**Разработка бизнес-плана создания предприятия гостиничного комплекса**

**Содержание**

Стр.

**Введение......................................................................................................................3**

1. **Теоретические принципы бизнес-планирования.......................................6**
   1. Цель, функции и структура бизнес-плана……………………………………6

1.2. Методические принципы бизнес-планирования ...........................................13

1.3. Основы разработки плана маркетинга и финансового плана........................19

1. **Разработка бизнес-плана предприятия гостиничной сферы....................28**

2.1. Резюме.................................................................................................................31

2.2.Краткая характеристика рынка гостиничных услуг Большой Ялты..............33

2.3. Организационный план......................................................................................44

2.4. Финансовый план...............................................................................................51

2.5. Характеристика и оценка рисков......................................................................58

**3. Пути повышения эффективности управления гостиницей.......................68**

3.1. Валовые расходы гостиниц и проблемы усовершенствования законодательства…………………………………………………………….68

3.2. Пути повышения качества гостиничных услуг………………………… 63

Заключение................................................................................................................71

Список использованной литературы......................................................................73

Приложения..............................................................................................................76

**Введение**

В настоящее время в условиях перехода к рыночным отношениям на предприятиях и организациях бурно протекает процесс совершенствования форм и методов работы.

Сложность современной экономической ситуации, отсутствие четких ориентиров в развитии предприятий и организаций, нестабильность финансовых и хозяйственных отношений ставят сегодняшнего предпринимателя в зависимость от ряда трудно поддающихся анализу и контролю факторов. Сложность ситуации в значительной степени усугубляется отсутствием опыта ведения хозяйственно-экономической деятельности руководителями фирм и компаний в условиях рыночных отношений. Отказ от плановых форм ведения хозяйства, централизованного управления экономикой, планового установления цен на продукцию и потребляемые ресурсы ставит перед современным предпринимателем совершенно незнакомый ему круг задач, от качества решения которых в значительной степени зависит финансово-экономическое состояние фирмы, ее конкурентоспособность, возможность динамического развития. В круг этих задач входят: производственная и ценовая политика, маркетинг и сбыт, вопросы стратегического управления и планирования, финансирование и кредитование текущих расходов и капитальных проектов. Данная ситуация вынуждает руководителя к поиску целостного методологического аппарата, способного к комплексной оценке экономической и финансовой ситуации предприятия, анализу наиболее значимых факторов, воздействующих на итоговые показатели деятельности фирмы, выработке 6на основе регулирования стратегии развития предприятия.

При всем многообразии форм рыночного предпринимательства существуют ключевые положения, применяемые практически во всех областях коммерческой деятельности для разных предприятий и организаций, необходимых для того, чтобы своевременно подготовиться, устранить потенциальные трудности, опасности и тем самым уменьшить риск в достижении поставленных целей. Разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для любого бизнеса.

Успех в обычной рыночной торговле и в выходе фирмы с новым видом услуг на рынок, и даже в организации свободной экономической зоны невозможен без полного и ясного представления о перспективах предпринимательского дела, без разработки надежных предварительных ориентиров и реального плана действий.

Наиболее полно отвечающей предъявленным требованиям и способной к решению широкого круга актуальных задач является комплексная экономическая модель функционирования и развития предприятия, именуемая бизнес-планом.

В целях увеличения объема прибыли, рентабельности своей работы предприятие должно постоянно разрабатывать проекты, которые предусматривают вложение финансовых ресурсов в создание новых технологий, организацию новых производств, реконструкцию производственных платежей и оборудования для выпуска конкурентоспособных товаров на внутреннем и внешнем рынках, строительство филиалов и цехов, приближенным к источникам сырья и рынка сбыта. Каждый из этих проектов должен быть основан на бизнес-плане от идеи до расчета конкретной суммы прибыли, которая будет получена от его реализации.

Наиболее активно бизнес-план используется при поиске инвесторов: новых акционеров, кредиторов, спонсорских вложений и т.д. Помогает бизнес-план крупным предпринимателям и фирмам, которые собираются расширить дело, купив пакет акций существующей фирмы или организовав новую организационно-производственную структуру.

Таким образом, бизнес-план представляет собой программу, которая описывает экономико-организационную сторону проекта, реализация которого должна принести прибыль предприятию-инвестору.

Одним из главных вопросов является методика составления бизнес-планов, необходимых для решения вопросов, связанных с обоснованием перспектив развития предприятий и организаций, возможности получения банковских кредитов, осуществление структурной перестройки производства, создания условий для организации более эффективной и рентабельной работы. Бизнес-план позволяет очертить круг проблем, с которыми столкнется предприниматель при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной, конкурентной среде, сформировать и обеспечить пути решения этих проблем.

Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Составлению бизнес-плана предшествует определение целей собственного бизнеса в целом и бизнес-плана в отдельности. При этом определяются деловые, общие и личные цели, что является основой оценки успешного бизнеса как личного успеха предпринимателя.

Все предприятия (фирмы, компании) нуждаются в бизнес-плане. Тем не менее, для многих, особенно в нашей стране, необходимость разработки бизнес-плана не является неоспоримой истиной. Цель данной работы - показать значение бизнес-плана для организации успешного бизнеса, разработать такой план.

Стремительность рыночных перемен в экономике Украины, практическое завершение процесса малой приватизации крупных предприятий, а значит, расширение “рядов предпринимателей”, делают данную тему актуальной.

1. **Теоретические принципы бизнес-планирования**
   1. **Цель, функции и структура бизнес-плана.**

Бизнес-план - это документ, включающий все основные стороны коммерческой деятельности предприятия: его производственные, коммерческие и социальные проблемы. Он составляется на 3-5 лет с разбивкой по годам, а первый год – по месяцам. В отличие от директивного плана он не принимает законодательного характера, регулярно корректируется в зависимости от конъюнктуры рынка, и, таким образом, адаптируется к непредсказуемым рыночным ситуациям.

Бизнес-план представляет собой специальный инструмент управления, широко используемый практически во всех областях современной рыночной экономики независимо от масштабов и сферы деятельности предприятия, формы собственности. Это документ, в котором изложены организационные, производственные и рыночные аспекты предлагаемого бизнеса, а также представлены плановые расчеты объемов производства, вкладываемых инвестиций и получаемых финансовых результатов.

Составление бизнес-плана имеет существенное значение для предприятий в тех случаях, когда у них недостает собственных финансовых ресурсов для выполнения того или иного их проекта. В этих случаях данный документ является одним из основных, который необходим предприятию для обращения к другим инвесторам с просьбой привлечения их финансовых ресурсов для финансирования данного проекта или в банк, для получения на данную цель заемных средств, для определения объемов и разработки стратегии финансирования. При этом в качестве инвесторов могут выступать банки, другие юридические лица, а также физические лица.

Бизнес-план оценивает перспективную ситуацию как внутри фирмы, так и вне ее. Он необходим руководству фирмы для ориентации в условиях акционерной собственности и, в определенной мере, при создании обществ. Именно при помощи бизнес-плана руководство фирмы принимает решение, какая часть прибыли остается в деле для накопления, а какая – распределяется в форме дивидендов между акционерами. Бизнес-план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации и ответственности.

Бизнес-план является одним из основных равных документов, определяющих стратегию функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь свои цели и задачи, в первую очередь повышения прибыльности работы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Реализация стратегии основывается на широких инвестиционных программах, составленных как целая система взаимосвязанных технических, организационных и экономических изменений на определенный период времени.

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

* конкретный пример производства определенного товара (услуг) – создание типа изделий или оказание новых услуг;
* всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
* изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Цели бизнес-плана можно рассматривать как желаемое положение предприятия. Как правило, сначала определяются общие цели, потом выделяются конкретные, которые означают промежуточные этапы в достижении общей цели. Цели субъективны и в этом понятии они не могут быть правильными или неправильными.

Для вхождения в рынок нового предприятия ему нужны исследования положения самого рынка и конкретной рыночной ситуации. Бизнес-план охватывает как внешние, так и внутренние цели. Основная внешняя цель заключается в том, чтобы определить будущих партнеров и кредиторов в успехе дела. Главная внутренняя цель бизнес-плана – быть основой управления предпринимательской деятельностью. Конкретные цели раскрывают содержание и особенности плановых подходов, особенности самого предприятия, специфику его деятельности.

Основные функции бизнес-плана показаны в таблице 1.1.1.

Бизнес-план позволяет решать целый ряд задач, но основными из них являются следующие:

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

Каждая задача плана может быть решена только во взаимосвязи с другими. Основной центр бизнес-плана – концентрация финансовых ресурсов для решения стратегических задач. Именно бизнес-план – важное средство для увеличения капитала фирмы. Процесс составления бизнес-плана позволяет тщательно проанализировать начатое дело во всех деталях. Бизнес-план служит основой бизнес-предложения при переговорах с будущими партнерами; он играет важную роль при приглашении на работу основного персонала фирмы.

На пути образования какого-либо дела встает ряд существенных проблем, каждая из которых может стать причиной образования проблемной ситуации. К ним относятся: организация управления, накопление капитала, разработка и маркетинг продукта, поддержка на необходимом уровне валовой прибыли и защита бизнеса от нежелательного влияния. По статистике 75% всех начинаний в бизнесе являются неудачными в первые годы.

Большинство проблем могут быть решены путем глубокой разработки планов. Постоянное уточнение бизнес-плана с целью приведения его к условиям, которые изменяются, усиливают возможность его использования как критерия оценки фактических результатов деятельности фирмы.

Изучение фактических результатов работы сравнительно с бизнес-планом дает возможность выявить сильные и слабые стороны организации, которые можно использовать, чтобы избежать отклонения, намеченного планом от того, что выявилось на практике.

Фирмы, которые работают в стабильной ситуации и производят товар для уже существующего рынка, при увеличении объема производства разрабатывают бизнес-план, направленный на усовершенствование производства и поиск путей снижения его затрат. Но все фирмы постоянно рассматривают способы, относительно модернизации продукции или услуг, которые производятся. Фирмы, которые производят продукцию в условиях постоянного риска, прежде всего систематично работают над освоением новых видов продукции, переходом на производство товаров новых видов поколений и продолжением их жизненного цикла.

За счет четко выраженных конечных целей разработанного бизнес-плана вся деятельность бизнеса достигает целенаправленности, что позволяет направить энергию и действия предпринимателей в оптимальное русло. Подготовив бизнес-план, предприниматель получает инструмент контроля управления, что обеспечивает постепенное продвижение предприятия к намеченной цели.

Бизнес-план не является постоянным документов: он систематично обновляется, в него вносятся изменения, которые происходят внутри фирмы, изменения на рынке, в экономике в целом.

Как результат исследований и организационной работы, которая имеет цель изучения конкретного направления деятельности фирмы на определенном рынке в организационно-экономических условиях, бизнес-план основывается на:

1. конкретном проектировании производства определенного товара, образования нового типа изделий или новых услуг;
2. анализе производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности организации, целью которого является выделение ее слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других аналогичных фирм;
3. изучении конкретных финансовых, технико-экономических организационных механизмов, которые используются в экономике для реализации конкретных задач.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по определенным задачам с учетом реальных финансовых возможностей фирмы. Для того, чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов, которые определяются при разработке бизнес-плана. Эти проекты должны быть не только инновационными, т.е. отличаться научно-техническим нововведением, а иметь достаточно полную разработку: какие затраты необходимы для их реализации и какая прибыль ожидается. Степень инновации и рискованности проекта определяет способы привлечения капитала. Одновременно привлечение проекта в бизнес-план возможно лишь при условии определения источников его финансирования.

|  |  |
| --- | --- |
| **Внутрифирменная деятельность** | **Внешние функции** |
| Разработка стратегии (концепции) развития фирмы и конкретизация отдельных направлений ее деятельности | Привлечение для реализации проектов инвестиций |
| Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуги) | Обоснование для включения проектов в государственные программы и получение средств из централизованных источников |
| Оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала фирмы и выявление резервов | Получение банковских кредитов |
| Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретению оборудования | Обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке |
| Подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов | Организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности. |
| Контроль за финансовыми результатами деятельности фирмы | Разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп |
| Мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы |  |
| Формирование благоприятного имиджа фирмы |  |
| План мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций |  |
| Подготовка и проведение собраний акционеров фирмы |  |

Таблица 1.1.1. *Основные функции бизнес-плана.*

Структура бизнес-плана и его объем зависят от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера данного бизнеса, от суммы инвестиций, необходимых для его организации, от объема и ассортимента будущего продукта. Основная же часть бизнес-плана имеет организационный и производственный характер.

Соответствующие его разделы отражают сведения о продукции, планируемой к производству, ее качестве, уровне цен, рынках сбыта, о результатах маркетинговых исследований, о конкурентоспособности продукции и финансовых результатов от ее продажи.

Перечень разделов бизнес плана, задач экономического анализа и оценки бизнеса показан в приложении 1.

Следует отметить, что бизнес-план активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов.

В создании бизнес-плана активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. Основу группы специалистов по разработке бизнес-плана составляют экономисты, статистики, системщики.

Примерная схема организации разработки бизнес-плана показана вприложении 2.

Разработка бизнес-плана предоставляет дополнительные преимущества в управлении предприятием: заставляет руководителей анализировать перспективы фирмы; позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению целей; помогает установить показатели деятельности фирмы, необходимые для последующего контроля; заставляет руководителей четче и конкретнее определять свои цели и пути их достижения; обеспечивает фирме большую готовность к внезапным изменениям рыночных ситуаций; наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей фирмы.

* 1. **Методические принципы бизнес-планирования**

Одним из важнейших этапов создания нового предприятия является его бизнес-план будущей деятельности. Он является основой финансового менеджмента как для вновь создаваемой, так и уже функционирующей фирмы.

Для вновь создаваемой фирмы важно определить причину уверенности в успехе и показать опыт работы в этой сфере. Разработка бизнес-плана новой фирмы производится поэтапным методом, а конечной целью данной разработки является обоснование целесообразности создания данного предприятия или реализация его инвестиционных программ.

Методические принципы включают:

**Содержание и структура бизнес-плана.**

* общая характеристика предприятия;
* резюме;
* исследование рынка продукции, услуг, которые предоставляются, характеристика новых услуг, оценка конкуренции на рынке;
* план и стратегия маркетинга;
* производственный план;
* организационно-юридический план, управление и организация;
* финансовый план;
* оценка и страхование риска

Общая характеристика фирмы.

В общей характеристике фирмы следует отобразить основные виды и характер ее деятельности: является фирма производственной, торговой или действует в сфере услуг; что и как она может предложить своим клиентам; где она расположена; запланированная география развития бизнеса. Следует также дать информацию о степени развития фирмы, очень важно сформулировать основную цель фирмы.

В этом разделе бизнес-плана должна быть представлена короткая информация о предприятии, включая его название, юридический статус и форму собственности, дату регистрации, адрес, короткий анализ основных показателей хозяйственной деятельности. Учитывая, что вхождение в рынок с конкретным видом товаров и услуг – это прежде всего готовность вступить в конкурентную борьбу, которая предвидит риск, важное место при принятии решений о предоставлении конкретных услуг или разработка нового продукта занимает предыдущий анализ привлекательности выбранной сферы бизнеса.

Исполнительное резюме

Резюме – хорошо сконструированная система данных о коммерческой перспективе предпринимательского проекта, о производственном, организационном и финансовом обеспечении программы его реализации.

Это определенный стандарт деловых предложений потенциальным партнерам и инвесторам.

Основная цель этого раздела бизнес-плана – предоставить в максимально выгодной форме важнейшую информацию для потенциальных партнеров и для лиц, на финансовую поддержку которых рассчитывает предприниматель. Если речь идет о новых товарах и услугах, следует четко сформулировать прогрессивную продуктивную производственно-коммерческую идею.

Исследование рынка продукции и услуг

Составление этого раздела бизнес-плана начинается с четкого определения объекта предложения на потребительском рынке.

Раздел бизнес-плана “Перечень и характеристика выпускаемой продукции” должен включать следующие основные показатели:

* характеристика выпускаемой продукции (услуг, в том числе характеристика принципиально нового продукта/услуги);
* продолжительность жизненного цикла продукции;
* технологические особенности выпуска продукции;
* определение продукции (услуг), предназначенной для продажи на внешнем рынке.

При характеристике предусмотренной продукции (услуг) очень важно четко подчеркнуть:

* ассортимент основных видов продуктов, полуфабрикатов, которые планируется изготовить, а также виды услуг, которые будут предоставляться потребителям;
* предназначение изготовленных продуктов (услуг);
* потребительские характеристики продуктов (услуг);
* конкурентоспособность продукции (услуг) на потребительском рынке

В информации о предназначении изготовленных продуктов (услуг) необходимо определить цель производства конкретных их видов с точки зрения удовлетворения потребностей.

Специфичность продукта (услуги) конкретного предприятия следует определять на определенном региональном рынке конкретного вида продукции (услуги) для четко определенного контингента потребителей. При этом уникальность продукта (услуги) может быть обеспечена каким-либо комплексом сравнительно с продукцией, которая реализуется другими предприятиями в пределах региона, а также за счет предоставления разных форм обслуживания.

Вместе с тем на этой стадии следует предусматривать и слабые стороны предлагаемого продукта и длительность его жизненного цикла.

Исследование привлекательности продукции (услуги), предназначенной для выпуска и реализации, неразрывно связано с маркетинговыми исследованиями рынка в целом. Здесь должны быть раскрыты основные вопросы:

* общая характеристика регионального рынка продукции (услуги);
* сегментация рынка продукции (услуги), которую выпускает предприятие в регионе;
* определение размера и состава продукции (услуги), которую выпускает предприятие в прогнозируемом периоде;
* организация сбыта продукции (услуг) предприятия в условиях конкуренции.

При изучении спроса на определенную продукцию (услугу) необходимо учитывать ее специфические особенности, которые определяются характером самой продукции (услуги), а также условиями ее реализации и потребления.

Анализ и прогнозирование объема спроса населения на определенную продукцию (услугу) на региональном рынке в целом, в том числе на продукцию (услугу) конкретного предприятия, осуществляется на основе статистических данных о доходах и затратах населения региона на определенную продукцию или услуги с использованием методов анализа и прогнозирования конкретных экономических показателей.

Особо важное значение для прогнозирования общего объема спроса населения имеет исследование причин возникновения неудовлетворительного спроса, определение объема спроса и тенденции его развития.

Сложнейшим и ответственным вопросом для предприятия на данном этапе является определение общего объема реализации продукции, его состава на каждом из выбранных рынков.

На заключительном этапе рыночных исследований необходимо определить и отобразить в бизнес-плане:

* перечень конкурентов на выбранном рынке, т.е. юридических и физических лиц, которые занимаются производством, реализацией и организацией потребления аналогичных товаров и услуг;
* организацию, которая предоставляет нужную предприятию информацию по маркетинговым вопросам, т.е. характеристику юридических и физических лиц, которые занимаются производством и реализацией аналогичных товаров и услуг;
* наличие специальных агентов и дистрибьюторов на выбранном рынке, сферу их деятельности и финансовые отношения с ними;
* перечень клиентов, с которыми сотрудничает предприятие.

Исследование и оценка факторов конкуренции является системным процессом. Существует два подхода выявления действующих и потенциальных конкурентов. Первый связан с оценкой потребностей, которые удовлетворяются на рынке основными конкурирующими фирмами. Второй ориентируется на классификацию конкурентов относительно типов рыночной стратегии.

Важным моментом определения конкурентной среды является анализ показателей, который характеризует экономический потенциал фирмы конкурента; активы баланса; объем производства и продажи; валовая и чистая прибыль, основной капитал; оборотный капитал; объем инвестиций; собственный и заемный капитал, затраты на научно-исследовательскую работу; общее количество занятых работников, в том числе на производстве.

Конкурентоспособность собственной фирмы относительно других фирм следует рассматривать по таким показателям:

* динамика объема продаж в стоимостных и натуральных единицах измерения;
* отношение прибыли к себестоимости продукции;
* отношение объема продаж к средней стоимости товарных запасов;
* отношение объема продаж к среднегодовой стоимости основных и оборотных средств;
* портфель заказов.

В этом подразделении бизнес-плана необходимо осветить:

1. Главные факторы конкурентоспособности товаров и услуг;
2. Практику фирм конкурентов в области рекламы и стимулирования сбыта;
3. Практику фирм конкурентов в области наименования товаров;
4. Чем привлекает потребителя внешнее оформление продукции конкурентов;
5. Уровень сервиса конкурентов в процессе реализации товара и обслуживания клиента;
6. Путь товаров от поставщика к фирме-конкуренту.

При исследовании рынка товаров и услуг следует анализировать и недостатки конкурирующих фирм, определяя сферу каждого конкурента на рынке, показать максимальную и минимальную цену каждого, чья продукция наиболее качественна.

Бизнес-план завершается деловым расписанием, в котором устанавливается график основных действий, таких как: разработка нового продукта и процесса его производства, анализ рынка, разработка программы продаж. Следует выделить важные части задания и конкретные действия, которые определяют успех дела. Перечень таких действий охватывает заказы на сырье, начало производства, первые продажи, оплату первых счетов. Составление расписания позволит контролировать основные действия бизнеса, предусматривать и корректировать сбои, чтобы снизить возможный риск.

**1.3. Основные разработки плана маркетинга и финансового плана**

План маркетинга детально раскрывает политику в области торговли и обслуживания, цен, рекламную стратегию, что позволяет достигнуть планируемых объемов продаж и занять соответствующее место на рынке. Выбор маркетинговой стратегии является определяющим на всех стадиях бизнеса – от появления продукции на рынке до его продажи и послепродажного обслуживания. Для обсуждения проекта с будущими партнерами или инвесторами намечаются конкретные принципы распространения продукции, методы определения цен, уровень рентабельности на вложенный капитал и другие вопросы маркетинговой политики. Большое внимание при этом уделяется проработке вопросов качества продукции.

На региональном рынке необходимо спланировать комплекс маркетинга. В комплекс маркетинга входит все, что предприятие может внедрить для повышения спроса на свои товары и услуги, а именно:

1. схема распространения товаров и услуг;
2. ценообразование;
3. методы стимулирования объема продаж;
4. реклама.

Решение о выборе каналов распространения товаров и услуг – одно из сложнейших решений, которые приходиться принимать предпринимателю. Каждый канал распространения имеет специфические равные сбыта и затрат. Выбор каналов существенно влияет на другие составляющие комплекса маркетинга. Не менее важно просветить как можно полнее вопрос об определении цен на товары и услуги и на уровень рентабельности на вложенные деньги.

Ценовая политика на потребительском рынке – важная проблема для всех предприятий. На потребительском рынке могут быть использованы стратегии ценообразования в зависимости от поставленной цели:

1. ускорение на рынке с высокой степенью конкуренции;
2. максимизация прибыли в текущем периоде;
3. завоевание большого спроса на рынке по показателям качества товаров;
4. завоевание рынка нового товара;
5. выживание на рынке.

При оценке возможностей реализации той или иной стратегии рассматриваются условия деятельности предприятий с трех позиций:

1. ориентация на затраты;
2. ориентация на возможности рынка (на конкуренцию);
3. ориентация на спрос.

Спрос обусловливает максимальную цену, которую предприятие может запросить за свою продукцию или услуги, а минимальная цена определяется затратами предприятия. Каждое предприятие на рынке стремиться установить такую цену на свой товар, которая бы полностью покрывала все затраты на его производство и сбыт, включая справедливую норму прибыли за приложенные усилия и риск. Но рыночная стоимость товара на конкурентном рынке включает не индивидуальные, а общественно необходимые затраты и среднюю норму прибыли, которая составляется по средним условиям производства данного товара, который обусловливает стремление каждого предприятия к сокращению затрат и получения большей прибыли. Если в условиях конкурентного рынка затраты предприятия будут выше средних, то такое предприятие обанкротится, поскольку не сможет получить прибыль, и наоборот, если затраты будут ниже, то его финансовое состояние будет ненадежным.

На первом этапе перехода к рыночным отношениям после приватизации предприятий и появления большого количества сравнительно небольших самостоятельных предприятий самым достоверным является рынок чистой конкуренции. Его характерные признаки: большое количество продавцов и покупателей. Цена на таком рынке устанавливается стихийно по соотношению спроса и предложения, и их колебания вокруг рыночной стоимости товара незначительны. Но параллельно может существовать и рынок монополистической конкуренции, когда отдельные производители стремятся завоевать большую часть рынка, модифицируя свой товар, придавая ему новые качества.

Кроме того, уже сейчас появляется тенденция к концентрации капитала, к объединению небольших предприятий в коммерческие фирмы, что приведет к появлению так называемому “олигопольному рынку”. Для него характерно сравнительно небольшое количество продавцов, которые проводят единую ценовую политику. На таком рынке в сфере ценообразования продавцы ориентируются не только на спрос, но и на ценовую политику конкурентов, т.к. даже незначительное изменение их цен может резко изменить рыночную ситуацию.

Следует отметить, что на современном рынке Украины определяющей в ценообразовании на некоторые виды товаров и услуг первой необходимости является политика социальной защиты населения, которая проводится государством. В некоторых случаях предоставление услуг приобретает вид социального заказа, а стоимость услуг, цены на продукцию предусматривается в заказе.

На каждом рынке предприятие должно произвести свою стратегию ценообразования. Разработка такой стратегии и определение минимальной, максимальной и конкурентоспособной цены должны проходить несколько этапов, а именно:

1. определение целей и задач ценообразования;
2. определение спроса;
3. оценка затрат;
4. анализ цен на аналогичные товары и услуги конкурентов;
5. выбор конкретной ценовой политики;
6. установление конкурентоспособной стартовой цены.

Ценовая политика предприятия должна быть связана с общими целями его деятельности и отражать их. Предприятие с целями, которые основываются на сбыте, ориентируются на высокий объем реализации или на увеличение своей части продажи сравнительно с конкурентами.

Для увеличения объема реализации чаще используется стратегия проникновения на рынок. Цена проникновения – это низкая цена, подчиненная цели завоевания массового рынка конкретного товара или услуги. Эта стратегия оправдана в тех случаях, когда потребители чувствительны к цене, низкие цены вытесняют существующих или потенциальных конкурентов и завоевывают значительный потребительский рынок, который обеспечивает эффект масштабности.

Предприятие с целями, ориентированными на прибыль, определяют целью высокий уровень денежной прибыли и стабильное ее получение на протяжении нескольких лет. Чаще это связано с высоким капиталовложением или с высоким уровнем риска, когда предприятие чувствует неуверенность в будущем и стремиться быстро получить деньги.

Часто при этом используется такой сегмент рынка, который чувствительней реагирует на качество товара, его уникальность и новизну, чем на цену. Эта стратегия оправдана тогда, когда можно минимизировать численность конкурентов за счет защиты производства патентами, лицензиями или путем контроля над значительным размером необходимого капитала, а рынок готов платить высокую первичную цену.

Предприятие определяет общую ценовую политику, связывая в интегральную систему отдельные решения: взаимосвязь цен на товары в пределах ассортиментной структуры, частоту использования специальных скидок и изменения цены, взаимоотношение цен с ценами конкурентов.

Стратегия маркетинга должна предвидеть определение жизненного цикла новых товаров и услуг и возможностей его продвижения с помощью новых модификаций товара, поиска новых сфер использования товара и привлечения новых потребителей. Следует подчеркнуть, что раздел маркетинга – это одна из важнейших частей бизнес-плана, т.к. в нем говориться непосредственно о характере бизнеса, который планируется, и способы его реализации. Цель этого раздела – спланировать влияние и реакцию фирмы на рынок в тех или иных обстоятельствах.

В условиях перехода к рыночной экономике и работы в ней значительная роль принадлежит финансовому планированию. Предприятиям предоставлено право самостоятельно планировать свою деятельность и определять перспективы развития. Финансовое планирование является необходимым элементом управления экономикой. Если финансы охватывают все стороны деятельности предприятия, то финансовое планирование выражает эти стороны деятельности в соответствующих финансовых показателях, используемых в управлении экономикой. Без финансового планирования не может быть достигнут этот уровень управления экономикой, который обеспечивает предприятию повышение его эффективности, успех на рынке, расширение материальной базы, успешное решение социальных вопросов и вопросов материального стимулирования.

Коммерческие организации сами заинтересованы в планировании для того, чтобы преуспеть в хозяйственной деятельности и чтобы своевременно выполнить свои обязательства перед бюджетом, банками, страховыми компаниями и прочими институтами. Для этого необходимо рассчитать доходы, расходы, прибыль, учесть последствия инфляции, изменение конъюнктуры, финансового рынка и другие факторы. Финансовое обеспечение хозяйственной деятельности предприятия осуществляется на основе финансового плана, который представляет собой баланс его доходов и расходов или бюджет.

Финансовое планирование – процесс разработки системы мероприятий по обеспечению развития предприятия необходимыми ресурсами и повышению эффективности финансовой деятельности в планируемом году.

Финансовое планирование напрямую связано с планированием производственной деятельности предприятия. Практически все финансовые показатели базируются на показателях объема производства, ассортимента продукции (товаров, услуг, работ, себестоимости продукции).

Разработка финансового плана дает картину развития предприятия. Финансовое планирование способно активно влиять на все стороны работы предприятия через выбор субъектов финансирования, направление расходования денежных средств и обеспечивать рациональное использование трудовых, материальных и денежных ресурсов.

Назначение финансового планирования – определение совокупной потребности предприятия в финансовых ресурсах, в размерах, обеспечивающих финансирование расширения производства, выполнение финансово-кредитных обязательств перед бюджетом, банками и т.д., решение социальных задач и задач материального стимулирования работников предприятия. Кроме этого, финансового планирование способствует предотвращению сверхнормативных и сверхплановых расходов товарно-материальных ценностей и финансовых ресурсов как по отдельным видам проводимых мероприятий, так и по предприятию в целом. А также создает необходимые условия для эффективного использования производственных мощностей, повышения качества продукции.

Объектом финансового планирования являются доходы и накопления, их формирование и распределение взаимоотношения со звеньями финансово-кредитной системы, фонды денежных средств, их формирование и использование, капитальные вложения и оборотные активы, планирование их объектов и источников финансирования, определение источников финансирования социальной и культурно-бытовой сфер предприятия.

Основными задачами финансового планирования являются:

1. определение источников и объема финансовых ресурсов в соответствии с потребностями предприятия;
2. выявление резервов увеличения финансовых ресурсов;
3. рациональное распределение получаемых доходов и накоплений по каналам их использования;
4. осуществление финансового контроля за формированием и использованием финансовых ресурсов и денежных средств;
5. обеспечение усиления роли финансового планирования в управлении производством и повышение его эффективности.

В процессе финансового планирования составляются различные финансовые расчеты, таблицы, в которых определяются результаты от продажи продукции, работ и услуг, производится распределение выявленных результатов, рассчитываются нормативы собственных оборотных активов и источники их покрытия, определяются объемы затрат и источников их покрытия по капитальным вложениям.

Заключительным этапом финансового планирования является составление сводной таблицы – финансового плана (баланса доходов и расходов) предприятия.

Финансовый план является составной частью бизнес-плана предприятия. Он представляет собой таблицу, в которой отражаются объемы поступлений и направления использования финансовых ресурсов предприятия в планируемом году.

Необходимость финансового плана состоит в том, чтобы дать возможность руководству предприятия видеть, какие финансовые ресурсы, в каких объемах и куда поступают, на какие цели они расходуются, выявить резервы увеличения собственных финансовых ресурсов, осуществлять режим экономии и контроль за целевым использованием средств.

Составление финансового плана каждое предприятие осуществляет самостоятельно по установленной форме, включающей 5 разделов (приложение 3):

1. источники формирования и поступления средств;
2. прирост активов предприятия;
3. возврат привлеченных средств;
4. расходы, связанные с внесением обязательных платежей в бюджет и государственные целевые фонды;
5. покрытие убытков прошлых лет.

Содержание этих разделов следующее:

В разделе 1 предусматриваются:

* прибыль от обыкновенной деятельности – итоговая прибыль предприятия;
* нераспределенная прибыль прошлых лет;
* амортизационные отчисления;
* долгосрочные и краткосрочные кредиты банков;
* прочие долгосрочные финансовые обязательства;
* сумы авансов, полученных от поставок продукции, выполнения работ;
* стоимость товаров, работ, услуг, полученных на условиях отсрочки платежа;
* суммы получаемых субсидий, ассигнований из бюджета;
* средства специальных целевых фондов;
* другие источники.

Во втором разделе отражаются: объем капитальных инвестиций всего и по их отдельным видам:

* капитальное строительство;
* приобретение основных средств;
* приобретение необоротных и нематериальных активов;
* модернизация и реконструкция основных средств;
* прирост оборотных активов;
* долгосрочные и финансовые инвестиции.

В третьем разделе предусматривается погашение долгосрочных и краткосрочных кредитов банков, долгосрочных финансовых и других обязательств, возврат других долгов.

В четвертом разделе отражаются:

* суммы уплаты текущих налогов и обязательных платежей в бюджет всего, с выделением по их видам – налога на прибыль, других налогов, взносов на государственное пенсионное и социальное страхование;
* других обязательных платежей.

В пятом разделе показываются суммы, направляемые предприятием на покрытие убытков прошлых лет.

Составляется финансовый план на год с поквартальной разбивкой его показателей. В основе составления финансового плана лежит балансовый метод, т.е. увязка расходов с источниками их финансирования.

В процессе составления финансового плана необходимо помнить, что сумма затрат и отчислений должна соответствовать сумме доходов и поступлений средств. Одновременно, учитывая то, что одним видом источников (прибылью) могут покрываться несколько видов затрат, перед составлением финансового плана должна производиться взаимная увязка (сбалансирование) этих затрат с источниками их покрытия. Эта взаимоувязка производится путем составления проверочной таблицы шахматной формы.

Данную таблицу составляют в такой последовательности: сначала записывают итоговые показатели доходов и затрат, потом по каждой статье затрат указывают суммы соответствующих источников их финансирования. Таким образом, производится взаимная увязка расходов с источниками их финансирования.

Подготовленный нужным образом финансовый план может быть использован для оценки результатов бизнеса фактического начала дел. Иногда план может служить базой для разработки детального рабочего бюджета фирмы, и тогда он фактически станет документом, в котором детально расписано, как и когда используется капитал, а также показывает цель обеспечения успеха.

**2. Разработка бизнес-плана предприятия гостиничной сферы**

На данном этапе выполнен объем работы, связанный с разработкой концепции и его структуризацией. Теперь возникает необходимость в итоговом, максимально компактном документе, который позволит предпринимателю не только принять обоснованное решение, но и указать, что и когда нужно сделать, чтобы оправдались ожидания относительно эффективности бизнес-проекта. От правильности составления этого документа зависит – получит ли проект одобрение и какова его жизнеспособность.

Одним из важнейших этапов создания гостиничного комплекса является его бизнес-план будущей деятельности. Он является основой финансового менеджмента как для вновь создаваемой, так и уже функционирующей фирмы.

Для вновь создаваемой фирмы важно определить причину уверенности в успехе и показать опыт работы в этой сфере. Разработка бизнес-плана новой фирмы производится поэтапным методом, а конечной целью данной разработки является обоснование целесообразности создания данного предприятия или реализация его инвестиционных программ.

Первой составляющей бизнес-плана для нового предприятия является выбор основного вида уставной деятельности.

-Выбрать сопутствующие виды деятельности, т.е. диверсифицировать основу своего бизнеса для снижения финансовых рисков ввиду того, что гостиничный бизнес весьма чувствителен к целому ряду объективных или форс-мажорных факторов: политических, экономических, инфраструктурных.

* Желательно выбрать такие виды основной деятельности, которые бы были приоритетными на длительный период, имели бы определенные налоговые льготы на федеральном или на местном уровне, т.е. заложить изначально в бизнес-план стабилизирующие финансовые факторы и факторы профилактики от банкротства.

**Бизнес-план**

**Создания предприятия гостиничного комплекса**

**ООО “Лилия”**

**Разработчик:** Студентка 3- го курса Ялтинского института

менеджмента, группы Ф-10 Рачкова Е.И.

**Адрес:** г. Ялта,ул. Войкова, 9, кв.19

Тел. 32-68-72

**СОДЕРЖАНИЕ**

* 1. Резюме............................................................................................31
  2. Краткая характеристика рынка гостиничных услуг Большой

Ялты................................................................................................33

1. Форма собственности. Классификация гостиниц.................33
2. Процент заполняемости гостиниц.............................................34
3. Доля на рынке..............................................................................35
4. Рентабельность............................................................................39
5. Анализ конкуренции в отрасли .................................................39
   1. Организационный план.................................................................44
   2. Финансовый план..........................................................................51
   3. Характеристика и оценка рисков................................................58
   4. **Резюме**

Настоящий проект представляет собой создание нового предприятия гостиничного комплекса “” путем учреждения общества с ограниченной ответственностью, исходя из потребности в капитале и условий создания частных предприятий и хозяйственных обществ В Украине, регулируемых законами Украины “О предприятиях” и “О хозяйственных обществах”, с тремя учредителями и участием заемного капитала в форме лизинга или кредита на покупку оборудования в сфере предоставления услуг.

В дальнейшем в целях морального и материального стимулирования работников планируется преобразование предприятия в Закрытое акционерное общество.

Учредителями общества с ограниченной ответственностью, в соответствии с учредительным договором, выступают:

Иванов А.В. – 45 % от суммы заявленного уставного фонда;

Сидорова В.Б. – 20 % от суммы заявленного уставного фонда;

Петров Е.С. – 35 % от суммы заявленного уставного фонда.

Иванов А.В. и Петров Е.С. имеют высшее техническое образование и значительный опыт работы в гостиничном бизнесе, Сидорова В.Б. имеет высшее экономическое образование.

Таким образом, такая стратегия создания фирмы позволит на первом этапе ее существования обеспечить ее эффективное управление и контроль над деятельностью.

В настоящее время рынок гостиничных услуг развивается достаточно высокими темпами, следовательно, гостиницы, особенно на ЮБК, всегда будут пользоваться популярностью.

Разработка проекта гостиницы курортного типа предназначена для относительно длительного отдыха на одном месте (до 1 месяца). В связи с этим предусматривается увеличенный размер встроенных шкафов для хранения платья и белья. А также в номере выделяется зона дневного отдыха, которая распространяется на балкон. Данная гостиница круглогодичной эксплуатации, а следовательно, должна иметь более высокий уровень комфорта.

По функциональному назначению в гостинице предусматривается группа помещений вестибюля; жилая часть (на 20 номеров); помещение для питания гостей, помещение торгово-бытового обслуживания; служебные и бытовые помещения; технические помещения.

Для облегчения работы службы приема гостей внедряются информационные вычислительные системы.

Также в гостинице планируется спектр дополнительных платных услуг. В их числе: получение необходимой информации; обмен валюты; приобретение билетов в театры, концертные залы.

Гостиница будет оснащаться инженерным оборудованием. Наряду с обеспечением гостиницы холодной водой будут задействованы системы горячего и пожарного водоснабжения.

Система оповещения гостиницы будет представлять собой аудиосистему многоцелевого назначения, а именно: оповещение персонала о возникновении чрезвычайной ситуации; передача информации с микрофонов. Система контроля доступа призвана предотвратить проникновение нежелательных лиц в здание или отдельные помещения гостиницы.

Предусматриваются автономные системы, состоящие из дверных замков со считыванием, терминалов для изучения информации с замков, управляющего компьютера. Телевизионная система поможет наблюдать за техническим обеспечением гостиницы, оперативно реагировать на изменение потока клиентов, проводить анализ и экспертизу чрезвычайных ситуаций, облегчить работу персонала.

* 1. **Краткая характеристика рынка гостиничных услуг Большой Ялты**

1. **Форма собственности. Классификация гостиниц.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п.п** | **Наименование гостиницы** | **Форма собственности** | **Классификация гостиницы** |
| 1 | Авангард | Государственная | \*\* |
| 2 | Бристоль-Южная | Общество с ограниченной ответстве6нностью | \*\*\* |
| 3 | Владимир | Частная собственность | \*\* |
| 4 | Крым отель | ООО Ялта Филиал ЗАО с иностранными инвестициями | \*\* |
| 5 | Огонек |  | \* |
| 6 | Ореанда | Закрытое акционерное общество | \*\*\*\* |
| 7 | Отдых ОКУ |  | \*\*\* |
| 8 | Ялта  Интурист | Открытое акционерное общество | \*\*\* |

***Таблица 2.2.1. Форма собственности, классификация гостиниц.***

Разработка национальных систем классификации гостиниц по уровню комфорта имеет определяющее значение в решении вопросов управления качеством услуг гостиничного хозяйства, обеспечении защиты прав потребителей в сфере туризма. В настоящее время, в том числе и на европейском континенте, нет единой системы классификации гостиничных предприятий. К выработке критериев классификации гостиниц, обязательности проведения процессов определения соответствия качества услуг, в каждом отдельном государстве проходят по-разному.

1. **Процент заполняемости гостиницы**

Исходя из аналитических показателей финансово-хозяйственной деятельности (табл. 2.2.2.), можно выделить самый высокий процент заполняемости за 2002 год. Это гостиница “Владимир”, заполняемость которой составила 79 %. А самый низкий процент заполняемости в гостинице “Ялта Интурист”, составляет 19,92 %. Все остальные гостиницы (за исключением “Огонек” - 76,78 %) не превышают 39,2 % заполняемости. Тем не менее, предприятия гостиничного типа были, есть и будут самыми прибыльными на мировом рынке.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Гостиница | Авангард | Бристоль  Южная | Владимир | Крым отель | Огонек | Ореанда | Отдых  ОКУ | Ялта  Интурист |
| Показатели |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 1. Процент заполнения, % | 33,3 | 39,2 | 79 | 33,88 | 76,78 | 34,19 | 22,63 | 19,92 |
| 2. Среднее кол-во дней пребывания, дней | 4,67 | 3,72 | 1,84 | 3,45 | 10,94 | 2,77 | 3,53 | 4,49 |
| 3. Кол-во отдых-щих на 1 раб-ка, чел. | 85,58 | 29,39 | 10,33 | 235,86 | 126,3 | 22,75 | 40,35 | 61,32 |
| 4.Объем реализации на 1 отдых-щего | 159,16 | 482,22 | 135,81 | 145,75 | 96,44 | 2198,38 | 395,66 | 891,33 |
| 5. Объем реализации дополнит. услуг на 1 отдыхающ. | 0 | 97,04 | 0 | 0 | 2,22 | 1378,28 | 0 | 314,83 |
| 6.Рентабельность, % | 8,69 | 0,36 | 0 | 98,45 | 0,5 | 0 | 3,68 | 6,99 |
| 7. Ст-сть 1 койко-дня, грн. | 25,65 | 103,6 | 73,86 | 40,69 | 7,14 | 147,86 | 106,38 | 102,85 |
| 8.Затраты на 1 койко-день, грн. | 38,83 | 196,4 | 145,61 | 28,28 | 7,31 | 1951,99 | 105,82 | 313,41 |
| 9.Прибыль/убыток на 1 койко-день, грн | 3,37 | 071 | -71,75 | 27,84 | 0,04 | -358,83 | 3,89 | 21,9 |
| 10.Налоги на 1 койко-день | 13,88 | 30,12 | 110,18 | 2,32 | 2,89 | 77,13 | 18,16 | 20,69 |

***Таблица 2.2.2. Аналитические показатели финансово-хозяйственной деятельности гостиниц за 2002 год***

1. **Доля на рынке**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Гостиница | Авангард | Бристоль  Южная | Владимир | Крым отель | Огонек | Ореанда | Отдых  ОКУ | Ялта  Интурист |
| Показатели |
| 1.Кол-во кр. разв. коек, ед | 153 | 24 | 20 | 115 | 50 | 201 | 35 | 2274 |
| 2.Кол-во максим-но разв. коек | 160 | 24 | 20 | 122 | 50 | 201 | 35 | 2274 |
| 3.Спсок числ-сти раб-щих, чел | 40 | 31 | 3 | 21 | 10 | 393 | 20 | 592 |
| 4.Кол-во отдых-щих, чел | 3423 | 911 | 31 | 4953 | 1263 | 8942 | 807 | 36299 |
| 5. в т.ч. граждан СНГ | 0 | 100 | 9 | 1449 | 62 | 1662 | 78 | 4530 |
| 6. в т.ч. граждан дальнего зарубежья | 0 | 200 | 0 | 410 | 13 | 1982 | 85 | 7829 |
| 7. В т.ч. граждан Украины | 3423 | 611 | 22 | 3094 | 1188 | 52,91 | 644 | 23940 |
| 8.кол-во провед. койко-дней, к/дней | 15982 | 3387 | 57 | 17075 | 13820 | 24739 | 2852 | 163070 |
| 9. Занимаемая площадь, га | 4,8 | 0,27 | 0,02 | 0 | 0,31 | 2,01 | 0,04 | 13,88 |
| 10. в т.ч. облагаемая | 0,4 | 0,27 | 0,02 | 0 | 0,31 | 0 | 0,04 | 13,88 |
| 11. в т.ч. льготируе-мая | 4,4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2,01 | 0 | 0 |
| 12.объем реализации и услуг, тыс.грн | 544,8 | 439,3 | 4,21 | 721,9 | 121,8 | 19657,9 | 319,3 | 32354,5 |
| 13. в т.ч. НДС, тыс.грн. | 134,9 | 0 | 0 | 27,2 | 20,3 | 3675,3 | 15,9 | 4154,1 |
| 14. в т.ч. с продажи путевок | 409,9 | 350,9 | 4,21 | 694,7 | 98,7 | 3658 | 303,4 | 16772,4 |
| 15. в т.ч. дополнит. услуги, тыс.грн. | 0 | 88,4 | 0 | 0 | 2,8 | 0 | 11428 | 12324,6 |
| 16.прочие доходы | 264,6 | 228,3 | 0 | 263,6 | 0 | 9,5 | 26479,1 | 23430,4 |
| 17.затраты на пр-во | 620,6 | 665,2 | 8,3 | 482,9 | 101 | 301,8 | 51107,6 | 48290,2 |
| 18. в т.ч. на оплату труда, тыс.грн | 251,3 | 127 | 3,95 | 87,6 | 23,2 | 83,9 | 4069,8 | 3015 |
| 19.Прибыль, тыс.грн | 53,9 | 2,4 | 0 | 475,4 | 0,5 | 11,1 | 3571,9 | 0 |
| 20.Убыток, тыс.грн. | 0 | 0 | -4,09 | 0 | 0 | 0 | 0 | -8877,2 |
| 21.Платежи в бюджет (факт.) тыс.грн | 221,8 | 102 | 6,28 | 39,6 | 39,9 | 51,8 | 3374,5 | 1946,2 |
| 22. в т.ч. плата за землю, тыс. грн | 31,4 | 11,8 | 0,8 | 0 | 2,8 | 1 | 1335,8 | 0 |
| 23. в т.ч. налог на прибыль, тыс.грн | 13,2 | 56,8 | 0 | 0 | 0 | 25 | 13,1 | 0 |
| 24. в т.ч. НДС, тыс.грн. | 134,9 | 0 | 0 | 0 | 18,5 | 2 | 171,4 | 1134 |
| 25. в т.ч. подоходный налог, тыс.грн | 40 | 19,9 | 0,28 | 13 | 2,1 | 12,9 | 680,6 | 672,2 |
| 26. в т.ч. прочие налоги, тыс.грн. | 2,3 | 13,5 | 5,2 | 26,6 | 16,5 | 10,9 | 627,6 | 1134 |
| 27.Платежи в пенсион. фонд | 85,7 | 2,2 | 0,09 | 1,5 | 4,9 | 3,4 | 1276,8 | 932,8 |

***Таблица 2.2.3. Основные финансово-экономические показатели гостиниц на 2002 год по Ялтинскому региону.***

Анализируя данные из таблицы 2.2.3.*,*  а именно: объем реализации и услуг, можно определить долю на рынке каждой гостиницы по отношению к общей сумме. Это показано в таблице 2.2.4.Объем реализации и услуг составляет в сумме 54163,61 тыс. грн.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п.п. | Наименование гостиницы | Объем реализации и услуг, тыс.грн. | Доля на рынке, % |
| 1 | Авангард | 544,8 | 1,01 |
| 2 | Бристоль - Южная | 439,3 | 0,81 |
| 3 | Владимир | 4,21 | 0,01 |
| 4 | Крым Отель | 721,9 | 133 |
| 5 | Огонек | 121,8 | 0,23 |
| 6 | Ореанда | 19657,9 | 36,3 |
| 7 | Отдых | 319,3 | 0,6 |
| 8 | Ялта Интурист | 32354,5 | 59,8 |

***Таблица 2.2.4. Доля на рынке***

Отсюда видно, что наибольшую долю на рынке по объему реализации и услугам занимает “Ялта Интурист”, - 59.8 %, а наименьшую – гостиница “Владимир”, - 0,01 %

1. **Рентабельность.**

Рентабельность каждой гостиницы отражена в процентах в таблице 2.2.2. Отсюда видно, что рентабельность гостиницы “Владимир”, “Ореанда” на 2002 год равна 0. В то время, как “Крым Отель” был самым рентабельным (98,45 %) по отношению к остальным гостиницам, приведенным в данной таблице.

1. **Анализ конкуренции в отрасли**
2. Конкурентная стратегия должна основываться на всестороннем понимании структуры отрасли и процесса ее изменения

Угроза появления

новых конкурентов

Способность Соперничество Способность

поставщиков между собой покупателей

торговаться имеющимися конкурентами торговаться

Угроза появления

Услуг - заменителей

***Схема 2.2.1. Пять сил Портера***

. В любой отрасли экономики суть конкуренции выражается пятью силами Портера:

1. Угрозой появления новых конкурентов;
2. Угрозой появления услуг – заменителей;
3. Способностью поставщиков торговаться;
4. Способностью покупателей торговаться;

Соперничество уже имеющихся конкурентов между собой.

1. Потребители.



По сравнительным результатам в гостиницах “Владимир”, “Ореанда” преобладают граждане СНГ, аналогичная ситуация в гостинице “Крым”. В гостиницах “Ялта” и “Бристоль” больше отдыхающих из Дальнего Зарубежья – 74,43 % и 1,9 % соответственно.



|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Авангард | Владимир | Крым | Огонек |
| Стоимость 1 к/дня | 25,65 | 73,86 | 40,69 | 7,14 |
| Уровень комфорта | \*\* | \*\* | \*\* | \* |

***Таблица 2.2.8. Одна – две звезды***

4. Угроза появления новых конкурентов

В настоящее время быстрыми темпами строятся и развиваются частные гостиницы и гостиничные комплексы, следовательно, они становятся новыми конкурентами. Примером могут быть следующие частные предприятия гостиничного типа: Развлекательный комплекс “Лето”, “Славянский Альянс”, “Левант”.

В данных гостиничных комплексах предоставляется широкий спектр услуг, в том числе аналогичные, новейшие технологии, обеспечение комфорта, сниженные цены. В этой связи они являются реальными конкурентами.

5. Угроза появления услуг – заменителей

Заменителями услуг, предоставляемыми гостиницами, могут служить санатории, пансионаты, дома отдыха, медицинские центры, а также сдача квартир и домов.

В 2001 году всего в Ялту прибыло туристов 405 тысяч человек. Тем не менее, удалось определить приблизительное количество неорганизованных отдыхающих – 40 тысяч человек.

Таким образом, был проведен анализ отрасли гостиничной сферы города Ялта по пяти силам Портера, в котором четко определены потребители, поставщики, соперничество между организациями, появление новых конкурентов и услуг – заменителей. Также определена доля каждой гостиницы и категории граждан на рынке гостиничных услуг. В связи с этим в дальнейшем можно будет определить долю гостиничного комплекса, рассматриваемого в данной курсовой, его влияние на рынок гостиничных услуг в целом.

**2.3. Организационный план.**

Общеизвестно, что успех любого бизнеса зависит от его правильной организации. Гостиничный бизнес не является исключением из этого правила, поэтому организационная структура отеля в очень высокой степени влияет на абсолютное большинство показателей деятельности предприятия. Чтобы оперативно и качественно оказывать клиентам заявленный диапазон услуг, отель должен иметь отлаженный механизм предоставления таких услуг. Различные по размерам и характеру специализации гостиницы будут иметь и особенности в своей организационной структуре, но все-таки при любой конкретной форме организации отеля должен гарантировано выполняться ряд его важнейших функций. Кроме того, исключительно важным фактором является гармония в деятельности всех структурных подразделений гостиницы.

Большие, средние и малые предприятия должны отличаться по своей организационной структуре. Но в любом случае для успешной работы необходимо, чтобы ключевые службы контролировались персонально.

В малом предприятии нет особой необходимости содержать собственный отдел по работе с кадрами: эти функции может выполнять для своего отдела каждый из начальников тех отделов, необходимость существования которых будет признана.

На учредительном собрании будут собираться директор, исполнительный директор, главный бухгалтер вместе раз в неделю на час или два, чтобы обсудить следующие темы: гостей, служащих, общее качество управления, прогнозы на заполняемость, обучение персонала, главные статьи расхода, вопросы реконструкции, экономию энергии, новое законодательство, доходность предприятия.

Учредительное собрание

Администратор Генеральный директор Главный

бухгалтер

Исполнительный директор

Повар Горничная Завхоз

Бармен Официант Охранник

***Схема 2.3.1. Организация отеля***

На схеме показаны взаимосвязи между подразделениями и отдельными работниками гостиницы. Схема наглядно демонстрирует каждому работнику его место в общественном процессе. Директору гостиницы и руководству такая структурная схема позволяет четко увидеть общую картину: чем и как занимается каждый работник. Все сотрудники закреплены за отдельными структурными подразделениями гостиницы с четко определенными обязанностями и полномочиями.

**Обязанность администратора** состоит в том, чтобы улучшать обслуживание гостей. Функции:

1. Оценить заполняемость номеров;
2. Рассчитать среднюю выручку с номера за прошедшую ночь;
3. Уточнить коллективные заявки на ближайший месяц;
4. Просмотреть список убывающих и прибывающих гостей в этот день;
5. Просмотреть список важных гостей и подготовить бумаги для регистрации;
6. Принимать участие в учредительных собраниях;
7. Проверить график работы;
8. Провести инструктаж работников по обслуживанию гостей.

**Главный бухгалтер** анализирует результаты хозяйственной и финансовой деятельности.

**Исполнительный директор** занимается вопросами оперативного и стратегического планирования.

**Служба общественного питания** (повар, бармен, официант) обеспечивает обслуживание гостей предприятия в ресторане, баре гостиницы, решает вопросы по организации и обслуживанию банкетов, презентаций.

**Заведующий хозяйством** отвечает за непосредственные закупки продуктов и расходных материалов, их хранение, выдачу и учет.

**Вспомогательные службы** (охранники, горничные) обеспечивают процесс работы гостиничного комплекса, предлагая услуги прачечной, бельевой служб, уборка помещений.

Каждый сотрудник должен не только знать свои непосредственные обязанности и функции, но и хорошо понимать, каким именно образом его работа соотносится с той, которую выполняют другие сотрудники или подразделения, и каким образом их общая деятельность влияет на эффективность работы отеля. Для директора исключительно важно постоянно сопоставлять упомянутую выше схему с гаммой тех услуг, которые предоставляет отель – это позволит сделать вывод о том, нет ли на отдельных участках избытка рабочей силы и наоборот.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Число работников** | **Оклад, грн** | **Годовой ФОТ, грн** |
| **Исполнительный директор** | 1 | 1000 | 12000 |
| **Администратор** | 1 | 1000 | 12000 |
| **Главный бухгалтер** | 1 | 1000 | 12000 |
| **Повар** | 2 | 700 | 8400 |
| **Бармен** | 2 | 450 | 5400 |
| **Официант** | 4 | 350 | 4200 |
| **Горничная** | 2 | 300 | 3600 |
| **Завхоз** | 1 | 200 | 2400 |
| **Охранник** | 2 | 200 | 2400 |
| **Итого** | 16 |  |  |

***Таблица 2.3.1. Штатное расписание административно-управленческого персонала***

В связи с тем, что предприятие относится к сфере обслуживания, проектируется режим работы для административно-управленческого персонала с 9.00. до 20.00. Для обслуживающего персонала – посменно.

Характер работы обуславливает следующие квалифицированные требования к работникам:

**Администратор** – образование высшее с опытом работы в сфере обслуживания.

**Главный бухгалтер** – образование высшее экономическое, умение работать на персональном компьютере, опыт работы.

**Повар** - 5 разряд

**Бармен** – образование средне специальное, опыт работы.

**Официант** – умение работать в сфере обслуживания, желательно знание языков.

Найм сотрудников будет производиться на конкурсной основе с учетом личных качеств и опыта работы. Планируется ежемесячно оценивать качество работы персонала и поощрять лучших работников.

Для определения полезного фонда рабочего времени работы одного работника, необходимо составить баланс рабочего времени одного работника.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Всего** | **1 кв.** | **2 кв.** | **3. кв.** | **4 кв.** |
| 1. Календарный фонд времени.   В т.ч.  Праздничные;  Выходные. | 366  8  85 | 91  2  21 | 91  2  25 | 92  2  20 | 92  2  19 |
| 2. Номинальный фонд времени, дней | 273 | 68 | 64 | 70 | 71 |
| 1. Неявки, дней   В т.ч.  Отпусков;  Прогулов;  Простоев | 31,2  30  0,7  0,5 | 0,3  -  0,2  0,1 | 0,3  -  0,3  - | 30,4  30  -  0,4 | 0,2  -  0,2  - |
| 1. Число фактических рабочих дней | 241,8 | 90,7 | 90,7 | 61,6 | 91,6 |
| 1. Средне плановая продолжительность рабочего дня | 7,67 |  |  |  |  |
| 1. Потери в связи с сокращением длительности рабочего дня | 0,05 | 0,01 | 0,01 | 0,02 | 0,01 |
| 1. Средне фактическая продолжительность рабочего дня | 7,62 |  |  |  |  |
| 1. Полезный фонд времени работы, ч | 1842,5 |  |  |  |  |

***Таблица 2.3.2. Баланс рабочего времени одного работника***

Номинальный фонд рабочего времени рассчитывается:

Календарный фонд рабочего времени – праздничные – выходные = 366-8-85=273 дня.

Число фактических рабочих дней рассчитывается:

Номинальный фонд времени – неявки = 273-31,2=241,8

Средне фактическая продолжительность рабочего дня определяется следующим образом: от средне плановой продолжительности рабочего дня вычитаются потери в связи с сокращением длительности рабочего дня, следовательно, 7,67-0,05=7,62.

Полезный фонд рабочего времени равен: Средне фактическая продолжительность рабочего дня, умноженная на число фактических рабочих дней. 7,62\*241,8=1842,5.

Баланс рабочего времени работника заполняется поквартально и суммируется по каждому из показателей как годовое значение.

Плановый фонд рабочего времени находится в пределах требований трудового законодательства.

Таблица *2.3.3.* заполняется на основании расчетов таблицы *2.3.1.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Категории работников** | | **2004** | | | | **2005** | | **2006** | | |
| Потребность, чел | Среднгодов. З/п, грн | Затраты на з/п, грн | Начисле-ния на з/п, грн | Затраты на з/п, грн | Начисле-ния на з/п, грн | Затраты на з/п, грн | Начисле-ния на з/п, грн | |
| 1 | | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | |
| 1.Административно-управленческая служба | | 3 | 12000 | 36000 | 13860 | 36720 | 14137,2 | 37440 | 14399 | |
| 2. Служба общественного питания | | 8 | 5550 | 44400 | 17094 | 45288 | 17435,88 | 46176 | 17777,76 | |
| 3. Вспомогательн. служба | | 5 | 2880 | 14400 | 5544 | 14688 | 5654,88 | 14976 | 5765,76 | |
| Итого | 16 | |  | 94800 | 36498 | 96696 | 37227,96 | 98592 | | 37942,52 |

***Таблица 2.3.3. Потребность в персонале и заработной плате***

Размер заработной платы на 2005, 2006 гг. определяется с учетом коэффициентов инфляции, условно соответствующих росту цен – 1,02; 1,04.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Число работников, чел** | **Затраты на заработную плату, грн.** | | |
| **2004** | **2005** | **2006** |
| **1**. Административ-но-управлен-ческая служба |  |  |  |  |
| 1. Исполнитель-ный директор 2. Администра-тор 3. Главный бухгалтер | 1  1  1 | 12000  12000  12000 | 12240  12240  12240 | 12480  12480  12480 |
| **Итого** | 3 | 36000 | 36720 | 37440 |
| **2.** Служба общественного питания |  |  |  |  |
| 1. Повар 2. Бармен 3. Официант | 2  2  4 | 16800  10800  16800 | 17136  11016  17136 | 17472  11232  17472 |
| **Итого** | 8 | 44400 | 45288 | 46176 |
| **3**. Вспомогатель-ная служба |  |  |  |  |
| 1. Горничная 2. Завхоз 3. охранник | 2  1  2 | 7200  2400  4800 | 7344  2448  4896 | 7488  2496  4992 |
| **Итого** | 5 | 14400 | 14688 | 14976 |
| **Всего** |  | 94800 | 96696 | 98592 |

***Таблица 2.3.4. Затраты на заработную плату***

**2.4. Финансовый план**

Составление финансового плана каждое предприятие осуществляет самостоятельно по установленной форме, включающей 5 разделов:

1. Прогноз объема реализации;

2. Баланс денежных поступлений и затрат;

3 Таблица доходов и расходов;

1. 4.Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия;

5.Расчет точки безубыточности.

Главной целью проектируемого предприятия является проникновение на рынок и последующее расширение рыночной доли. Прогнозируемые объемы продаж могут значительно колебаться в зависимости от социально-экономических, демографических и прочих факторов. Построение вариантного прогноза позволяет предусмотреть различные варианты развития событий без использования сложной математической модели.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** |  | **2004** | | | | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
| Рост рынка в процентах к предыдущему периоду | Максимальный | 30 | 50 | 100 | 50 | 21 | 19 | 17 | 16 |
| Средний | 15 | 35 | 85 | 35 | 17 | 14 | 13 | 11 |
| Минимальный | 10 | 30 | 80 | 30 | 10 | 0 | 0 | 0 |
| Доля рынка, % | Максимальный | 5 | 7 | 10 | 11 | 30 | 50 | 80 | 100 |
| Средний | 3 | 5 | 9 | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 |
| Минимальный | 1 | 2 | 5 | 8 | 10 | 15 | 17 | 18 |
| Прогнозируе-мое кол-во проведенных к/дней | Максимальный | 150 | 130 | 270 | 160 | 700 | 710 | 720 | 750 |
| Средний | 143 | 125 | 260 | 150 | 670 | 680 | 685 | 690 |
| Минимальный | 130 | 100 | 240 | 110 | 630 | 650 | 655 | 657 |
| Прогнозируе-мый объем реализации продукции (в баре), тыс. грн. | Максимальный | 60 | 59 | 59,5 | 61 | 245 | 250 | 310 | 350 |
| Средний | 45 | 45,3 | 44,5 | 46 | 188 | 190 | 193 | 195 |
| Минимальный | 30 | 25 | 26 | 28 | 120 | 124 | 127 | 127,5 |
| Прогнозируе-мый объем реализации прочих услуг, тыс. грн. | Максимальный | 20 | 21 | 19,5 | 22 | 88 | 86 | 90 | 91 |
| Средний | 18 | 18,5 | 19 | 20 | 79 | 82 | 83,5 | 84 |
| Минимальный | 16 | 15 | 15,5 | 16,5 | 64 | 65 | 64,5 | 67 |

***Таблица2.4.1. Прогноз объема реализации***

Все расчеты в таблице 2.4.1. проводились с учетом приведенного прогноза спроса по среднему варианту, как наиболее вероятному, из таблицы 2.4.2.

В плане доходов и расходов приведены средние цены на продукцию и услуги.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | | | **2004** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **1** | | | **2** | | | **3** | | | **4** | | | **5** | | | **6** | | | **7** | | | **8** | | | **9** | | | **10** | | | **11** | **12** |
| **Кол-во провед. к/дней** | Объем, к/дн | | 60 | | | 40 | | | 43 | | | 20 | | | 35 | | | 70 | | | 85 | | | 90 | | | 85 | | | 60 | | | 45 | 45 |
| Цена, грн. | | 500 | | | 500 | | | 500 | | | 500 | | | 500 | | | 700 | | | 700 | | | 700 | | | 600 | | | 500 | | | 500 | 500 |
| Издержки, грн./к/дн. | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | | | 300 | 300 |
| НДС, грн/к/дн. | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | | | 100 | 100 |
| **Бар/**  **ресторан** | Объем реализации тыс. грн. | | | 17 | | | 13 | | | 15 | | | 15,3 | | | 14 | | | 16 | | | 20 | | | 15 | | | 9,5 | | | 12 | | 15 | 19 |
| Издержки, тыс.грн. | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | | 5 | | 5 | 5 |
| НДС, тыс. грн. | | | 3,4 | | | 2,6 | | | 3 | | | 3,06 | | | 2,8 | | | 3,2 | | | 4 | | | 3 | | | 1,9 | | | 2,4 | | 3 | 3,8 |
| **Прочие услуги** | Объем, реализ., тыс.грн. | | 1,5 | | | 1,6 | | | 1,3 | | | 1,5 | | | 1,6 | | | 1,9 | | | 2 | | | 2 | | | 1,8 | | | 1,7 | | | 1,6 | 1,5 |
| Издержки, тыс. грн. | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | | | 0,6 | 0,6 |
| НДС, тыс.грн. | | 0,3 | | | 0,32 | | | 0,26 | | | 0,3 | | | 0,32 | | | 0,38 | | | 0,4 | | | 0,4 | | | 0,36 | | | 0,34 | | | 0,32 | 0,3 |
| **Сводные показате-ли** | Выручка от реали-зации, тыс. грн | 48,5 | | | 34,6 | | | 38,1 | | | 26,8 | | | 33,1 | | | 66,9 | | | 81,5 | | | 80 | | | 62,3 | | | 43,7 | | | 39,1 | | 43 |
| Издержки тыс. грн. | 23,6 | | | 17,6 | | | 18,5 | | | 11,6 | | | 16,1 | | | 26,6 | | | 31,1 | | | 32,6 | | | 31,1 | | | 23,6 | | | 19,1 | | 18,9 |
| НДС, тыс. грн. | 10,3 | | | 6,92 | | | 7,56 | | | 5,36 | | | 6,62 | | | 10,58 | | | 12,9 | | | 12,4 | | | 10,76 | | | 8,74 | | | 7,82 | | 8,6 |
| Прибыль, тыс. грн. | 14,67 | | | 10,08 | | | 12,04 | | | 9,84 | | | 10,38 | | | 29,74 | | | 37,5 | | | 35 | | | 20,44 | | | 15,36 | | | 12,18 | | 15,5 |

***Таблица 2.4.2. План доходов и расходов на 2004 год***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | | **2004** | **2005** | | | **2006** | **2007** | | | **2008** |
| **Кол-во провед. к/дн.** | Объем, к/дн.. | 678 | | 730 | 780 | | | 800 | 900 | | |
| Цена, тыс. грн | 0,5 | | 0,5 | 0,6 | | | 0,6 | 0,6 | | |
| Издержки, тыс.грн. | 0,3 | | 0,3 | 0,3 | | | 0,3 | 0,3 | | |
| НДС, тыс. грн. | 0,1 | | 0,1 | 0,12 | | | 0,12 | 0,12 | | |
| **Бар/**  **ресторан** | Объем реализации, тыс.грн | 180,8 | | 192 | 200 | | | 215 | 230 | | |
|  | | | | | | | | | | |
| Издержки, тыс. грн. | 5 | | 5 | 5 | | | 5 | 5 | | |
| НДС, тыс. грн. | 36,16 | | 38,4 | 40 | | | 43 | 46 | | |
| **Прочие услуги** | Объем реализации, тыс.грн | 20 | | 21 | 23 | | | 25 | 27 | | |
|  | | | | | | | | | | |
| Издержки, тыс.грн | 0,6 | | 0,6 | 0,6 | | | 0,6 | 0,6 | | |
| НДС, тыс. грн. | 4 | | 4,2 | 4,6 | | | 5 | 5,4 | | |
| **Сводные показате-ли** | Выручка от реали-зации, тыс. грн | 539,8 | | 578 | 691 | | | 720 | 797 | | |
| Издержки тыс. грн. | 209 | | 224,6 | 239,6 | | | 245,6 | 275,6 | | |
| НДС, тыс. грн. | 107,96 | | 115,6 | 138,2 | | | 144 | 159,4 | | |
| Прибыль, тыс. грн. | 222,84 | | 237,8 | 313,2 | | | 330,4 | 362 | | |

***Таблица 2.4.3. План доходов и расходов***

План денежных поступлений и платежей отражает движение денежных средств и расчетов и позволяет оценить ликвидность и платежеспособность проектируемого предприятия.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2004** | | | | | | | | | | | |  |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** | **7** | **8** | **9** | **10** | **11** | **12** | **год** |
| Доход от продажи товаров и услуг | 48,5 | 34,6 | 38,1 | 26,8 | 33,1 | 66,9 | 81,5 | 80 | 62,3 | 43,7 | 39,1 | 43 | 678 |
| Наличные оборотные средства | 50,2 | 28,4 | 19,3 | 20,1 | 30,2 | 65 | 78,5 | 150 | 180,4 | 400 | 436 | 450 | 1908,1 |
| Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг по статьям |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,00 |
| Коммунальный налог | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,03 | 0,33 |
| Транспортный сбор | 0,01 | 0,02 | 0,03 | 0,02 | 0,05 | 0,05 | 0,12 | 0,09 | 0,09 | 0,02 | 0,02 | 0,02 | 0,54 |
| Инновационный фонд | 0,21 | 0,32 | 0,53 | 0,41 | 0,83 | 0,8 | 1,98 | 1,49 | 1,47 | 0,41 | 0,31 | 0,31 | 9,07 |
| Фонд социальной защиты | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 0,54 | 6,44 |
| НДС | 10,3 | 6,92 | 7,56 | 5,36 | 6,62 | 10,58 | 12,9 | 12,4 | 10,76 | 8,74 | 7,82 | 8,6 | 107,96 |
| Заработная плата | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 10 | 10 | 10 | 9 | 7 | 7 | 6,8 | 94,8 |
| Отчисления с фонда заработной платы | 2,695 | 2,695 | 2,695 | 2,695 | 2,695 | 3,85 | 3,85 | 3,85 | 3,465 | 2,695 | 2,695 | 2,618 | 34,498 |
| Отчисление амортизации | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 0,26 | 3,13 |
| Инвестиции в имеющееся оборудование |  |  |  |  | 3,21 |  |  |  |  |  |  | 3,21 | 6,42 |
| Инвестиции на приобретение нового оборудования |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,00 |
| Закупка материалов, сырья, комплектующих | 14,75 | 14,75 | 14,75 | 9,62 | 9,62 | 9,62 | 7,92 | 7,92 | 7,92 | 0,55 | 0,55 | 0,55 | 98,52 |
| Процентные издержки |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 150 | 150 |
| Аренда |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 0,00 |
| Расходы на содержание офиса и оплата торгового патента | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 0,52 | 6,24 |
| Расходы на электроэнергию | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 0,3 | 0,3 | 0,2 | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 1,7 |
| Затраты, связанные с повышением качества товаров | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 0,99 | 11,85 |
| Налог на прибыль |  |  |  | 3 |  |  | 8 |  |  | 7 |  |  | 18 |
| Суммарные затраты денежных средств | 37,405 | 34,145 | 35,005 | 30,545 | 32,465 | 37,34 | 47,15 | 38,13 | 35,245 | 28,855 | 20,835 | 174,548 | 551,498 |
| Добавление к активной частибаланса | 61,295 | 28,855 | 22,395 | 16,355 | 30,835 | 94,56 | 112,85 | 191,87 | 207,455 | 414,845 | 454,265 | 318,452 | 2034,602 |

***Таблица 2.4.4. План денежных поступлений и расходов на 2004 год (тыс. грн.)***

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **2004** | **2005** | **2006** | **2007** | **2008** |
|  |
| Доход от продажи товаров и услуг | 678 | 1015 | 2100 | 3250,5 | 4625 |
| Наличные оборотные средства | 1908,1 | 900 | 1517,2 | 1800,7 | 1955,4 |
| Денежные издержки на производство и реализацию товаров и услуг по статьям | 0,00 |  |  |  |  |
| Коммунальный налог | 0,33 | 0,37 | 0,45 | 0,45 | 0,45 |
| Транспортный сбор | 0,54 | 1,70 | 2,29 | 2,93 | 3,54 |
| Инновационный фонд | 9,07 | 28,25 | 38,21 | 48,84 | 59,00 |
| Фонд социальной защиты | 6,44 | 6,44 | 6,44 | 6,44 | 6,44 |
| НДС | 107,96 | 203,00 | 420,00 | 650,1 | 925,00 |
| Заработная плата | 94,8 | 117,7 | 362,4 | 401,1 | 470,1 |
| Отчисления с фонда заработной платы | 36,498 | 45,315 | 139,52 | 154,42 | 180,99 |
| Отчисление амортизации | 3,13 | 3,13 | 4,09 | 5,53 | 8,02 |
| Инвестиции в имеющееся оборудование | 6,42 | 6,42 | 7,39 | 8,83 | 11,32 |
| Инвестиции на приобретение нового оборудования |  |  | 9,63 | 14,42 | 0,00 |
| Закупка материалов, сырья, комплектующих | 98,52 | 110,1 | 113,7 | 750,4 | 954,7 |
| Процентные издержки | 150 | 150 | 150 | 150 | 150 |
| Аренда |  |  |  |  | 0,00 |
| Расходы на содержание офиса и оплата торгового патента | 6,24 | 4,81 | 5,12 | 5,42 | 5,42 |
| Расходы на электроэнергию | 1,7 | 1,8 | 2 | 2 | 2,1 |
| Затраты, связанные с повышением качества товаров | 11,85 | 38,6 | 46,66 | 56,32 | 64,48 |
| Налог на прибыль |  |  | 300,2 | 352 | 397,4 |
| Суммарные затраты денежных средств | 551,498 | 717,635 | 1608,1 | 2609,2 | 3238,96 |
| Добавление к активной части баланса | 2034,602 | 1197,365 | 2009,1 | 2442 | 3341,44 |

***Таблица 2.4.5. План денежных поступлений и расходов***

Планируется начать реализацию проекта во второй половине 2003 года. Первые шесть месяцев – подготовительный этап, который не учитывался при составлении финансового плана.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| № | Содержание этапа реализации проекта | Календарные сроки использования |
| 1 | Детализация и разработка проекта окончательного варианта бизнес-плана, поиск инвестора. | 01.07.2003 – 01.08.2003 |
| 2 | Регистрация предприятия, заключение договоров | 01.08.2003 – 01.09.2003 |
| 3 | Подготовка помещения | 01.09.2003 – 01.12.2003 |
| 4 | Приобретение оснащения и материалов, набор персонала | 01.12.2003 – 14.12.2003 |
| 5 | Отладка оборудования и обучение персонала | 14.12.2003 – 21.12.2003 |
| 6 | Реклама, опытная эксплуатация оборудования | 21.12.2003 – 01.01.2004 |

***Таблица 2.4.6. Календарный график подготовки реализации проекта***

**2.5. Характеристика и оценка рисков**

Под риском понимается опасность того, что цели, поставленные в проекте, могут быть недоступны полностью или частично.

Так как рассматриваемый проект охватывает несколько стадий, то и оценку риска целесообразно проводить по ним, то есть по подготовительной и стадии функционирования.

По характеру воздействия риски были разделены на простые и составные. Составные риски являются композицией простых, каждый из которых в композиции рассматривается как простой риск. Простые риски определяются полным перечнем пересекающихся событий, т.е. каждое из них рассматривается как не зависящее гот других.

Характер инвестиционного проекта как чего-то совершаемого в индивидуальном порядке, по существу, оставляет единственную возможность для оценки значений рисков – использование мнений экспертов. Для оценки вероятности рисков использовались мнения трех экспертов: Генеральный директор создаваемого предприятия (1), Генеральный директор аудиторской фирмы (2), главный специалист инвестиционного отдела коммерческого банка (3).

Разработчиками проекта был составлен перечень первичных рисков по всем стадиям проекта. Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставлялся перечень первичных рисков, и им предлагалось оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

0 – риск рассматривается как несущественный;

25 – риск, скорее всего, не реализуется;

50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 – риск, скорее всего, проявится;

100 – очень большая вероятность реализации риска.

В таблице 2.5.1. приведены оценки приоритетов, которые отражают важность каждого отдельного события для всего проекта. После определения вероятностей по простым рыскам была проведена интегральная оценка риска в два последовательных этапа: сначала определялась оценка риска для каждой из стадий, предварительно рассчитав риски для подстадий (композиций), стадии функционирования – финансово-экономической, технологической и социальной. После этого можно работать с объединенными рисками и дать оценку риска всего проекта на основе оце6нок риска отдельных стадий.

Для получения оценки рисков объединенных стадий использовалась процедура взвешивания. Процедура определения веса, с которыми каждый простой риск входит в общий риск проекта, проводилась согласно следующим правилам:

* все простые риски могут быть ранжированы по степени важности (расставлены по приоритетам). Риски первого приоритета имеют больший вес, чем риски второго, и т.д.;
* все риски с одним и тем же приоритетом имеют равные веса;
* сумма весов равна единице, веса являются числами положительными, в диапазоне от 1 до 0.

Определение приоритетов прямо связано с социально-экономической ситуацией в стране. Так как она существенным образом связана с неплатежами, то все риски, связанные с системой расчетов, имели первый приоритет. Второй приоритет был отдан социальным факторам. А техническим – третий.

Анализ рисков настоящего проекта приведен в таблице 2.5.1..

Как показывает таблица, суммарный риск проекта составляет 44,58 балла и может быть охарактеризован как средний.

Наиболее высоким уровнем риска обладают подготовительная стадия и финансово-экономические факторы функционирования. Риск подготовительной стадии связан, прежде всего, с возможным валютным риском и непредвиденными затратами. Особую опасность представляют непредвиденные затраты, из-за которых может снизится общая рентабельность проекта.

Из результатов расчета финансово-экономических рисков следует, что риск составляет примерно 60 % от общего показателя риска проекта, причем, доминирующими причинами этого является возможное снижение спроса и непредвиденное снижение цен конкурентами, а также неплатежеспособность потребителей и рост цен на сырье. Уровень социальных рисков составляет 5,33 (11,9 %), причем их подавляющая часть обусловлена возможными трудностями с набором персонала и его квалификацией.

Рассматриваемый проект не связан со значительными техническими рисками. Риск проекта, как правило, в первую очередь связан с небольшим числом особо опасных факторов. В таблице 2.5.2. приводятся наиболее значимые риски.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Простые риски** | **Эксперты** | | | **Сред-няя** | **Прио-ритет Pi** | **Вес**  **Wi** | **Оцен-ка**  **Ii** |
| **1** | **2** | **3** |
| **Подготовительная стадия** | | | | | | | | **11,92** |
| 1 | Непредвиденные затраты | 50,00 | 50,00 | 75,00 | 58,33 | 1 | 0,09 | 5,25 |
| 2 | Валютный риск | 75,00 | 50,00 | 75,00 | 66,67 | 1 | 0,09 | 6,00 |
| 3 | Недостатки проектн. работ | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 3 | 0,01 | 0,33 |
| 4 | Несвоевременная поставка комплектующих | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 5 | Несвоевременная подготовка оборудования и рабочих | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 2 | 0,04 | 0,00 |
| 6 | Недобросовестность подрядчика | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| **Функционирование** | | | | | | | | |
| **Финансово-экономические** | | | | | | | | **26,83** |
| 7 | Неустойчивость спроса | 50,00 | 75,00 | 50,00 | 58,33 | 1 | 0,09 | 5,25 |
| 8 | Появление альтернативного продукта | 50,00 | 75,00 | 50,00 | 58,33 | 3 | 0,01 | 0,58 |
| 9 | Снижение цен конкурентами | 75,00 | 100,00 | 75,00 | 83,33 | 1 | 0,09 | 7,5 |
| 10 | Рост налогов | 50,00 | 25,00 | 50,00 | 41,67 | 3 | 0,01 | 0,42 |
| 11 | Неплатежеспособность потребителей | 520,00 | 50,00 | 25,00 | 41,67 | 1 | 0,09 | 3,75 |
| 12 | Рост цен на сырье, материалы, перевозки | 75,00 | 50,00 | 75,00 | 66,67 | 1 | 0,09 | 6 |
| 13 | Зависимость от поставщиков | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 3 | 0,01 | 0,33 |
| 14 | Недостаток оборотных средств | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 1 | 0,09 | 3,00 |
| **Социальные** | | | | | | | | **5,33** |
| 15 | Трудности с набором квалифицированной рабочей силы | 75,00 | 50,00 | 50,00 | 58,33 | 2 | 0,04 | 2,33 |
| 16 | Угроза забастовки | 25,00 | 0,00 | 0,00 | 8,33 | 2 | 0,04 | 0,33 |
| 17 | Отношение местных властей | 25,00 | 25,00 | 0,00 | 16,67 | 2 | 0,04 | 0,67 |
| 18 | Недостаточный уровень заработной платы | 0,00 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 2 | 0,04 | 0,67 |
| 19 | Квалификация кадров | 25,00 | 50,00 | 25,00 | 33,33 | 2 | 0,04 | 1,33 |
| **Технические** | | | | | | | | **0,50** |
| 20 | Нестабильность качества сырья и материалов | 25,00 | 0,00 | 25,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 21 | Новизна технологии | 0,00 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 22 | Недостаточная надежность технологии | 0,00 | 25,00 | 25,00 | 16,67 | 3 | 0,01 | 0,17 |
| 23 | Отсутствие резерва мощности | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3 | 0,01 | 0,00 |
| **Суммарный риск проекта** | | | | | | | **0,97** | **44,52** |

***Таблица 2.5.1.Оценка простых рисков***

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид риска** | **Уровень** |
| Непредвиденные затраты | 5,25 |
| Валютный риск | 6,00 |
| Неустойчивость спроса | 5,25 |
| Снижение цен конкурентами | 7,5 |
| Рост цен на материалы | 6,00 |

***Таблица 2.5.2.Наиболее значимые риски проекта***

В качестве условий предотвращения рисков могут быть рекомендованы следующие мероприятия:

* Страхование имущества и ответственности работников, заключение договоров с фиксированными суммами, детальная проработка подготовительной стадии проекта с целью снижения риска непредвиденных затрат;
* Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками с четкими условиями и штрафными санкциями;
* Использование механизмов страхования валютных рисков.

**3. Пути повышения эффективности управления гостиницей**

**3.1. Валовые расходы гостиниц и проблемы усовершенствования законодательства**

С каждым годом растет очень быстрыми темпами количество гостиниц, что соответственно создает на рынке жесткую конкуренцию. А это, в свою очередь, ставит перед гостиницами новые требования по улучшению и внедрению новых подходов к ведению бизнеса. Возникает потребность быстро переориентироваться, реагировать на смену потребительских настроений и приоритетов.

Малый и средний частный бизнес уже доказал свою способность осваивать проекты объемом до миллиона долларов, что в полнее достаточно для небольшой гостиницы на 20-30 номеров.

Первоочередного решения требуют следующие проблемы:

1. необходимость создания благоприятных условий для привлечения дополнительных источников в инвестирование материально-технической базы предприятия.

2. Нерешенность вопросов законодательного установления нормативов налоговых платежей, которые бы учитывали особенности отрасли.

3. Несоответствие существующей нормативно-правовой базы для предприятий туристической отрасли Украины международным требованиям и практике функционирования аналогичных предприятий за границей.

4. Отсутствие концепции финансово-экономической поддержки предприятий отрасли со стороны государства и органов местной власти.

5. Отсутствие механизма содействия повышению загруженности украинских гостиниц на уровне государства и рекламы туристического продукта Украины за границей.

Решение вопросов станет возможным, если:

- на уровне государства создать условия для обеспечения льготного кредитования предприятий гостиничного комплекса;

- создать благоприятный налоговый режим для инвестора;

- уменьшить налоговое давление на предприятия гостиничного комплекса, введя дифференцированную ставку НДС и снизить ставку гостиничного сбора в течении определенного периода;

- учесть отраслевые особенности формирования состава затрат на услуги.

Учитывая ограниченность средств государственного бюджета, было бы наивно рассчитывать на получение в ближайшее время льготных кредитов предприятиями гостиничной отрасли.

В то же время самым реальным источником инвестиций могут быть средства, полученные вследствие уменьшения налогового давления на предприятия гостиничной отрасли.

- за счет уменьшения ставки гостиничного сбора до 5 процентов и установления единой ставки по Украине;

- за счет уменьшения ставки налога на добавленную стоимость на услуги по проживанию;

- за счет увеличения процента расходов на улучшение основных средств, который в соответствии с налоговым законодательством можно будет относить на валовые расходы.

Также необходимо пересмотреть подход к определению состава расходов на услуги гостиничных предприятий, поскольку в настоящее время отсутствует нормативная база определения типовых расходов для предприятий туристической отрасли.

Примером может служить такой факт. Мягкий инвентарь для номерного фонда гостиниц ( в частности, полотенца и постельное белье ) нужного качества и размеров в Украине не производят. Мы вынуждены закупать его за границей, значительно теряя на таможенных сборах.

Все такой же актуальной остается проблема заполнения номерного фонда, поскольку на государственном уровне практически не ведется рекламной деятельности по туристической привлекательности Украины. Для решения этой проблемы в нашем предприятии планируется создать новые подразделения – отделы бронирования, маркетинга, а так же вынуждены тратить значительные средства на рекламу, маркетинговые исследования и мероприятия. В ближайшее время ожидается обострение этой проблемы, поскольку на украинском рынке скоро появятся представители международных гостиничных сетей со своим колоссальным опытом борьбы за клиента и значительным финансовым капиталом.

Для решения этой проблемы необходимо использовать те организационные преимущества, которые открылись в результате формирования государственного управления отраслью.

Сегодня с таким же постоянством все, кто связан с гостиничным делом, говорят о необходимости победы над таким вселенским злом, как местный гостиничный сбор. Существование гостиничного сбора изначально дискриминирует этот вид бизнеса в Украине, ухудшая позиции наших отелей как на международном, так и собственно на внутреннем рынке. Но, к сожалению, одной лишь отменой или уменьшением гостиничного сбора проблемы ускоренного развития сектора не решить. Мы настолько серьезно отстаем в качественных показателях по сравнению с нашими ближайшими соседями – они же и конкуренты на мировом туристическом рынке, - что при простом эволюционном развитии инфраструктуры средств размещения мы будем просто неконкурентоспособны. Нужно стремительное и быстрое улучшение ситуации за счет революционных мер - создания определенных налоговых каникул для сектора, который позволит обновить отели за счет заработанных собственных средств, и максимально стимулирует привлечение инвестиций.

Следует остановиться еще на одном неурегулированном правовом аспекте – незаконной конкуренции официально действующих гостиниц и средств размещения, находящихся в тени. Без сомнения, частный сектор во многих странах мира является важной составной туристической индустрии. Учитывая специфику отечественного туристического рынка, приоритетное развитие малых частных гостиниц в ряде регионов будет наиболее адекватной формой наращивания инфраструктурного потенциала индустрии гостеприимства. В стадии разработки находится ряд предложений относительно льготного кредитования владельцев семейных гостиниц. Как государство, так и ряд серьезных международных организаций намерены помогать развитию малого гостиничного бизнеса. Но при этом такой вид деятельности должен определяться как бизнес и находится в четко определенном правовом поле.

Проблема может быть решена путем лицензирования услуги по размещению туристов. При этом для индивидуальных средств размещения должна быть предусмотрена упрощенная процедура получения размещения.

Именно поэтому сегодня очень актуальна задача как проведения общей инвентаризации всех средств размещения, так и разработки на основе международного опыта единых критериев и стандартов как в определении категории номеров, так и классификации всей гостиничной инфраструктуры.

На нынешнем этапе развития туристической отрасли в Украине все больше уделяется внимания ее материально-технической базе, основу которой составляет, прежде всего, предприятия гостиничного хозяйства. Требования к уровню сервиса и качества услуг, которые предоставляют эти учреждения, стремительно возрастает, что обусловлено, в первую очередь, развитием рыночной инфраструктуры в Украине, ростом конкуренции как внутри страны, так и на международном уровне.

На данном этапе калькулирования расходов при определении себестоимости услуг, важную роль играет вопрос о том, как будет налогооблагаться полученная прибыль и в какой степени законодательство допускает отнесение расходов производства в счет компенсации стоимости товаров и услуг, приобретаемых налогоплательщиком для использования в собственной хозяйственной деятельности. Поскольку от того, в какой степени предприятие, в нашем случае гостиница, отнесет свои расходы к валовым расходам, зависит размер облагаемого налога и в конечном итоге существенно влияет на себестоимость гостиничных услуг.

Налоговое законодательство Украины далеко от совершенства в этом плане. Закон Украины “О налогообложении прибыли предприятий” устанавливает целый ряд ограничений в части отнесения расходов предприятия к сумме валовых расходов производства. Это ставит в затруднительное положение не только налогоплательщика, но и, в первую очередь, потребителя, вынужденного покрывать расходы предприятия, оплачивая предоставляемые услуги по высокой цене, что обусловлено увеличением себестоимости.

Актуальной проблемой являются расходы гостиниц на обеспечение специальной одеждой обслуживающего персонала. Гостиницы вынуждены нести расходы на ее приобретение за счет своей прибыли, что также существенно влияет на себестоимость предоставляемых услуг.

Среди других ограничений, установленных действующим законодательством в вопросе отнесения расходов гостиницы в счет валовых, можно выделить ограничение суммы валовых расходов на улучшение основных фондов. Наличие такой особенности валовых расходов не позволяет гостинице снабдить свой номерной фонд на уровне высокого европейского класса. Поскольку от того, в какой мере предприятие, в данном случае гостиница, отнесет свои расходы к составу валовых зависит размер облагаемой налогом прибыли, что в конечном итоге существенно влияет на себестоимость гостиничных услуг, инвестиционную привлекательность гостиничной индустрии в целом.

Такое положение вещей ставит в затруднительное положение не только субъектов гостиничного бизнеса, а, в первую очередь, потребителей гостиничных услуг, которые вынуждены покрывать расходы гостиниц, уплачивая высокую цену за предоставляемые услуги, что в свою очередь обусловлено увеличением их себестоимости вследствие высоких расходов на производство таких услуг.

Таким образом, на современном этапе своего развития гостиничный бизнес в Украине остро нуждается в значительном уменьшении налогового давления с целью предоставления субъектами гостиничного бизнеса возможности наращивать темпы своего развития, повышать свою конкурентоспособность и стать одним из самых инвестиционно привлекательных направлений экономики Украины.

Следовательно, гостиничный бизнес и туристическая сфера в целом должны стать сферой реализации рыночных механизмов, способом наполнения государственного и местных бюджетов, что требует соответствующего реальным условиям, эффективно проработанного налогового законодательства, ориентированного на особенности развития экономики в переходный период.

* 1. **Пути повышения качества гостиничных услуг**

Управление качеством услуг – сложный многоаспектный процесс, требующий системного подхода к решению многих вопросов, как внутреннего, так и внешнего характера по отношению к организационным, экономическим и социальным направлениям деятельности гостиничных предприятий. Речь одет о целой системе управления качеством как совокупности взаимосвязанных методов и средств в управлении предприятием по обеспечению систематического контроля, оценке и анализу ситуаций, связанных с формированием и организацией выполнения целенаправленных управленческих решений по удовлетворению требований к качеству и снижению затрат на качество.

Развитие системы управления качеством возможно только в условиях развитых рыночных отношений, в условиях конкурентной среды, стимулирующих каждое предприятие сферы услуг, создать собственный имидж, занять свою нишу на рынке услуг гостеприимства, каждого работника – добиться лучших результатов работы.

Качество гостиничных услуг все-таки в большей степени зависит от человеческого фактора, чем от технологий.

Важной проблемой, требующей решения, является подготовка кадров. Старые стереотипы и подходы пока еще сильны. Абсолютное большинство занятых в сфере не владеют иностранными языками, которые вроде бы и не нужны, если исходить из того, что Крым остается местом отдыха для славянских стран СНГ. Вместе с тем, те же литовцы-отдыхающие, могут предпочесть в общении английский язык. Проблематичным для части персонала может оказаться и общение с украинскими клиентами на украинском языке.

Для того, чтобы каждая израсходованная на заработную плату гривна превращалась в доход предприятия, следует составить очень гибкий график работы официантов, горничных, учитывая потребности в рабочем персонале в разное время работы гостиницы. Это даст возможность минимизировать простои персонала и упростит переход на почасовую оплату.

Общеизвестная проблема украинских гостиниц – отсутствие профессионального персонала. Тем не менее, направлять персонал для усовершенствования за границу очень дорого.

Исходя из изучения и оценки разработанного бизнес-плана, можно предусмотреть ряд мероприятий, обеспечить в конечном итоге улучшение планируемых финансово-экономических результатов деятельности предприятия.

Эффективность организационной структуры предприятия может быть достигнута за счет сокращения численности персонала, например, в результате совмещения должностей, что приведет к уменьшению расходов на заработную плату и начисления на нее после сокращения численности персонала. При этом необходимо учесть, что работник, совмещающий должности, имеет право на надбавку в размере, не превышающем 50 % должностного оклада совмещенной должности.

Сокращение цен на оборудование, например, за счет сокращения транспортных расходов в связи с выбором близлежащих поставщиков сырья и материалов требуемого качества, обеспечит предприятию сокращение расходов на приобретение основных фондов, а следовательно, сокращение расходов по статьям “Амортизация”, “Налог на имущество предприятия”, “Прочие затраты”. Сокращение транспортных расходов за счет выбора близлежащих поставщиков сырья и материалов требуемого качества приведет к сокращению среднесуточного пробега автомобиля, что повлечет сокращение затрат по статье “Прочие расходы”. Экономический эффект от предлагаемого мероприятия выразится в получении дополнительной чистой прибыли и сокращения срока службы самоокупаемости проекта.

В связи с этим возникает ряд проблем. Одним из примеров может служить несовершенная система управления гостиницей.

**Заключение**

На данном этапе выполнен объем работы, в котором были рассмотрены методы, цели и сущность планирования, а также аспект практики составления бизнес-плана.

В данной работе содержится актуальная информация о гостиничном комплексе, а также гостиницах Большой Ялты. Рассмотрена типологическая характеристика гостиниц по уровню комфорта и функциональному признаку. Особое внимание уделено формированию предметно-пространственной сферы гостиниц с целью создания для нее необходимого комфорта.

Подчеркнута необходимость составления бизнес-плана, поскольку он является неотъемлемой частью внутрифирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии; эффективным инструментом управления; помогает предприятию определить перспективы роста своего дела, контролировать свою ситуацию, а также показывает, что и когда нужно сделать, чтобы оправдать ожидания относительно эффективности бизнес-проекта.

Выделен круг проблем, с которыми может столкнуться предприниматель при реализации своих целей в изменчивой, неопределенной среде, рассмотрены пути решения этих проблем.

В связи с тем, что разработка новой фирмы, в данном случае гостиничного комплекса “Лилия”, производится поэтапным методом, в курсовой работе рассмотрены методические принципы бизнес-планирования.

Не менее значительное внимание уделено финансовому планированию, без которого не может быть достигнут нужный уровень управления экономикой, и который обеспечивает предприятию повышение его эффективности, успех на рынке, расширение материальной базы, успешное решение социальных вопросов и вопросов материального стимулирования.

В бизнес-плане, представленном в данной работе, рассмотрена краткая характеристика рынка гостиничных услуг Большой Ялты и приведены таблицы аналитических показателей финансово-хозяйственной деятельности, а также основные финансово-экономические показатели гостиниц по Ялтинскому региону.

Исходя из этих таблиц, был проведен анализ по каждой гостинице, а именно: доля на рынке, процент заполняемости. Не менее важен анализ конкуренции в отрасли, который был проведен по пяти силам Портера.

В третьем разделе курсовой работы рассмотрены пути повышения эффективности управления гостиницей. Тем не менее, на современном этапе развития рыночной экономики существует и остается не решенным ряд проблем, связанных с усовершенствованием законодательства, повышением качества гостиничных услуг, обеспечением индустрии гостеприимства кадрами.

Для этого следует предпринять титанические усилия, чтобы догнать наших ближайших конкурентов на мировом туристическом рынке. Руководители должны быть настроены на серьезную работу, законодатели- быть решительными в желании создать условия для развития отрасли, чиновники – быть эффективными и искренними в желании помочь гостиничному бизнесу. И тогда Украина займет достойное место среди мировых туристических грандов.

**Список использованной литературы:**

1. Белолипецкий В.П. Финансы фирмы. – М.: ИНФРА-М, 1999.

2. Моляков Д.С. Финансы предприятий отраслей народного хозяйства. – М.: “Финансы и статистика”, 1999.

1. Рукина С.Н. Финансы коммерческих предприятий и организаций. – М.: Экспертное бюро, 1997.
2. Филимоненков А.С. Финансы предприятий. Учебное пособие. – К.: Эльга Ника-Центр, 2002.
3. Колчина Н.В. Финансы предприятий. – М.: “Финансы”, “Юнити”, 1998.
4. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. Учебное пособие. – М.: Инфра-М, 1998.
5. Бородина Е.М. Финансы предприятий. – М.: “Банки и биржи”, “Юнити”, 1995.
6. Буряковский В.В., Кармазин В.Я., Каламбет С.В. Финансы предприятий. Учебное пособие. – Днепропетровск: “Пороги”, 1998.
7. Павлова А.Н. Финансы предприятий. Учебник. – М.: “Финансы”, “Юнити”, 1998.
8. Поддєрьогін А.М. Фінанси підприємств. Підручник. – К., 1998.
9. Крутик А.Б., Хайкин М.М. Основы финансовой деятельности предприятия для студентов вузов. – Ростов-на-Дону: “Феникс”, 1999.
10. Сухова А.Ф., Чернова Н.А. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия. – М.: “Финансовая статистика”, 1999.
11. Попов В.М. Сборник бизнес-планов. – М., 2002.
12. Попов В.М. Сборник бизнес-планов. Учебно-практическое пособие. – М.: “Финансы и статистика”, 1997.
13. Шудра В.Ф., Величко А.Н. Бизнес-план. - К.: “Капрал”, 1997.
14. Уткин Э.А. Бизнес-план. – М., 1997.
15. Акуленок Д.Н., Буров В.П., Морошкин В.А., Новиков О.К. Бизнес-план фирмы. – М., 1997.
16. Соболь С.М., Швиданенко Г.О. Покропивний С.М. Бізнес-план. Технологія розробки та обгрунтування. Навчальний посібник. – К., 1999.
17. Колін Барроу, Пол Барроу, Роберт Браун. Бізнес-план. Практичний посібник. – К.: “Знання”, 2002.
18. Попов В.М. Бизнес-план. – М.: “Фистат”, 1995
19. Маниловский Р.Г. Бизнес-план. Методические материалы. – М.: “Финансы и статистика”, 1997.
20. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану. Практикум. – К.: “Знання” , 2000.
21. Влосниеов А., Василенко В. Разрабатываем бизнес-план самостоятельно. Практическое пособие. - №23, август, 1999.
22. Шудра В.Ф., Величко А.Н. Как подготовить успешный бизнес-план. – К., 1994.
23. Скворцов Н.Н. Как разработать бизнес-план предприятия. Практическое руководство для бизнесменов. – К., 1994.
24. Бизнес-Информ. “Бизнес-планирование на предприятии” Е. Степанова, Е. Каминский. Журнал, май-июнь, 1999.
25. Буров В.М., Галь В.В., Казаков А.П., Морошкин В.А. Бизнес-план инновационного проекта. – М., 1997.
26. Как составить план по маркетингу производственной компании. – М.: Дело, 1997.
27. Как разработать бизнес-план. Проект Тасис по распространению технической информации, 1996.
28. Густав Берл, Пол Киршнер. Мгновенный бизнес-план. - М., 1995.
29. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. Экономика. – М., 2002.
30. Гуляев В.Г. Организация туристической деятельности. Учебное пособие. – М.: “Нолидж”, 1996.
31. Чудновский А.Д. Туризм в гостиничном хозяйстве. Учебник. – М., 2000.
32. ЕфремоваМ.В. Основы технологии туристического бизнеса. Учебное пособие – М.: “Ось-89”, 1999.
33. Чудновский А.Д. . Туризм в гостиничном хозяйстве. Учебник. – М., 1998
34. Романов А.Н. Маркетинг. – М.: “Банки и биржи”, 1996.
35. Чудновский А.Д. Гостиничный и туристический бизнес. Учебник. М.: “Тендем”, 1998.
36. Байлик С.И. Гостиничное хозяйство. Учебное пособие. – К.: Вира –Р, 2001.
37. Кабукин Н.И., Бондаренко Г.А. Менеджмент гостиниц и ресторанов. Учебное пособие. – Минск: “Новое издание”, 2001.
38. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство. Туризм. – М.: ЮНИТИ, 1998.
39. Уокер Дж. Введение в гостеприимство, - М.: ЮНИТИ, 1999.
40. Лукичева Л.И., Квартальнов В.А. Менеджмент туризма – М.: “Финансы и статистика”, 2002.
41. Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.
42. Гостиничный и ресторанный бизнес. Журнал. 1(4) 2001.
43. Гостиничный и ресторанный бизнес. Журнал. 1,2000
44. Гостиничный и ресторанный бизнес. Журнал. 4(8), 2002.
45. Гостиничный и ресторанный бизнес. Журнал. 2002.
46. Гостиничный и ресторанный бизнес. Журнал 6(10), 2002
47. Гостиничный и ресторанный бизнес. Журнал. 5 (9),2002.

**Приложение 1.**Перечень разделов бизнес плана, задач экономического анализа и оценки бизнеса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **№ п.п.** | **Название раздела** | **Содержание раздела** | **Задача анализа и оценки** |
| **1** | **2** | **3** | **4** |
|  | Титульный лист | Название и адрес фирмы;  Имена и адреса учредителей;  Суть предлагаемого проекта;  Стоимость проекта;  Ссылка на секретность |  |
| **1** | Резюме (вводная часть) | Основные положения предлагаемого проекта;  Цель предлагаемого производства;  Новизна предлагаемой продукции;  Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли, срок возврата кредитов | Анализ и оценка объема продаж;  Анализ затрат;  Оценка риска; оценка прибыли |
| **2** | Товар (услуга) | Описание продукта;  Потребительские свойства товара;  Отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами;  Прогноз цены и затрат на производство, организацию сервиса. | Оценка потребительских свойств товара;  Анализ товаров конкурентов;  Анализ цен и затрат на производство продукции. |
| **3** | Рынок сбыта | Положение дел в отрасли;  Потенциальные потребители;  Рыночная конъюнктура | Оценка положения дел в отрасли;  Анализ темпов роста по отрасли;  Анализ потенциальных потребителей;  Анализ рыночной конъюнктуры. |
| **4** | Конкурен-ция | Потенциальные конкуренты;  Оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики ценовых конкурентов. | Сравнительный анализ  (отдельных групп показателей деятельности конкурентов);  Анализ цели, стратегии конкурентов;  Анализ сильных и слабых сторон деятельности конкурентов. |
| **5** | План маркетинга | Цены; каналы сбыта; реклама; прогноз новой продукции, ценообразование, ценовые показатели. | Анализ состояния рынка;  Анализ изменения цен;  Анализ внешних и внутренних факторов;  Анализ эффективности рекламы;  Анализ сильных и слабых сторон фирмы;  Анализ производственных возможностей фирмы. |
| **6** | План производст-ва | Производственный процесс;  Перечень базовых операций по обработке и сборке;  Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий; оборудование, здания, сооружения  Трудовые ресурсы;  Затраты на производство продукции. |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| **7** | Оценка риска и страхования | Слабые стороны предприятия;  Вероятность появления новых технологий;  Альтернативные стратегии;  Меры профилактики рисков; Программа страхования и внешнего страхования от рисков. | Анализ риска по источникам и причинам;  Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами;  Анализ выбора инвестиционных решений. |
| **8** | Финансовый план | Прогноз объемов реализации;  Баланс денежных расходов поступлений;  Таблица доходов и затрат;  Сводный баланс активов и пассивов предприятий;  График достижения безубыточности. | Финансовый анализ деятельности предприятий;  Анализ баланса денежных расходов и поступлений;  Анализ безубыточности;  Анализ доходов и затрат;  Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения. |
| **9** | Стратегия финансиро-вания | Определение величины и источников получения средств;  Обоснование полного возврата средств и получения доходов. | Анализ средств по источникам;  Анализ платежеспособности предприятия;  Анализ сроков окупаемости вложений. |

Принятие решения о Принятие решения о Разработка системы финансового Создание группы

Разработке проекта разработке бизнес- обеспечения разработки бизнес- разработки бизнес

Плана плана плана

Формулировка целей Сбор исходных Выбор методики расчета Проведение необходимых

(концепции) данных и компьютерных систем технико-экономических

бизнес-плана расчетов

Приобретение информации и Экспертиза бизнес-плана

услуг специализированных с привлечением внешних

фирм экспертов

Организация и проведение Утверждение варианта

Презентации бизнес-плана бизнес-плана

Проведение переговоров с потенциальными Внесение корректив в бизнес-план с Определение степени участии партнеров

партнерами по реализации бизнес-плана учетом предложений партнеров в реализации бизнес-плана

Согласование условий с партнерами Утверждение бизнес-плана Осуществление программы

и оформление договорных отношений работ в рамках выполнения бизнес-плана

Приложение 2. Примерная схема организации разработки бизнес плана

Приложение 3.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п.п. | Разделы и статьи плана | Всего за год | В том числе по кварталам | | | | | | |
| 1 кв. | 2 кв. | | 3 кв. | | 4 кв. | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | 6 | | 7 | |
| **1. Источники финансирования и поступления средств** | | | | | | | | | |
| 1 | Прибыль от обыкновенной деятельности – итоговая прибыль |  |  | |  | |  | |  |
| 2 | Нераспределенная прибыль |  |  | |  | |  | |  |
| 3 | Амортизация отчисления |  |  | |  | |  | |  |
| 4 | Долгосрочные кредиты банков |  |  | |  | |  | |  |
| 5 | Прочие долгосрочные обязательства |  |  | |  | |  | |  |
| 6 | Краткосрочные кредиты банков |  |  | |  | |  | |  |
| 7 | Прочие долгосрочные финансовые вложения |  |  | |  | |  | |  |
| 8 | Целевое финансирование и целевые поступления |  |  | |  | |  | |  |
| 9 | Средства специальных фондов |  |  | |  | |  | |  |
| 10 | Прочие источники |  |  | |  | |  | |  |
| **2. Прирост активов предприятия** | | | | | | | | | |
| 11 | Капитальные инвестиции – всего  В том числе:  А)капитальное строительство;  Б) приобретение основных средств;  В) модернизация и реконструкция основных средств. |  |  | |  | |  | |  |
| 12 | Долгосрочные финансовые инвестиции |  |  | |  | |  | |  |
| 13 | Прирост оборотных активов |  |  | |  | |  | |  |
| 14 | Прочие капитальные затраты |  |  | |  | |  | |  |
| **3. Возврат привлеченных средств** | | | | | | | | | |
| 15 | Возврат привлеченных средств – всего:  В том числе:  А) долгосрочные кредиты в банках;  Б) Прочие средства, полученные из возвратной основе бюджета |  |  | |  | |  | |  |
| **4. Расходы, связанные с внесением обязательных платежей в бюджет и государственные целевые фонды** | | | | | | | | | |
| 16 | Уплата текущих налогов и обязательных платежей в бюджет – всего:  В том числе:  А) налог на прибыль;  Б) прочие налоги и обязательные платежи. |  |  | |  | |  | |  |
| 17 |  |  |  | |  | |  | |  |
| 18 |  |  |  | |  | |  | |  |
| 19 |  |  |  | |  | |  | |  |
| **5. Покрытие убытков прошлых лет** | | | | | | | | | |

Приложение 4. Проверочная таблица шахматной формы

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Источники Расходы | Прибыль предпри-ятия | Амортиза-ционные отчисления | Целевое финанси-рование | Средства специальных фондов | Прочие собствен-ные источни-ки | Кредит банка | Итого |
| Капита-льные вложения |  |  |  |  |  |  |  |
| Прирост нормати-вов собственных оборот-ных активов |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |  |  |