	127,9	198,7
Итого по разделу II	89,9	93,4	96,5	3,4	3,2	6,6	103,8	103,4	107,3
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0

Продолжение приложения 7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
ПАССИВ									
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ									
Уставные капитал (складочные капитал, уставные фонд, вклады товарищей)	0,1	0,1	0,1	0,0	0,0	-0,1	85,9	71,0	61,0
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	99,9	99,9	99,9	0,0	0,0	0,1	100,0	100,0	100,1
Итого по разделу III	97,3	97,7	99,2	0,4	1,5	1,9	100,4	101,5	101,9
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Итого по разделу IV									
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА									
Кредиторская задолженность, в том числе:	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0
Расчеты с поставщиками и подрядчиками	75,2	67,6	12,8	-7,7	-54,8	-62,5	89,8	18,9	17,0
Расчеты с покупателями и заказчиками	6,4	8,3	27,0	1,9	18,7	20,7	130,1	326,1	424,3
Расчеты по налогам и сборам	0,0	15,1	42,9	15,1	27,7	42,9		283,4	
Расчеты по социальному страхованию и обеспечению	0,0	0,0	-0,5	0,0	-0,5	-0,5			
Расчеты с персоналом по оплате труда	-3,2	0,0	1,5	3,2	1,5	4,7	0,0		-48,0
Расчёты с подотчётными лицами	0,0	0,0	128,0	0,0	128,0	128,0			
Расчёты с разными дебиторами и кредиторами	28,7	13,4	0,0	-15,3	-13,4	-28,7	46,6	0,0	0,0
Итого по разделу V	2,7	2,3	0,8	-0,4	-1,5	-1,9	86,6	34,5	29,8
БАЛАНС	100,0	100,0	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0	100,0

Приложение 8

Анализ показателей финансовой устойчивости

ООО «Стойлянка»

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
1. Автономии (фин. независимости)	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	100,3	101,6	102,0
2. Финансовой зависимости	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	99,6	98,5	98,1
3. Финансовой устойчивости	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	100,3	101,6	102,0
4. Маневренности собственности капитала	0,9	0,9	1,0	0,0	0,0	0,1	103,9	103,5	107,6
5. Инвестирования	9,7	14,7	28,5	5,0	13,8	18,9	152,1	194,2	295,4

Приложение 9

Анализ коэффициентов рентабельности ООО «Стойлянка»

Коэффициент	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.	2014 г. / 2013 г.	2015 г. / 2014 г.	2015 г. / 2013 г.
1. Рентабельность производства	0,2	0,2	0,3	0,0	0,2	0,1	90,8	193,4	175,5
2. Рентабельность оборотного капитала	0,3	0,1	0,3	-0,1	0,2	0,0	56,3	202,7	114,2
3. Рентабельность продаж	18,5	16,7	32,3	-1,8	15,6	13,8	90,4	193,4	174,9
5. Рентабельность собственного капитала	183,3	128,5	123,2	-54,7	-5,3	-60,0	70,1	95,9	67,2
6. Чистая рентабельность	29,0	16,2	36,0	-12,8	19,9	7,1	55,8	223,1	124,4
7. Рентабельность перманентного капитала	29,9	16,6	36,6	-13,3	20,0	6,7	55,5	220,7	122,5

Приложение 10

Горизонтальный анализ отчета о финансовых результатах

ООО «Стойлянка»

Наименование показателя	2013 год	2014 год	2015 год	Абсолютное отклонение			Относительное отклонение		
				2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2014 г.	2015 г./ 2013 г.	2014 г./ 2013 г.	2015 г./ 2014 г.	2015 г./ 2013 г.
Выручка	23316	20744	25771	-2572	5027	2455	89,0	124,2	110,5
Себестоимость	-1898	-1472	-1770	426	-298	128	77,6	120,2	93,3
Валовая прибыль	21418	19272	24001	-2146	4729	2583	90,0	124,5	112,1
Коммерческие расходы				0		0			
Управленческие расходы	-17105	-15802	-16665	1303	-863	440	92,4	105,5	97,4
Прибыль (убыток) от продаж	4313	3470	8336	-843	4866	4023	80,5	240,2	193,3
Проценты к получению	677			-677	0	-677	0,0		0,0
Прочие доходы	34		1	-34	1	-33	0,0		2,9
Прочие расходы	-1109	-796	-689	313	107	420	71,8	86,6	62,1
Прибыль (убыток) до налогообложения	3915	2674	7648	-1241	4974	3733	68,3	286,0	195,4
Прочее	-308	-224	-548	84	-324	-240	72,7	244,6	177,9
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода	3607	2450	7100	-1157	4650	3493	67,9	289,8	196,8

Организационная структура бильярдного клуба

