

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Разработка и экономическое обоснование проекта  
организации конференц-зала в гостинице  
(на примере ООО «Карлсон»)**

Дипломный проект

студентки заочного отделения 6 курса группы 05001082

**Алешкиной Анастасии Юрьевны**

Научный руководитель  
проф., д.б.н. Думачева Е.В.

Рецензент  
директор ООО «Карлсон» Ермакова И.С.

**БЕЛГОРОД, 2016**



## Содержание

Введение.....	3
1. Состояние и перспективы развития конференц-услуг в гостиничных комплексах.....	7
1.1. Сущность и специфика бизнес-туризма.....	7
1.2. Характеристика и тенденции развития конференц-услуг.....	14
1.3. Особенности развития конференц-услуг в гостиничной индустрии Российской Федерации.....	24
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Карлсон».....	36
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	36
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия.....	47
2.3. Эксплуатационная программа гостиницы.....	67
3. Основные направления повышения эффективности предоставления конференц-услуг в ООО «Карлсон».....	73
3.1. Оценка рынка гостиничных услуг г. Железногорск.....	73
3.2. Экономическое обоснование предоставления конференц-услуг .....	79
3.3. Расчет экономической эффективности проекта .....	87
Заключение.....	95
Список использованных источников.....	98
Приложения.....	104

## Введение

В настоящее время во всем мире МІСЕ-индустрия и связанный с ней деловой туризм выступают в качестве эффективного средства обеспечения социально-экономического развития как высокоразвитых, так и развивающихся стран. Об этом свидетельствует тот факт, что на долю делового туризма приходится около 5% мирового валового продукта и 4% мировых капиталовложений. Число рабочих мест в МІСЕ-индустрии составило 100 миллионов человек или 4% от общих показателей занятости в мире.

Согласно статистическим данным Всемирного совета деловых путешествий и туризма (WTTC), ежегодные темпы роста МІСЕ-индустрии в мире составляют 4,3%, а к 2020 году эксперты прогнозируют ежегодный рост – 5,9%.

В настоящее время деловой туризм – это лидирующее направление в сфере туристической индустрии, так как является самым динамично-развивающимся, высокодоходным и стабильным из всех видов туризма. Ежедневные расходы совершающего деловую поездку путешественника в среднем в три раза превышают затраты обычного туриста. Согласно по данным Международной Ассоциации конгрессов и съездов (ICCA) каждое конгрессное мероприятие приносит экономике страны 181 960 евро налога и 10 новых рабочих мест. И при этом, как показывает практика, в отличие от других видов туризма в кризисные периоды, не только не уменьшает, а порой даже увеличивает свои объемы, благодаря прогнозируемости и внесезонности.

Деловой туризм во многих городах мира рассматривается местными властями как катализатор социально-экономического развития городов, который оказывает стимулирующее действие на ключевые отрасли промышленности, способствует развитию городской экономики и интеграции ее в мировой рынок; увеличению поступлений в муниципальные бюджеты, созданию новых рабочих мест, привлечению инвестиций, повышению имиджа городов; играет важную роль в решении социальных проблем городов;

укрепляет и развивает деловые, культурные и научные связи между городами, позволяет эффективно задействовать экономический культурный потенциал городов.

Согласно данным ООН, объем мирового турпотока вырос в 2015 году на 4,7%, превысив 1.1 миллиард человек. В России для туротрасли 2015 год выдался еще более сложным, чем кризисные 2008-2009 гг. Падение спроса, рост курса валют, банкротства туроператоров, переориентация на внутренний туризм с выездного, поправки законодательства – все эти события определяют дальнейшее развитие отрасли

Бизнес-туризм в России – явление относительно новое. Необходимость конкурировать в условиях глобальной экономики стимулирует компании инвестировать в деловые поездки, что делает деловой туризм приоритетным направлением деятельности для большинства компаний. Предприниматели понимают, что поездки в интересах компании - это эффективный механизм сохранения существующих и привлечения новых клиентов и партнеров, а значит, одна из наиболее перспективных долгосрочных инвестиций, важнейший катализатор роста продаж и получения прибыли.

Специалисты понимают, насколько выгодным для отелей является предоставление конференц-услуг. Ведь помимо аренды залов и оборудования корпоративные клиенты повышают загрузку номерного фонда гостиницы и развиваются услуги питания и дополнительные услуги. Внимание к деловому туризму и оказанию конференц-услуг как его необходимой составляющей поднимает качество на высокий уровень. Отели реставрируют, переоборудуют и расширяют существующие конференц-залы, а если есть возможность, открывают новые.

На сегодняшний день Россия располагает всеми необходимыми возможностями для организации и проведения конференции или любого делового мероприятия на международном уровне. Современные бизнес-центры, конференц-залы, гостиницы соответствуют всем международным стандартам.

В создании инфраструктуры въездного бизнес-туризма в России в последние годы делаются определенные шаги – строятся многочисленные конгресс-отели и бизнес-центры, создаются конгрессные бюро и выставочные организации, расширяется календарь конгрессов, форумов и иных деловых мероприятий. Эта тенденция объяснима – за последние годы бизнес-туризм превращается в одну из самых высокодоходных отраслей мировой туристической индустрии. Если в мировом туристическом потоке доля бизнес-туристов составляет 35-40%, то в России – менее 30%.

Создание отелей, способных принимать деловых туристов, представляется ныне особенно актуальным. В настоящее время необходимо разрабатывать мероприятия по продвижению конференц-услуг в гостиничных комплексах, что будет способствовать развитию делового туризма в регионах и повысит конкурентоспособность гостиниц. Это обусловило актуальность темы дипломного проекта.

Целью исследования является анализ особенностей предоставления конференц-услуг и организационно-экономическое обоснование проекта организации конференц-зала в гостинице.

Реализация данной цели потребовала решения комплекса взаимосвязанных задач:

- определить сущность и специфику бизнес-туризма;
- рассмотреть характеристику и тенденции развития конференц-услуг;
- проанализировать особенности развития конференц-услуг в гостиничной индустрии Российской Федерации;
- раскрыть организационно-экономическую характеристику ООО «Карлсон»;
- сделать анализ деятельности ООО «Карлсон»;
- рассмотреть эксплуатационную программу ООО «Карлсон»;
- дать организационно-экономическое обоснование продвижения конференц-услуг в ООО «Карлсон» и рассчитать экономическую эффективность проекта организации конференц-зала.

Предмет исследования составили тенденции развития конференц-услуг в гостиничных комплексах России.

Объект исследования – гостиничное предприятие ООО «Карлсон».

Информационную базу исследования составили данные бухгалтерской отчетности ООО «Карлсон», статистические данные о состоянии и динамике развития конференц-услуг в гостиничной индустрии Российской Федерации и мире, материалы периодической печати, научная литература по тематике исследования. В процессе написания дипломного проекта использовались следующие методы – сбор первичной и вторично информации, сравнительный анализ, экономико-математические методы.

Теоретической основой при написании дипломного проекта послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов: И. Барчуков, К. М. Биржаков, В. Г. Гуляев, А. Дурович, А. Б. Сдоров, И. В. Зорин, Д. К. Исмаев и другие. Так же использовались периодические издания по тематике исследования.

Дипломный проект состоит из: введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложения.

Во введении раскрывается актуальность темы дипломного проекта, определяется объект и предмет исследования, формируются цели и задачи. В первой главе раскрываются теоретические основы бизнес туризма, характеристика и тенденции развития конференц-услуг, особенности развития конференц-услуг в гостиничной индустрии Российской Федерации.

Во второй главе проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, эксплуатационной программы гостиницы. В третьей главе раскрываются основные направления повышения эффективности предоставления конференц-услуг, этапы создания конференц-зала в гостиничном комплексе и расчет экономической эффективности проекта.

В заключении подводиться итог проведенной работы. При написании дипломного проекта было использовано 67 источников.

# **1. Состояние и перспективы развития конференц-услуг в гостиничных комплекса**

## **1.1. Сущность и специфика бизнес-туризма**

В настоящее время во всем мире МІСЕ-индустрия и связанный с ней деловой туризм выступают в качестве эффективного средства обеспечения социально-экономического развития как высокоразвитых, так и развивающихся стран. Об этом свидетельствует тот факт, что на долю делового туризма приходится около 5% мирового валового продукта и 4% мировых капиталовложений. Число рабочих мест в МІСЕ-индустрии составило 100 миллионов человек или 4% от общих показателей занятости в мире. Оборот делового туризма в мире составляет более 819 млрд. евро в год.

Согласно статистическим данным Всемирного совета деловых путешествий и туризма (WTTC), ежегодные темпы роста МІСЕ-индустрии в мире составляют 4,3%, а к 2020 году эксперты прогнозируют ежегодный рост – 5,9%.

В настоящее время деловой туризм – это лидирующее направление в сфере туристической индустрии, т.к. является самым динамично-развивающимся, высокодоходным и стабильным из всех видов туризма. Ежедневные расходы совершающего деловую поездку путешественника в среднем в три раза превышают затраты обычного туриста. Согласно по данным Международной Ассоциации конгрессов и съездов (ICCA) каждое конгрессное мероприятие приносит экономике страны 181 960 евро налога и 10 новых рабочих мест. И при этом, как показывает практика, в отличие от других видов туризма в кризисные периоды, не только не уменьшает, а порой даже увеличивает свои объемы, благодаря прогнозируемости и внесезонности.

Крупнейшими центрами МІСЕ- индустрии в мире признаны: Амстердам, Барселона, Берлин, Брюссель, Вашингтон, Вена, Женева, Копенгаген, Лондон, Мадрид, Париж, Сингапур, Стамбул, Страсбург, Давос, а также Дюссельдорф. Высокоразвитая материально-техническая база МІСЕ-

индустрии, хорошо развитая инфраструктура, профессиональный подход в сфере услуг, высокая степень безопасности, грамотная маркетинговая политика, государственная поддержка, а также выгодное географического положение - в совокупности обеспечивают этим городам лидирующие позиции на внутреннем и внешнем рынках MICE-индустрии.

Конгресс-туризм охватывает поездки с целью участия в конгрессах, конференциях, семинарах и прочих мероприятиях, организуемых для обсуждения тех или иных вопросов и обмена опытом. В международной классификации этот сегмент рынка выделяют в отдельное направление туризма – деловой туризм. Деловые путешествия принято называть рынком встреч (meetings market), он включает не только крупные конгрессы и также более мелкие по масштабам конференции, школы и семинары, съезды, собрания. Конгрессный туризм занимает значимое место в общей структуре туризма и даёт наибольший экономический эффект по сравнению с другими видами поездок [7, с. 24].

В наше время каждый четвертый из десятков миллионов человек, ежедневно покидающих свой дом, чтобы отправиться в поездки – ближние и дальние, краткосрочные и длительные, – делает это по служебной надобности. И весь огромный сектор поездок, совершаемых с самыми разнообразными деловыми целями, именуется деловым туризмом. Деловой туризм играет важнейшую роль в развитии национальной экономики любой страны, активно содействуя ее интеграции в мировой рынок [29, с. 19-23].

Специалисты в области конгресс туризма вместо понятия «бизнес-туризм» часто используют английский термин-аббревиатуру – MICE, точно отражающий структуру этого вида туризма: Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions – деловые встречи, инсентив-туризм, конференции, выставки.

Деловой туризм очень многогранен. Свыше 73% его объема составляют корпоративные поездки (так называемый corporate travel) – как индивидуальные деловые поездки, так и для участия в мероприятиях, проводимых промышленными и торговыми корпорациями. Сюда же относятся и инсен-

тив-туры (от английского слова incentive – стимул) – поездки, организуемые компаниями в целях мотивации сотрудников, занятых в основном продвижением и продажей производимого этой компанией товара [19, с. 65-68].

Поездки, связанные с участием в съездах, конференциях, семинарах под эгидой политических, экономических, научных, культурных, религиозных и других организаций, составляют около 16% рынка делового туризма.

11% объема делового туризма занимают поездки с целью посещения торгово-промышленных выставок, ярмарок и участия в их работе.

С каждым годом деловые, культурные и научные связи между регионами и странами становятся все более интенсивными. Деловой туризм играет в этом важную роль. Развитие национальной экономики и интеграция ее в мировой рынок тоже немыслимы без развития сферы делового туризма.

Деловая коммуникация, обмен технологиями и информацией, поиск новых рынков, поиск партнеров для инвестиций и совместных проектов, продвижение компаний через PR- акции, обучение персонала и внедрение корпоративной культуры – все это деловой туризм, как неожиданно бы это не звучало. А еще, деловой туризм – это один из ресурсов интеграции и развития компаний, через участие в выставках и конгрессах, через бизнес-образование. Деловой туризм – это одно из важнейших условий успешного бизнеса.

Глобализация мировой экономики и связанная с этим процессом интенсификация деловых, научных и культурных связей превратили деловой туризм в одну из ведущих и наиболее динамично развивающихся отраслей мирового хозяйства, что позволило признать его экономическим феноменом XX столетия.

Ожидается, что и в наступившем веке его роль будет расти. По мнению зарубежных экспертов, к 2020 году количество международных деловых поездок возрастет в три раза – с 564 млн. до 1, 6 млрд. в год. При этом оборот данного сектора увеличится в 5 раз – с 1200 млрд. руб. до 6,0 трлн. руб. По сведениям американской организации «Круглый стол делового туризма»,

увеличение оборота в этой сфере на три миллиард рублей приводит к созданию 100 тысяч новых рабочих мест [17, с. 32].

Стоит отметить, что ежедневные расходы совершающего деловую поездку бизнесмена в среднем в три раза превышают затраты обычного туриста. И при этом, как показывают маркетинговые исследования, в отличие от других видов туристических поездок в периоды любых экономических спадов и кризисов сфера делового туризма страдает менее всего, а порой даже увеличивает свои объемы. В качестве примера можно привести такие актуальные события, как межнациональные конфликты. Чем опаснее ситуация, тем более активные меры принимаются для ее ликвидации – проводятся политические переговоры и консультации; в «горячую точку» направляются международные наблюдатели и гуманитарные миссии. При этом обычные туристические поездки в опасный регион не совершают [58, с. 3].

Необходимость организации и обслуживания, как корпоративных поездок, так и многочисленных мероприятий в сфере делового туризма послужили причиной создания мощной индустрии услуг. Инфраструктура делового туризма включает выставочные и конгрессные центры, бизнес-отели, бизнес-авиацию, платежные системы, современные технологии, благодаря которым деловой человек вне зависимости от своего местонахождения способен держать руку на пульсе своего бизнеса.

Многие предприятия давно освоили такой вид проведения мероприятий как бизнес-туризм. Выездные конференции, семинары, тренинги – прекрасная возможность совместить приятное с полезным. Это не только способ принятия бизнес-решений, проведения обучения персонала, установление деловых связей, но и способ укрепить корпоративный дух команды, инициировать неформальное общение между членами коллектива, да и просто поднять настроение участникам. Российские бизнесмены, оглядываясь на западных коллег, тоже начинают задумываться о возможностях делового туризма. Вот только возможностей этих пока недостаточно.

Особенностью бизнес-туризма является то, что бизнес-туристы остав-

ляют в стране гораздо больше денег, чем среднестатистические туристы. Поэтому Россия следует примеру многих стран мира и почти каждый год принимает у себя тот или иной международный форум.

Для крупных организаций, деятельность которых связана с частыми командировками, сейчас стало не только правилом, но скорее необходимостью, наличие постоянного партнера в сфере туризма, которому можно было бы доверить организацию любой поездки.

Основная суть корпоративного обслуживания – предоставление полного пакета туристических услуг сотрудникам той или иной компании как в пределах России, так и за рубежом, а также организация приема в России иностранных партнеров компании. Корпоративный клиент – наиболее взыскательный и непредсказуемый. Ведь ему порой могут потребоваться самые различные услуги – от оформления туристической страховки или бизнес-визы до организации сложного туристического маршрута. Поэтому туристическую компанию, занимающуюся корпоративным обслуживанием, должно отличать качество всех видов предоставляемых услуг, высокий профессионализм сотрудников, которые обязаны уметь грамотно проконсультировать клиента и предоставить необходимую услугу на хорошем уровне [53, с. 76].

Основной характерной особенностью некоторых фирм является индивидуальный подход к каждому клиенту. За каждой организацией закрепляется персональный менеджер-куратор, поддерживающий постоянный контакт со своим подопечным, знающий основные требования партнера и решающий все необходимые вопросы. Работу с конкретной заявкой на организацию поездки эксперт начинает с подбора нескольких вариантов поездки (размещения в отеле, деталей авиаперелета, организации трансферов и т.д.), предоставляя клиенту возможность выбора. Затем, учитывая все пожелания, менеджер-куратор подбирает наиболее удобное время авиаперелета и условия размещения, что в результате помогает сократить затраты и оптимизировать бюджет.

Гостиницы делового назначения обслуживают лиц, пребывающих в де-

ловых поездках и командировках. Начало развитию концепции «гостиницы делового назначения» было положено в США открытием в 1908 г. Элсвортом Статлером гостиницы «Буффало Статлер», предназначенной для обслуживания бизнесменов и коммерсантов. В настоящее время эта концепция является одной из ведущих на рынке гостиничных услуг, что во многом объясняется особенностями сложившегося на гостиничное размещение спроса: свыше 50% совершаемых поездок составляют деловые [51, с. 144].

Глобализация мировой экономики и связанная с этим процессом интенсификация деловых, научных и культурных связей превратили деловой туризм в одну из ведущих и наиболее динамично развивающихся ее отраслей. За быстрые темпы роста деловой туризм признан экономическим феноменом XX столетия, и в наступившем веке его роль будет продолжать расти. Важность деловых клиентов для гостиничных предприятий обусловлена рядом причин.

1. Деловые люди – участники конференций, симпозиумов, форумов и т.д., как правило, имеют большой достаток, в связи с чем они не только оплачивают свое проживание, но и активно пользуются дополнительными услугами: прачечной, парикмахерской, массажными кабинетами, бассейном, спортивными комплексами, казино, прокатом автомобилей и т.д. Кроме того, деловые люди часто размещаются в гостиницах с членами своих семей (детьми, супругами), которые не связаны с деловой программой, но активно участвуют в развлекательной. Все это в итоге значительно повышает доходы гостиниц.

2. Ориентация на обслуживание деловых людей позволяет гостиницам наиболее точно проводить предварительное бронирование мест, прогнозировать загрузку материальной базы.

3. Создаются прекрасные возможности для повторных приездов. Будучи связанными с деловым мероприятием, люди непосредственно получают информацию о самой гостинице, предлагаемых услугах, их качестве и т.д. В случае удовлетворения они обязательно поделятся информацией и пореко-

мендуют эту гостиницу своим друзьям и знакомым, а также сами непременно воспользуются ее услугами еще раз.

4. Обслуживание деловых людей позволяет гостиницам увеличить загрузку в период межсезонья и т.д. [46, с. 54].

Для обслуживания деловых людей должны быть созданы соответствующие условия, в связи с чем к гостиницам делового назначения предъявляются следующие требования:

- месторасположение вблизи административных, общественных и других центров городов и поселений;

- преобладание в номерном фонде одноместных номеров;

- обязательная организация в номере, наряду с зоной отдыха и сна, рабочей зоны;

- наличие в номерном фонде номеров-апартаментов, необходимых для обслуживания в случаях размещения деловых людей с членами своих семей;

- наличие специальных помещений для проведения деловых мероприятий: конференц-залов (желательно различной вместимости), переговорных комнат, помещений для экспозиции и т.д.;

- наличие специального технического оборудования: для синхронного перевода, всевозможных видов связи и оргтехники;

- наличие служб финансового обеспечения: отделений банков, пунктов обмена валюты и т.д.;

- обеспечение возможности предоставления высококачественного питания: наличие ресторанов европейской и национальной кухонь, кафе и баров высших категорий, а также доставка питания в номера;

- оборудование стоянок и гаражей для транспортных средств и т.д.

По мере развития технического прогресса возрастают требования клиентов к услугам, предлагаемым гостиницами делового назначения. В современных условиях деловой человек при выборе отеля обращает внимание на то, чтобы в рабочей зоне гостиничного номера рядом с письменным столом находилась электророзетка и модемная розетка для подключения к Интернету.

ту и электронной почте. Телефон, установленный в номере, должен быть оборудован кнопкой электронного вызова и иметь много функций, обязательными среди которых являются «побудка» и «голосовая почта», которая позволит гостю получать сообщения, пришедшие на телефон во время его отсутствия в номере.

Приверженность к внедрению технических новинок сегодня выступает одним из важнейших факторов, позволяющих гостинице успешно «завоевывать» делового клиента. В ряде зарубежных отелей уже используются комплекты коммуникационного оборудования, специально предназначенного для удовлетворения потребностей гостей этих отелей. В частности, не выходя из своего номера, клиенты могут получить информацию об услугах отеля, обслуживании в ресторанах, проводящихся мероприятиях как делового, так и развлекательного характера. Пользуясь этой системой, гости могут забронировать отель в другом городе или стране, заказать билеты на самолет или поезд, узнать нужные им телефонные номера и т.д.

## **1.2. Характеристика и тенденции развития конференц-услуг**

Предоставление конференц-услуг становится для гостиниц все более перспективным направлением бизнеса. Опыт показывает, что гостиницы оказываются более заинтересованы в проведении бизнес-мероприятий, обеспечивающих не только заполняемость, но и заказы на залы, услуги по питанию, техническому обслуживанию и т.д., чем в размещении туристов в рамках сотрудничества с туристическими агентствами.

Массовые мероприятия фирм – один из самых важных типов организованного бизнеса. Менеджеры по маркетингу должны усвоить разницу между рынком фирм и предприятий и рынком индивидуальных потребителей. Рынок компаний часто бывает более сложным и требует больше технической информации, чем рынок обычных потребителей.

На рынке обслуживания массового мероприятия компании помещению

бронируется больше чем за пол года до планируемого мероприятия. За это время вполне могут возникнуть изменения, поэтому специалисты по маркетингу должны быть постоянно в контакте с покупателем, чтобы поддержать его во мнении, что он принял правильное решение, выбрав именно данную гостиницу.

Существует четыре типа деловых встреч, обслуживаемых на конференциях:

- конференции (слеты, съезды);
- собрание ассоциаций;
- собрание корпорации;

собрание специальных организаций (образовательные, социальные, религиозные и так далее) [22, с. 5-6].

За последние 3 года можно проследить тенденцию увеличения посещаемости конференции, по сравнению с другими массовыми собраниями. Доля организаций конференций во всей совокупности деловых встреч в настоящий момент составляет более 70%, во всех представленных случаях отмечается рост востребованности данного направления, соответственно возникла потребность в увеличении и расширении данной сферы услуг [18, с. 10].

Важным критерием для организации мероприятий, выбирающего гостиницу, - возможность гостиницы обеспечить его участников проживанием. Всеобщее изменение мотивов поездки посетителей и анализ конъюнктуры рынка привели к глобальному изменению деятельности многих предприятий сферы гостиничных услуг, были выбраны более перспективные направления деятельности, а именно предоставление конференц-услуг.

Большинство гостиниц в настоящее время имеет возможность обслужить сотни мелких собраний, в то время как съезды проходят обычно только в крупных гостиницах. Для большинства гостиниц такие деловые встречи составляют существенные сегмент их рынка. Преуспевающие гостиницы знают, какие предприятия стоит привлекать, как использовать деловые встречи для того, чтобы заполнить гостиницы в периоды «мертвого сезона», и как

привлекать покупателя преимуществами гостиничных услуг, а не только низкими ценами.

Конференции представляют собой особый рынок, требующий множества дополнительных сопутствующих атрибутов для их организации, это, как правило, собрания, состоящие из пленарного заседания, тематических секций. Важной частью конференции часто является ознакомление с перечнем продукции или услуг фирм. Гостиницы города Железногорск, владеющие условиями для проведения таких мероприятий вполне могут проводить подобные собрания среднего и мелкого масштаба. Для проведения конференций требуются обширные помещения. Многие предприятия обычно выбирают помещения для конференций за 4-6 месяцев до их проведения, а самые крупные планируются на 1-2 года вперед. Конференции, съезды проводятся в основном в весенне-осенний период. Некоторые предприятия предпочитают проводить свои конференции из года в год в одном и том же городе [33, с. 21].

Конференции могут быть крупным источником доходов для фирмы-организатора. Выбирая место для проведения мероприятия, фирмы ищут помещения, легко доступное и одновременно привлекательное для своих членов.

Можно выделить четыре основных сегмента мест размещения конференц-залов:

- гостиницы;
- бизнес-центры;
- санаторно-курортные (рекреационные учреждения);
- помещения в бывших домах культуры, а также в непрофильных административных помещениях.

Основными конкурирующими игроками рынка аренды конференц-залов и переговорных комнат являются гостиницы и бизнес-центры, далее рассмотрим их более подробно.

При выборе места слетов, съездов и конференций их организаторы

считают наиболее важным следующие факторы:

- доступность гостиницы и помещений;
- удобство транспорта, его стоимость;
- грамотный, клиентоориентированный менеджмент;
- гибкость предложения;
- качество услуг связи;
- приближенность к месту жительства участников мероприятия;
- климат;
- возможность для отдыха;
- наличие достопримечательностей и культурной жизни [44, с. 18].

Наиважнейший фактор для гостиницы – залы заседания, цены, качество блюд, номера, дополнительные услуги, процедура оплаты, регистрация приезда, отъезда, график работы сотрудников, площадь для выставки и прошлый опыт и впечатления. Для организации, которая заказывает конференцию, существенно важным является качество питания. Необыкновенные прием, необычный коктейль и нестандартный кофе-брейк во время работы могут быть тем исключительным моментом, который выделит этот съезд или конференцию из ряда других и станет предметом последующего обсуждения с коллегами. Плохое качество еды и обслуживания может вызвать отрицательную реакцию участников. Многие гостиницы теперь заключают договоры с независимыми компаниями, предоставляющими аудиовизуальные средства и обслуживающими их. В крупных гостиницах такие компании содержат офис для оборудования и собственный технический персонал. Для крупных собраний они выделяют собственных техников, которые в течение сего времени проведения собрания сразу же готовы разрешить возможные проблемы.

Отметим, что при организации конференций необходимо предлагать комплекс услуг, которые включают:

- разработка договора и составление сметы;
- разработка заявок, информационных листов и т.п.;

- предоставление конференц-залов;
- прием заявок от участников конференции и гарантированное бронирование номеров в гостиницах со скидками до 40%;
- предоставление визовой поддержки для иностранных участников;
- предоставление авиа и ЖД билетов на международные и внутренние рейсы;
- предоставление услуг автомобильного транспорта любых категорий для встреч/проводов участников конференции в аэропортах и на вокзалах;
- предоставление любых технических средств и аудио/видео аппаратуры;
- предоставление услуг синхронного перевода;
- организация питания, в том числе и выездного, организация приемов, банкетов, фуршетов;
- проведение любых взаиморасчетов за дополнительные услуги, не входящие в смету на организацию конференции;
- менеджмент мероприятия, включая обустройство информационных стоек, регистрацию и подтверждение проездных документов и пр.;
- предоставление культурно-развлекательных и экскурсионных программ [47, с. 88].

Для организаторов подобных мероприятий так же немаловажна процедура оплаты. В тех гостиницах, где считают эту процедуру само собой разумеющейся и не имеют бухгалтерии, ориентированной на клиента, выписка счетов на оплату может создать проблемы. Профессиональные организаторы конференций ожидают получить вовремя понятный, точный счет. Кроме оснащения (оборудования) гостиницы и цен, организаторы конференции считают важным качество питания, процедуру оплаты и профессионализм, и внимательное отношение персонала гостиницы.

Существует множество бюро по организации конференций – это некоммерческие организации, помогающие гостиницам заключать контракты на проведение конференций и собраний. Такие организации часто существу-

ют за счет комиссионных сборов с отелей или с торговых сделок. Они обычно находятся в ведении торговых палат, туристических фирм или местных органов власти. Для организатора конференции они часто являются первым и единственным источником информации. Гостинице, зависящей в своих доходах от успешного бизнеса по проведению конференций, следует поддерживать хорошие деловые отношения с соответствующими фирмами по их проведению, быть активным участником данных организаций.

При переговорах с организаторами собраний важно попытаться установить выгодные для всех отношения. Обсуждение цен может послужить основанием для расхождения мнений между организатором конференции и коммерческим директором гостиницы. Важно сразу оговорить требования группы, разработать весь пакет предложений в соответствии с поступившим запросом и бюджетом [50, с. 4-5].

Организаторов конференций условно можно разделить на три уровня в зависимости от степени их профессионализма. 50-60% всех организаторов конференций составляют помощники. К этой категории относятся секретарь, который поддерживает с гостиницей контакт, бронирует номера, и продавец, отвечающий за организацию подобного вида мероприятий. Помощники обычно отвечают не только за организацию собраний, а имеют еще другие обязанности. Менеджер конференций – профессиональный организатор собраний. Администратор собраний – высококвалифицированный организатор конференций. Большинство из них имеет ученую степень и многолетний опыт работы в этой сфере.

Большинство организаторов конференций ведут своеобразную запись своих мероприятий и используют ее данные при планировании последующих конференций. Эти записи состоят из дат, мест, чисел и имен участников прошлых конференций и их анализа. Знакомясь с такими документами, продавец услуг может получить очень ценную информацию, позволяющую ему понять, какие номера в аналогичных случаях были предпочтительны, посещаемость конференций, какие проблемы возникали с гостиницей в прошлом,

и что особенно понравилось участникам собраний и конференций. Кроме этой информации, которую может представить организатор конференций, продавцу гостиничных конференц-залов и номеров следует получить информацию в тех гостиницах, в которых это предприятие (организация) ранее проводила свои собрания.

Организаторы собрания желают, чтобы на их звонки отвечали в этот же день, отвечали на вопрос о наличии площадей для проведения конференций и о наличии свободных номеров. Желают, чтобы регистрация приезда и отъезда длилась не более четырех минут.

Большинство организаторов собраний хотят получить счет в течение недели после конференции, а 25% ожидают, что счет будет готов уже через два дня.

Организаторы конференций обращают внимание на четыре наиболее важных для них вопроса: есть ли комнаты для некурящих, возможно ли круглосуточное обслуживание номеров, работают ли сувенирный магазин и спортивный зал.

В проведении конгрессов и конференций, как и в гостиничном бизнесе, наблюдается сезонность. Большая часть мероприятий проходит в мае-июне и сентябре-октябре. В «высокий сезон», на который приходится первый пик конференц-активности, достаточно сложно найти место для проведения крупной конференции, расселить участников, однако здесь наблюдается интересный парадокс.

С одной стороны, туристические агентства имеют большие скидки на поселение, поскольку их сотрудничество с гостиницами носит долгосрочный характер и является определяющим в их деятельности.

Но когда появляется необходимость выбирать, скажем, между обеспечением проведения серьезного международного конгресса и поселением туристов, многие гостиницы предпочитают первое, в том числе и из-за меньших скидок на поселение для его участников, которые они сами же и установили. Таким образом, гостиницы готовы предпочесть крупный конгресс ту-

ристической текучке, поскольку это приносит им большие прибыли [49, с. 4].

В то же время доля выручки от предоставления конференц-услуг в ее общем объеме все еще сравнительно невелика.

Многие крупные европейские города, такие как Стокгольм, Хельсинки или Франкфурт-на-Майне, последнее время все больше позиционируют себя именно как центры конгрессного туризма [48, с. 30].

По данным экспертов, деловой туризм занимает там первое место как в структуре прибылей гостиничных комплексов, так и в доходах городских бюджетов в данной сфере.

Современные тенденции развития международных отношений в области экономики, бизнеса, туризма за последнее десятилетие вызвали подъем гостиничного строительства в России.

Параллельно с этим наблюдается бум реконструкции старых гостиниц и присвоение им «звездности», в соответствии с общепринятыми стандартами. Чтобы уверенно конкурировать на рынке четырех- и пятизвездочных отелей необходимо не только обеспечить должный уровень комфортного проживания, но и предоставить ряд бизнес-услуг, таких как выход в Интернет, надежную международную телефонную связь, места для переговоров и др. Согласно ГОСТ Р-50645-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Классификация гостиниц» для отнесения отеля к категории «трехзвездочного» и выше, он должен иметь в составе своей инфраструктуры «Зал универсальный для культурных/деловых мероприятий, с оборудованием для синхронного перевода, аудио- и видеоаппаратурой». Иными словами, даже если организация деловых встреч и многочисленных конференций не входит в перечень основных предоставляемых услуг отеля, то оборудованный по последнему слову техники конференц-зал присутствовать должен.

Особой категорией международных отелей являются так называемые «конгресс-отели», основное предназначение которых заключается в обеспечении проведения всевозможных симпозиумов, международных встреч, переговоров и конференций. В связи со стремительным развитием за последние

годы индустрии делового туризма и доли рынка конгресс-отелей заметно выросли требования к техническому оснащению современного международного отеля, в том числе и его конференц-залов.

Необходимо отметить, что требования к техническому оснащению современного конференц-зала постоянно возрастают, фактически стандартом стало наличие следующей аппаратуры:

- слайд-проектор либо стойка под проектор;
- мобильная стойка для аппаратуры;
- проигрыватель компакт-дисков;
- динамический микрофон;
- телевизор;
- видеоманитофон;
- магнитофон.

Для современных переговорных комнат может быть предложено дополнительное оборудование (компьютеры, видеосвязь, факсимильная связь, интернет, услуги секретаря, переводчика и т.д.) [52, с. 68].

Чтобы создать комфортные условия во время проведения переговоров, когда и выступающему не нужно повышать голос, чтобы его услышали, и слушателям нет необходимости напрягать слух, используются конференц-системы. Изначальное предназначение конференц-системы – звукоусиление голоса выступающего. Для этих целей место каждого участника переговоров оборудуется микрофоном для выступлений и громкоговорителем для прослушивания других участников. При этом важно, чтобы конференц-система обеспечивала высокую разборчивость речи, поскольку это напрямую влияет на степень утомляемости участников переговоров. При низкой разборчивости речь выступающего, пусть и достаточно громкая, заставит слушателей постоянно вслушиваться и пытаться понимать все слова, что приведет к отвлечению внимания от обсуждаемой темы [56, с. 38-40].

Другой задачей конференц-системы является упорядочение процесса дискуссии, т.е. микрофоны участников заседания включаются в порядке оче-

реди, и/или число одновременно выступающих должно быть ограничено. Для этого место участника заседания должно быть оснащено кнопкой включения микрофона и запроса на выступление, а также индикацией момента, когда можно говорить (микрофон включен).

Чтобы конференц-зал отеля мог использоваться не только для проведения переговоров и докладов, но и для совещаний, на которых происходит принятие решений по обсуждаемым вопросам, владельцам отеля необходимо установить конференц-систему с возможностью электронного голосования. Такая система должна обеспечивать автоматический подсчет голосов и протоколирование результатов голосования для создания отчета. Также необходимо иметь систему синхронного перевода в конференц-зале.

Отметим, что ни один конференц-зал не может обойтись без системы видеотоображения. Для демонстрации слайдов презентаций, вывода результатов голосования, текстовой и видео информации понадобится установка плазменной панели или видеопроектора; для того, чтобы на экран в зале выводилось лицо выступающего – система видеокамер.

Если же во время конференции предполагается организация «телеста» с участниками, находящимися в других залах отеля, городах или странах, конференц-система должна быть дополнена системой аудио-и видеоконференцсвязи.

Предоставление конференц-услуг позволяет повысить конкурентоспособность и прибыль гостиницы. Так как кроме аренды залов и оборудования корпоративные клиенты повышают коэффициент загрузки номерного фонда гостиницы и позволяют развивать дополнительные услуги [42, 56].

Повышенный спрос на конференц-услуги снижает зависимость отелей в этой работе от туристических агентств. Как отмечают сами отельеры, основная часть новых клиентов приходит к ним напрямую, по рекомендациям коллег, уже имевших успешный опыт проведения делового мероприятия в данной гостинице.

В этих условиях основные усилия отелей на рынке делового туризма

направлены на улучшение сервиса и на удержание постоянных партнеров путем предложения различных бонусных программ. В то же время уровень доходности от организации конференций, семинаров, презентаций в бюджете московских гостиниц весьма различен и, по признанию самих специалистов гостиничного бизнеса, может составлять от 5 до 40% получаемой отелем прибыли в зависимости от количества залов и качества предоставляемых услуг.

### **1.3. Особенности развития конференц-услуг в гостиничной индустрии Российской Федерации**

Само понятие Business Travel, или «деловой туризм (бизнес туризм)» – даже по международным меркам достаточно новое. Как о самостоятельном и высокодоходном виде туризма о нем заговорили в Европе и США в 70-80-е годы XX века. На российском рынке этот сектор турбизнеса стал по-настоящему развиваться лишь в начале 90-х. Круг отечественных туроператоров, специализирующихся исключительно на бизнес туризме, достаточно компактен. Причем практически все компании ориентированы на организацию деловых поездок за рубеж.

Бизнес-туризм в нашей стране – явление относительно новое. Это, конечно, не значит, что лет 20-25 назад сотрудники российских компаний не ездили в командировки или не участвовали в международных выставках. Все это было. Только вот процессы, связанные с организацией деловых поездок и закупкой соответствующих услуг, протекали достаточно бесконтрольно и, как правило, отдавались на откуп секретарям.

Профессиональные игроки на рынке, представленные несколькими глобальными поставщиками из авиационной и гостиничной индустрии, были, скорее, редким исключением из правила, ведь инвестировать в то ли зарождающуюся, то ли разрушающуюся российскую экономику рисковали не многие. Термин «трэвел-менеджмент» и вовсе звучал как послание из дале-

кой галактики.

Все изменилось в середине 1990-х годов, когда в нашу страну потянулись международные компании. И дело не только в том, что необходимость поддерживать тесное взаимодействие между локальными и глобальными офисами резко увеличила количество бизнесменов в общем туристическом потоке. Обмен опытом, поиск новых партнеров и освоение перспективных рынков – все это, конечно, было и стимулировало рост деловых поездок, перспективность вложений в которые понимали все больше и больше предпринимателей.

Организация конференций является предметом деятельности правительственных, государственных, коммерческих и общественных организаций, научных обществ и иных юридических и даже частных лиц. За последние 15 лет количество конференций, проводимых в России увеличилось в сотни раз. В этой связи практически с нуля получило развитие индустрия деловых событий (MICE). На сегодняшний день Россия располагает всеми необходимыми возможностями для организации и проведения конференции или любого делового мероприятия на международном уровне. Современные бизнес-центры, конференц-залы, гостиницы соответствуют всем международным стандартам. Качество обслуживания участников конференций в Москве или Санкт-Петербурге не отличается, а иногда и выше чем за рубежом. Тем не менее, многие международные организации пока предпочитают проводить свои ежегодные конференции за рубежом [45, с. 3-6].

Сегодня российским рынком бизнес-трэвел всерьез заинтересовались ведущие международные игроки индустрии. Об этом говорит и приход в нашу страну крупнейших отраслевых ассоциаций – АСТЕ (Association of Corporate Travel Executives, Ассоциация корпоративных управляющих деловыми поездками) и GBTA (Global Business Travel Association, Международная ассоциация делового туризма).

Впечатляют и финансовые показатели. В 2015 году мы провели масштабное исследование российского рынка делового туризма, итогом которо-

го стал аналитический отчет The Business Travel Year Book, содержащий детальную информацию о ситуации в отрасли и прогнозы ее развития на 2015 год. Эксперты АБТ отметили, что в 2014 году объем рынка бизнес-трэвел в России составил 440 млрд рублей, а уже в 2015 году этот показатель достиг 471 млрд рублей. Индекс въездного туризма за эти годы увеличился на 15%, причем мы говорим именно о сегменте бизнес-трэвел. Подобный темп позволяет прогнозировать бурное развитие индустрии в ближайшие годы, причем рост объемов рынка в 2015 году составит не менее 7%. Будет наблюдаться повышенный интерес к профессии трэвел-менеджер, во многих компаниях будут сформированы трэвел-отделы и трэвел-департаменты.

Наибольшая деловая активность приходится, конечно, на Москву и Санкт-Петербург, ведь здесь расположены штаб-квартиры как глобальных, так и российских компаний. И подобная «централизация бизнеса» становится одной из важнейших проблем индустрии, поскольку серьезно тормозит развитие регионов, в частности, гостиничного сектора.

Пока российские туроператоры настроены скептически. Деловой туризм как отдельное направление предлагают очень немногие туристические компании. Туристические фирмы ориентируются в первую очередь на запросы потребителей. Они могут предоставить деловой тур или организовать коллективный выезд в рамках направления «индивидуальный туризм», но как отдельный вид туристических услуг продвигать деловой туризм невыгодно.

Среди основных игроков рынка – RBTA (Ассоциация делового туризма), ВАО «Интурист», KMP Group, «Эпик трэвел», ВТИ, UTS, «Элиос трэвел». Concord, «Компания МОСКО», «Академсервис ДМС», «Спутник Трэвел Клуб», «Бизнес-центр Планета Тур», а также представительства крупных западных сетевых концернов American Express, Rosenbluth, Euro Lloyd, Carlson Wagonlit. Отдельный сектор составляют компании, специализирующиеся на бронировании билетов и отелей для бизнес-поездок - «Аэро Клуб», «Инна Тур», Andrews Travel House, Infinity Travel и др. [34, с. 15-16].

В создании инфраструктуры въездного бизнес-туризма в нашей стране в последние годы делаются определенные шаги – в Москве и областных центрах строятся многочисленные конгресс-отели и бизнес-центры, создаются конгрессные бюро и выставочные организации, расширяется календарь конгрессов, форумов и иных деловых мероприятий. Эта тенденция легко объяснима – за последние годы бизнес-туризм превращается в одну из самых высокодоходных отраслей мировой туристической индустрии.

В России, по мнению экспертов, картина несколько иная. Популярность поездок на выставки очень высока, а, например, доля «чистого» ин센itiva практически равна нулю. При этом, если в мировом туристическом потоке доля бизнес-туристов составляет 35-40%, то в России – менее 30%. В то же время абсолютно другое распределение демонстрируют Москва и С.Петербург, где во въездном потоке доля бизнесменов приближается к 60%.

Примерно половина всех зарубежных гостей приходится на приехавших с деловыми целями. В 2014 г. их было около 2 млн. человек. Объемы международных контактов, связывающих Россию с зарубежными странами, постоянно растут, отчего приоритетом развития гостиничного бизнеса в России считается строительство комфортабельных, удобно расположенных конгресс-отелей (как правило, категорий 4 звезды и выше). Во многих крупных промышленных и культурных центрах – Москве, Санкт-Петербурге, Мурманске, Архангельске, Самаре, Тольятти, Сочи, Екатеринбурге, Иркутске, Новосибирске, Владивостоке и других городах – с каждым годом увеличивается число гостиниц, оснащенных всем необходимым для бизнес- и конгресс-туризма, а старые модернизируются с учетом запросов бизнесменов [28, с. 8].

Гораздо хуже обстоит ситуация в регионах. Туристская инфраструктура средней полосы России практически пришла в негодность. Дальний Восток, Урал, Закавказье выживают только за счет въездного туризма, привлеченного так называемой «русской экзотикой». Стоимость транспортных услуг также не может составить конкуренцию. Для сравнения – перелет на озеро Байкал обойдется в 14 000 руб., в то время как поездка на поезде,

например, до Варшавы стоит 3 500 руб. В сфере телекоммуникаций и связи регионы находятся далеко не в лучшем положении. Если вы вдруг захотите провести бизнес-семинар в российской глубинке, соблазнившись низкими ценами на аренду и питание, то, скорее всего, возможно столкнуться с такими проблемами, как отсутствие подходящего зала для мероприятия, наличие компьютеров, Internet и мобильной связи.

Еще одной проблемой является то, что немногие российские компании могут позволить себе дорогостоящие корпоративные выезды. В основном организуются разовые деловые поездки в страны, где работают основные партнеры компании.

В любом случае, бизнес-туризм по России может быть весьма прибыльным направлением, но это пока только в перспективе. Бизнес-туризм в России напрямую зависит от развития внутреннего туризма вообще, то есть само государство должно быть заинтересовано в развитии внутреннего туризма [41, с. 4-6].

В России проводится не только множество крупных международных выставок, посвященных различным отраслям экономики и сферам производства, но и научные конференции и ярмарки для самого широкого круга посетителей. Они собирают массу специалистов из-за рубежа и России. В то же время в стране действуют филиалы и представительства сотен иностранных торговых фирм, авиакомпаний, банков, компаний средств связи, к которым приезжают новые сотрудники или партнеры из других городов. При необходимости туристические фирмы предоставляют своим клиентам-бизнесменам не только стандартные – транспорт, размещение, питание, экскурсии – но и специфические услуги: собрать информацию о потенциальном партнере, перевести на другой язык документы, организовать встречу и пр. Часто с бизнесменами приезжают члены их семей. Им туристическая компания организует индивидуальные программы отдыха и экскурсий [21, с. 6-10].

Деловой туризм в России развивается быстрыми темпами. Он становится одной из ведущих, самостоятельных, высококорентабельных и наиболее

динамично развивающихся отраслей российской экономики, одним из перспективных сегментов рынка гостеприимства, превращается в самостоятельный сектор туризма.

Несмотря на это, развитие делового туризма в России сопряжено с определенными проблемами, разрешение которых очень важно именно сейчас. Одна из проблем – отсутствие бизнес-отелей в регионах.

В настоящий момент почти все гостиницы, располагающие уровнем комфорта самого высокого класса, находятся в Москве и Санкт-Петербурге. Порядка 20% отелей России сегодня могут соответствовать по уровню комфорта хотя бы одной звезде согласно требованиям действующих стандартов. Значимость Москвы и Санкт-Петербурга в экономической жизни страны, безусловно, является определяющей, однако не исчерпывается только этими двумя центрами. Поездки деловых клиентов во все большее число городов будет увеличиваться по мере роста активности хозяйственной жизни России [23, с. 6-7].

Создание отелей, способных принимать деловых туристов, представляется ныне особенно актуальным. Региональные гостиничные предприятия, как правило, испытывают серьезные трудности, решая задачи повышения эффективности деятельности в одиночку. Несовершенство стандартов качества, нехватка средств для того, чтобы вести в одиночку эффективную маркетинговую деятельность, отсутствие возможности, а иногда и желания, перенять зарубежный и передовой отечественный опыт коллег – все это проблемы региональных гостиниц, которые могли бы стать основой для развития бизнес-туризма.

В решении таких задач велика роль профессиональных управляющих компаний, в которых аккумулирован опыт специалистов, не понаслышке знающих специфику отрасли, умеющих применить имеющийся опыт в решении задач антикризисного управления гостиничными предприятиями, создании единых стандартов, возможности создания механизмов контроля качества обслуживания, показавших на примере собственных отелей способность

эффективного управления гостиничными предприятиями, имеющими достаточно средств для инвестирования в новую инфраструктуру отелей и т.п.

Примером управляющей компании может служить гостиничная сеть AMAKS Grand Hotels, которая разработала собственную технологию управления гостиницами. Большое внимание при этом уделяется стандартам гостиничного бизнеса. Прежде всего, это стандарты качества обслуживания, кадрового обеспечения и организационной структуры, стандарты финансового планирования и отчетности, стандарты информационного обеспечения, стандарты технических систем и дизайна. Компания AMAKS Grand Hotels с самого начала своей деятельности поставила перед собой цель создания в России гостиничной цепочки, объединенной единым брендом, высоким уровнем качества, системным подходом к реконструкции и развитию отелей, сохранением национальных традиций гостеприимства [31, с. 20-22].

Гостиницы Москвы предлагают в аренду 354 конференц-зала, аудиторий и переговорных комнат для проведения деловых общественных мероприятий. При этом половина отелей категории 5 звезд имеет 10 и более помещений под бизнес-аренду, в категории 4 звезды таких гостиниц 21%.

По данным маркетингового исследования, проведенного в марте 2014 г. консалтинговой компанией «Технологии Роста», площадь конференц-залов (или помещений, которые московские гостиницы позиционируют как конференц-залы), в среднем составляет 112 кв.м для отелей 5 звезд, 140 кв.м для отелей 4 звезды, и 77 кв.м для отелей 3 звезды. При этом крупные отели международного класса 4 – 5 звезд имеют залы по 700, 1000 и более кв.м, наряду с небольшими помещениями по 20-40 кв.м, предназначенными для деловых переговоров, круглых столов и тренингов.

Наибольшая средняя вместимость конференц-залов, аудиторий и комнат для переговоров, – в гостиницах 4 звезды. Согласно полученным данным она составляет 95 человек, в то время как залы и комнаты отелей высшей категории имеют меньшую площадь [24, с. 7].

Гостиницы Москвы являются достаточно активными игроками рынка

коммерческой недвижимости, предназначенной под краткосрочную аренду для деловых общественных мероприятий. Чем выше «звездность» отеля, тем большее количество помещений они готовы сдать в бизнес-аренду, и тем шире спектр предоставляемых ими бизнес-услуг. Все конференц-залы, аудитории и переговорные комнаты столичных гостиниц могут принять до 28800 участников одновременно.

Аренда конференц-зала для проведения тематической конференции международного класса на 200 участников будет стоить организаторам от 45000 до 240000 руб. в день, если они выберут московские гостиницы в качестве бизнес-площадки. Исследование гостиничного рынка показывает, что полная стоимость проведения конференции, учитывающая издержки на оборудование залов, обеспечение участников питанием в течение дня, канцтоварами, парковочными местами, увеличивает затратную часть минимум в 3-4 раза [10, с. 34].

«Арабат Парк Хаятт Москва» имеет 8 конференц-залов вместимостью от 30 до 200 человек, «Мариотт Гранд Отель» - 10 залов максимальной вместимостью 400 человек, «Балчуг Кемпински Москва» - 9 банкетных залов, рассчитанных на 5-300 участников мероприятия. «Новотель Новослободская» располагает пятью конференц-залами с естественным освещением, самый большой из них – «Париж» - вмещает 160 человек. Возможности «Президент-отеля»: уникальный набор конференц-залов, в которых регулярно проводятся встречи глав государств и правительств СНГ, работают постоянно действующие межправительственные комиссии, конференции, симпозиумы, заседают клубы, фонды и объединения представителей бизнеса, культуры, искусства и спорта.

Значительно расширила свои возможности гостиница «Украина»: в сентябре 2013 г. здесь приступил к работе обновленный бизнес-центр, и количество залов увеличилось до 8 (самый большой зал на 120 человек).

Конкуренцию столичным гостиницам все активнее начинают составлять подмосковные отели и пансионаты. Высоким уровнем проведения деловых мероприятий

вых мероприятий выделяются Moscow Country Club в Нахабино и Holiday Inn в Виноградово. Последний позиционирует себя на рынке как бизнес-отель и располагает 13 залами вместимостью от 10 до 400 участников, большими рекреационными территориями, а также летними площадками для фуршетов, барбекю или развлекательной программы на тысячу человек.

Поиск клиентов ведется с помощью основных инструментов маркетинга. Сюда входят прямые продажи (обзвон потенциальных клиентов, рассылки с помощью факсимильной и электронной средств связи), использование интернет-ресурсов, реклама в справочниках и специализированных СМИ.

Отметим, что качество предоставляемых услуг играет решающую роль при принятии клиентом решения о выборе места проведения конференции [9, с. 44].

Подмосковные отели уверенно занимают часть рынка по проведению крупных мероприятий (от 50 человек). Они привлекают клиентов тем, что после рабочего процесса участники мероприятий имеют возможность отдохнуть в спокойной обстановке.

Наибольшим спросом пользуются залы вместимостью от 60 до 100 человек, а также на 20-35 человек. Основные заказчики мероприятий: российские тренинговые компании, представительства крупных зарубежных фирм, научные организации и фонды [15, с. 96].

Рынок деловых мероприятий активно растет. Российские компании вслед за транснациональными стали уделять много внимания обучению персонала, проведению регулярных семинаров, конференций и т. д.

Участники рынка считают направление конференц-услуг перспективным, при этом сомневаются в успешности развития ритейла в премиальном сегменте. Специалисты считают перепрофилирование игорных помещений в конференц-центры правильным решением для компаний, диверсифицирующих свою деятельность. Конференционный бизнес испытывает нехватку площадей: спрос на 40–50% превышает предложение. Современные, технически оснащенные конференц-залы в Москве расположены в основном в до-

рогих центральных отелях («Арагат Парк Хайятт», «Балчуг Кемпински», «Марриотт Гранд»). Если рынок станет более конкурентным, цены будут доступнее. Кроме того, большее количество качественных площадок вызовет спрос на проведение в Москве тех мероприятий, которые сейчас проводят за границей [26, с. 15-16].

В России рынок конференц-услуг растет минимум на 30% в год, а срок окупаемости конференц-центров специалисты оценивают минимум в пять лет.

По сообщениям СМИ, в Москве, обладающей достаточно развитым рынком недвижимости, гостиницам принадлежит не более 47% данного рынка, значительная часть (до 28%) приходится на современные бизнес-центры, а оставшуюся часть занимают санаторно-курортные (рекреационные) учреждения.

Например, один из отелей Москвы предлагает в аренду 19 конференц-залов вместимостью от 10 до 310 человек. При этом минимальная стоимость 1 часа аренды (переговорная комната площадью 30,6 кв.м, рассчитанная на 10 человек) составляет 3 200 руб./час. Максимальная стоимость 1 часа аренды (круглый зал площадью 298, 3 кв.м., рассчитанный на 150 человек) составляет 48 000 руб./час. Аренда оборудования оплачивается отдельно, по прейскуранту отеля [32, с. 4-5].

В г. Екатеринбурге рынок аренды конференц-залов наиболее ярко представляет пятизвездочный Атриум Плас Отель который располагает 7 современно оборудованными конференц-залами. При этом стоимость 1 часа аренды переговорной комнаты площадью 50 кв.м. составляет 300 у.е./час., стоимость 1 часа аренды малых конференц-залов от от 350 до 400 у.е./час., а стоимость 1 часа аренды больших конференц-залов от 650 до 1300 у.е./час. Стоимость оборудования включена в стоимость аренды. Один из более бюджетных вариантов аренды конференц-зала в Екатеринбурге - бизнес-центр «Манеж» (конференц-зал площадью 64 кв.м., рассчитанный на 45-55 человек.). Стоимость 1 часа аренды такого конференц-зала составляет 1 000 руб.

в час [25, с. 48].

Гостиница «Арагат Парк Хаятт Москва» еженедельно проводит в своих десяти конференц-залах различные мероприятия, конференции, брифинги, коктейли. Элегантно оформленные интерьеры, сочетание элитной кухни, изысканных вин, тонко подобранных музыкальных композиций и оригинальных решений превращают любое событие в незабываемый праздник. Сотрудники банкетной службы помогают разрабатывать концепцию мероприятия. Все конференц-залы выдержаны в общем современном стиле гостиницы. Их дизайн выполнен в теплой гамме и минималистичном стиле. Все конференц-залы оснащены современным высокотехнологичным оборудованием. В гостинице эффективно работает служба безопасности.

Организаторы конференций обращаются в отель за полным сервисом услуг. Рестораны гостиницы «Арагат Парк Хаятт Москва» знамениты своей передовой кухней и безупречным обслуживанием всех мероприятий в гостинице. Меню по желанию гостя обговаривается заранее.

Отель «Рэдиссон САС Лазурная» расположен в южной столице России – Сочи – это международный деловой, культурный и оздоровительный центр, где круглогодично проводятся фестивали, конкурсы, ярмарки, спортивные состязания и выставки.

4 звездный отель «Рэдиссон САС Лазурная» удобно расположен на берегу Черного моря, в непосредственной близости от исторического центра города, железнодорожного вокзала и аэропорта Адлер. Прекрасные условия проживания, широкие возможности для проведения конференций и деловых встреч, а также разнообразие дополнительных услуг, таких как эксклюзивная служба дворецких, служба консьержей, частный пляж отеля, агентство путешествий, позволяют назвать отель «Рэдиссон САС Лазурная» идеальным местом для отдыха, деловых встреч, инсентив – туризма.

В 2015 г. на базе «Рэдиссон САС Лазурная» было проведено 115 конференций, семинаров, форумов и симпозиумов [43, с. 64].

Все конференц-залы отеля оснащены самым современным оборудова-

нием: беспроводным высокоскоростным доступом к сети Internet (WI-FI), аудио и видео системами, LCD проекторами, возможностью установления телефонной конференц-связи, проведения видео конференции. Все залы оборудованы регулируемой системой кондиционирования воздуха, залы для заседаний и офисы для деловых встреч имеют естественное дневное освещение.

Отметим, что в настоящее время отели высоко ценят индустрию бизнес-туризма как источник высокого, и, главное, стабильного, практически не зависящего от сезона, дохода. Поэтому они не жалеют средств на совершенствование сервиса, постройку новых помещений для проведения мероприятий и модернизацию уже существующих. Серьезной проблемой отрасли можно считать и ее технологическую отсталость. В частности, это касается использования инструментов онлайн-бронирования авиа- и гостиничных услуг, подобных тем, которыми за рубежом много лет уверенно пользуется не только B2C, но и корпоративный сегмент. Пришло время перейти от количественного накопления информации о том, что онлайн – это полезный и эффективный инструмент, к попыткам работать с ним.

Любая индустрия, особенно сервисная, развивается медленно. Однако сегодня уже можно говорить о том, что российский рынок бизнес-трелвел выходит из «зоны ожидания» и готовится к росту. Необходимость конкурировать в условиях глобальной экономики стимулирует компании инвестировать в деловые поездки, что делает деловой туризм приоритетным направлением деятельности для большинства компаний. Предприниматели понимают, что поездки в интересах компании – это эффективный механизм сохранения существующих и привлечения новых клиентов и партнеров, а значит, одна из наиболее перспективных долгосрочных инвестиций, важнейший катализатор роста продаж и получения прибыли.

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

### **ООО «Карлсон»**

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

Гостиница ООО «Карлсон» расположена по адресу: 307170, Курская область г. Железногорск, ул. Ленина, д. 46.

Тел.: +7 (47148) 4-76-59.

Гостиница ООО «Карлсон» – одна из самых уютных гостиниц города Железногорск. Тихая и гостеприимная, к тому же удачно расположена в центре города, что позволяет гостям без труда добраться в любую точку города. Рядом с гостиницей находится парк отдыха. Любителям отдохнуть на свежем воздухе представится такая возможность, совершая пешие прогулки. Удобный подъезд к гостинице и охраняемая автостоянка не создаст проблем с автотранспортом гостей. Приветливый и доброжелательный персонал всегда готов к приему и размещению посетителей в комфортабельных номерах.

Гостиничный комплекс занимает 4-этажное здание. Около гостиницы находится удобная автопарковка, рядом – платная автостоянка.

Преимущества гостиницы ООО «Карлсон» в г. Железногорск:

- современное оснащение номеров,
- внимательное отношение к клиентам и добросовестность персонала;
- комплекс самых разнообразных услуг.

Положение гостиничного комплекса позволяет быстро добраться любым видом транспорта в различные районы города. Удачное расположение, завоеванная репутация и умение качественно обслуживать гостей г. Железногорск позволило ООО «Карлсон» занять лидирующее положение в гостиничном бизнесе региона.

В настоящее время компания остается независимой – не входит в состав российской или международной сети гостиниц, не участвует в какой-либо глобальной системе бронирования, но уже в течение года ведутся переговоры с глобальными сетями о возможном сотрудничестве (передача в

аренду или под управление).

В ООО «Карлсон» предоставляются следующие виды услуг: бар, ресторан, услуги международной связи, парикмахерская, киоски и магазины, круглосуточный обмен валюты, сейф, камера хранения, бронирование авиа и железнодорожных билетов, организация экскурсий, услуги гида и переводчика, туристическая информация.

ООО «Карлсон» является обществом с ограниченной ответственностью и осуществляет свою деятельность на основании Устава и действующих законодательных актов Российской Федерации, имеет право юридического лица с момента его регистрации, имеет обособленное имущество, учитываемое на самостоятельном балансе, уставной фонд, другие фонды и резерв, расчетный и иные счета в финансово-кредитных учреждениях.

ООО «Карлсон» имеет печать с собственным наименованием, штампы, бланки, товарный знак, а также другие необходимые реквизиты, согласно действующему законодательству.

Материально-техническая база ООО «Карлсон» включает основные фонды и оборотные средства, а также иные материальные ценности и финансовые ресурсы. Источниками имущества гостиничного комплекса являются собственные и привлеченные (заемные) средства.

К собственным средствам гостиничного комплекса относятся: имущество, переданное в общество; личные вклады акционеров; нераспределенная прибыль; фонды накопления.

К привлеченным средствам гостиничного комплекса относятся: кредиты банков и организаций; средства, переданные обществу во временное пользование.

За счет собственных и заемных средств ООО «Карлсон» обеспечивает полное финансирование своей деятельности, включая приобретение средств производства, оплату труда персонала, социальное, медицинское и иные виды обязательного и добровольного страхования, уплату налогов, формирование фондов и выплату дивидендов.

Балансовая и чистая прибыль ООО «Карлсон» являются итоговыми результатами ее деятельности и формируются в порядке, предусмотренным действующим законодательством.

В ООО «Карлсон» создаются следующие фонды: страховой, производственного и социального развития. Также могут быть созданы и другие фонды, предназначенные для повышения эффективности деятельности гостиничного комплекса. Фонды производственного и социального развития формируются из чистой прибыли. Страховой или резервный фонд предназначен для осуществления гарантийных платежей и возмещения полученных убытков. Размер его составляет 15% от величины уставного фонда.

Фонды производственного и социального развития предназначаются для организации строительства новых объектов, расширения, реконструкции и технического перевооружения номерного фонда ООО «Карлсон».

ООО «Карлсон» ведет оперативный, бухгалтерский, статистический учет и отчетность в порядке, предусмотренным законодательством.

ООО «Карлсон» располагает 28 прекрасно оснащенными номерами (включая номера люкс) со спутниковым телевидением, кондиционером, мини-баром, радио, телефоном с прямым выходом на международную связь, имеется возможность для подключения компьютера в номере (табл. 2.1). Номера делятся на категории: стандартный номер одноместного /двухместного размещения; категория «Люкс», трехместный номер.

Таблица 2.1

#### Номерной фонд ООО «Карлсон»

категория номера	стоимость, руб.	количество	вместимость
одноместный	950	18	18
двухместный	1700	6	12
люкс	1950	3	6
трехместный	2250	1	3
всего		28	39

Общая единовременная вместимость гостиничного комплекса составляет 39 человека.

Стандартный номер одноместного/двухместного размещения прекрасно сочетает в себе классический стиль и комфорт и состоит из комнаты (18 кв. м.) и ванной комнаты. В комнате расположена двуспальная кровать, тумбочка, телевизор, телефон, холодильник, есть выход в Интернет. Ванная комната оборудована душевой кабинкой, имеется набор полотенец, халат, фен, банные принадлежности и косметические аксессуары.

Номера категория «Люкс» двухкомнатный состоит из удобной гостиной и спальни. В комнатах стоит комфортабельная мебель, безопасные электронные замки, кровать размера queen-size, телевизор в гостиной и спальне, кабельное ТВ, есть выход в Интернет, холодильник, мини-бар. В просторной ванной комнате имеется фен, комплект полотенец, косметическое зеркало, махровый халат, косметические аксессуары.

Результатом деятельности ООО «Карлсон» является создание соответствующих условий для временного проживания в ней и предоставление проживающим комплекса платных и бесплатных дополнительных услуг.

В стоимость входит НДС, завтрак – шведский стол (буфет). Дополнительно взимается налог с продаж при оплате наличными или кредитной картой. В гостинице производится система расчета по кредитным карточкам (VISA, Master Card, American Express).

Некоторые виды услуг для гостей гостиницы бесплатны.

У гостей отеля есть богатый выбор мест, где они могут отведать вкуснейшие блюда европейской кухни и отдохнуть в уютной и теплой атмосфере ресторана и банкетных залов. Ресторан отеля славится прекрасной кухней и высоким уровнем обслуживания. Особенностью отеля можно назвать кафе на свежем воздухе, который функционирует летом, где гости отеля могут отведать шедевры десертов.

На территории гостиницы имеется охраняемая бесплатная автостоянка.

Отличный сервис, надежная служба безопасности и приемлемые цены сделают пребывание в гостиничном комплексе максимально приятным.

Для повышения процента загрузки гостиницы проводится политика

стимулирования продаж номеров компаниям, туристическим агентствам, авиакомпаниям. При групповом бронировании номеров предоставляются дифференцированные скидки на проживание, питание, развлечения.

Более половины всех клиентов гостиницы перед приездом предварительно бронируют номера. Процедура бронирования может быть осуществлена по телефону, а также через коммерческих представителей гостиницы (турагентов и туроператоров), почтой, телексом, факсом, электронной почтой и другими коммуникационными средствами.

Отдел бронирования ответственен за получение и обработку запросов на будущие услуги проживания. Цель: максимизировать загрузку номерного фонда и соответственно доход гостиницы.

В ООО «Карлсон» установлена компьютерная система «Fidelio Front Office», что позволяет автоматически дать служащему, осуществляющему бронирование, информацию о клиенте, его вкусах и предпочтениях, если бы он обратился повторно. Она позволяет также обеспечивать служащих этого подразделения многообразной иллюстративной и технической информацией относительно запрашиваемого номера.

Организационная структура гостиницы является отражением полномочий и обязанностей, которые возложены на каждого ее работника. Права и обязанности руководства определяются, исходя из потребности удовлетворения желаний клиентов через имеющиеся возможности и ресурсы. Оперативные решения, обусловленные необходимостью удовлетворения потребностей клиентов, опираются на строго зафиксированную управленческую иерархию.

Ответственность за принятие управленческих решений лежит на высшем звене управления. Подразделения являются функциональными звеньями, каждое из которых использует свою специфическую технологию, но все вместе они имеют одну цель – удовлетворение потребностей клиентов.

В гостинице работают 31 постоянных сотрудников, с которыми заключены договора. Также есть персонал, с которым заключены договора о взаимном оказании услуг (например, массажист, мастер маникюра и т.д.).

Структура персонала: по образованию: с высшим образованием – 36,0%; с неоконченным высшим образованием – 47,0%; без высшего образования – 17,0%; по возрасту: 21-25 лет – 47%; 26-30 лет – 14,1%; 31-40 лет – 15,0%; 41-50 лет – 15,2%; 51-60 лет – 3,6%.

Руководство ООО «Карлсон» заботится о повышении качества предлагаемых услуг. В целях повышения показателей качества гостиничных услуг систематически проводятся различные мероприятия по выявлению недостатков обслуживания. Так, введена система анкетного опроса потребителей гостиничных и ресторанных услуг, а также самооценка обслуживания – анкетирование персонала по поводу их взаимодействия с потребителями обслуживания. Накопление и обработка статистики анкетных опросов потребителей гостиничных услуг и персонала позволяет руководству предприятия сформировать и документально оформить политику в области качества.

В настоящее время клиентов ООО «Карлсон» можно разделить на несколько групп: корпоративные клиенты, индивидуальные клиенты и группы туристов. Основную массу клиентов гостиничного комплекса составляют корпоративные клиенты – около 65%, на долю индивидуальных клиентов приходится около 25%, оставшиеся 10% – туристы. ООО «Карлсон» ориентирован в первую очередь на бизнес-клиентов, которые приезжают в г. Железнодорожск с деловыми целями. Они нуждаются в размещении в центре города, менее зависимы от ценовой политики гостиничного комплекса.

Обслуживание бизнес-клиентов позволяет гостиничному комплексу более точно проводить предварительное бронирование, повышает загрузженность гостиничного комплекса, повышает доход.

В настоящее время ведутся работы по реконструкции гостиницы.

ООО «Карлсон» позиционирует себя как средство размещения, соответствующее категории «3 звезды». Конкурентами ООО «Карлсон» в г. Железнодорожск являются гостиницы «Железнодорожск», «Премьер», «Калипсо», хостел «Априори». Каждая из перечисленных гостиниц имеет как преимущества, так и недостатки.

«Железногорск» - уютная гостиница, имеет очень удачное расположение – центральный район, но тихая улица – Арсенальная, где гармонично сочетаются памятники культуры с современными постройками. Удаленность от железнодорожного вокзала – 10 минут езды, за 20 минут можно добраться до международного аэропорта. По требованию предоставляется услуга трансфера. Большой номерной фонд. Все номера отличаются стильным интерьером и оснащены всей необходимой для комфортной жизни мебелью и техникой. Ежедневно сервируется завтрак «шведский стол», в шаговой доступности также большое количество разнообразных кафе, ресторанов, пабов. На территории гостиницы также есть собственный ресторан, где подают блюда русской и европейской кухни.

К услугам отдыхающих предоставляется бассейн, бильярд, конференц-зал. Отличные условия для комфортного проживания, плодотворной работы и разнообразного отдыха.

Современный гостиничный комплекс с высоким уровнем сервиса 4 звезды «Премьер» отличается удачным месторасположением, сочетающим удобную транспортную развязку, развитую инфраструктуру и большое количество значимых культурно-исторических объектов. Из окон гостиницы открываются замечательные виды. Гостиница находится в здании торгового центра, в шаговой доступности большое количество магазинов, ресторанов, банков. В 10 минутах ходьбы – вокзал, расстояние до аэропорта – 15 км. Номерной фонд гостиницы – 47 номеров, оснащенных всем необходимым для комфортного проживания и работы. Номера отличаются ярким и оригинальным интерьером.

Для решения рабочих вопросов в гостинице предусмотрен большой конференц зал, рассчитанный на 40 человек, а также комната переговоров. Бесплатный интернет, охраняемая парковка с видеонаблюдением.

Стильный и оригинальный отель «Калипсо» находится в центре Железногорска. Само здание, в котором сейчас расположился отель «Калипсо» было построено еще в 1926 году, оно поражает своей красотой и надежно-

стью. При реконструкции здания были сохранены многие детали XIX века, это не просто отель, это музей русского зодчества. Не меньшее впечатление производит внутренний интерьер отеля. Номерной фонд – 20 просторных номеров, где отдыхающие найдут все необходимое для комфортного проживания. В каждом номере есть холодильник, телевизор и отдельная ванная комната. Отель имеет статус «4 звезды», персонал вежливый, внимательный, обладает хорошей профессиональной подготовкой. На территории отеля есть бар, прачечная, сауна. Изюминка отеля – сад и терраса, где отдыхающие при желании могут пожарить барбекю.

Хостел «Априори» предоставляет к услугам гостей сад, полностью оборудованная общая кухня и круглосуточно открытая стойка регистрации. Номера обставлены деревянной мебелью, есть телевизор и прикроватные тумбы. В некоторых номерах – отдельная ванная комната. В коридоре есть ванные комнаты общего пользования. Кухня также общая, оснащена всей необходимой техникой, которая может понадобиться при приготовлении или разогреве пищи. На расстоянии километра находится множество ресторанов и кафе. За отдельную плату в хостеле сервируется завтрак.

Таким образом, проведя анализ конкурентов гостиницы ООО «Карлсон», можно отметить, что расположенные в непосредственной близости гостиницы имеют отличный ценовой диапазон, и позиционируют себя либо как более дорогие и комфортные отели, либо как средства размещения ориентированные на бюджетное размещение по несколько человек в номере.

В ООО «Карлсон» отличное состояние номерного фонда, в нем работают квалифицированные сотрудники, имеющие опыт работы. Персонал гостиничного комплекса проходит периодическую переподготовку и повышает квалификацию на специальных семинарах. К недостаткам ООО «Карлсон» относится: отсутствие конференц-зала; отсутствие услуг химчистки и т.д.

ООО «Карлсон» имеет хорошую материально-техническую базу, которая несомненно является привлекательной для гостей города. Большой набор услуг также способствует повышению загрузки гостиницы.

Таким образом, можно отметить, что ООО «Карлсон» за время работы сумело занять прочную позицию на рынке гостиничных услуг г. Железногорск и зарекомендовала себя как гостиница, предоставляющая качественные услуги размещения.

Для укрепления своих позиций, расширения рыночной доли, для повышения конкурентоспособности необходимо: осуществлять своевременный анализ качества и уровня потребительской удовлетворенности, разрабатывать и внедрять стандарты качества на предлагаемые услуги, более активно проводить рекламную кампанию с созданием собственного узнаваемого имиджа. Это позволит ООО «Карлсон» увеличить количество клиентов и повысить объем продаж, что в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса.

Организационная структура ООО «Карлсон» представлена в приложении 1.

Директор является посредником между владельцами предприятия и управленческим персоналом, с одной стороны, и гостями, с другой. На генеральном директоре лежит решение таких задач как: принятие ориентированных на выбранный сегмент рынка решений, направленных на удовлетворение потребностей клиентов, определение общих направлений политики гостиничного комплекса в рамках поставленных целей и задач, в том числе проведение финансовой политики. Директор осуществляет оперативное руководство деятельностью общества. Свою деятельность Генеральный директор осуществляет в соответствии с действующим законодательством и Уставом.

Заведующий хозяйством проверяет качество номеров после проведения текущих ремонтов, а также показания счетчиков воды и электрической энергии. Он также следит за качеством подготовки номерного фонда перед заселением клиентов, а также проводит контроль за состоянием мебели и бытовой техники, то есть за поддержанием номерного фонда в соответствии с принятыми в гостиничном комплексе стандартами.

Административная служба выполняет функции оформления при въезде и выезде, расчетов с клиентами, а также функции информационного центра. Служба бронирования занимается резервированием номеров для клиентов.

Служба эксплуатации номерного фонда является в большинстве случаев наиболее функционально значимым подразделением. Это подразделение отвечает за уборку номеров, холлов, туалетов, коридоров, внутренних помещений, в которых осуществляется прием и обслуживание клиентов. Горничные превращают использованный продукт, каким является гостиничный номер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер.

Служба администраторов является первой в цепочке взаимодействия с гостями, она встречает и размещает гостей, принимает оплату за проживание, решает возникающие вопросы.

Служба безопасности также является примером двойственного подхода, когда выполнение функции поддержания порядка и безопасности на предприятии может быть поручено собственной службе, но не исключены варианты привлечения сторонней организации. Гостиница несет ответственность за обеспечение безопасности своих клиентов.

В ООО «Карлсон» всю аналитическую работу проводит экономист, который входит в состав бухгалтерии, а именно: анализирует выполнение плана выпуска продукции по объему и ассортименту, повышение качества продукции, анализирует выполнение сметы затрат на производство, себестоимость продукции, выполнение плана прибыли, выполнение договорных обязательств т.е. контракты с туристическими фирмами.

Организация бухгалтерской служб, бухгалтерский учет в ООО «Карлсон» осуществляется специализированным подразделением (бухгалтерией), непосредственно подчиненной главному бухгалтеру, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

Проверки осуществляются ревизионной комиссией по поручению об-

щего собрания, совета директоров, по собственной инициативе или по требованию акционеров, владеющих в совокупности свыше 30% акций общества.

Ревизионная комиссия предоставляет в совет директоров не позднее, чем за 10 дней до годового собрания участников отчет по результатам годовой проверки финансово-хозяйственной деятельности общества. Работники общества обязаны своевременно обеспечивать ревизионную комиссию необходимой информацией и документами.

В рыночных условиях гостиничный комплекс и его структурные подразделения осуществляют свою производственно-эксплуатационную деятельность на основе самокупаемости затрат на производство и на реализацию продукции и услуг. Чтобы обеспечить устойчивое развитие и дальнейшее расширенное воспроизводство в процессе эксплуатационной деятельности гостиничного комплекса, выручка от реализации продукции и услуг должна превышать расходы, т.е. гостиничный комплекс должен получить прибыль.

Таблица 2.2

Динамика основных финансово-экономических показателей  
ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Выручка от реализации услуг	9686,5	10979,7	11687,5	1293,2	707,8	2001
Себестоимость работ, услуг	5673,30	6787,60	7273,30	1114,30	485,70	1600,00
Валовая прибыль	4013,20	4192,10	4414,20	178,90	222,10	401,00
Прибыль от реализации	3211,80	3355,70	3512,80	143,90	157,10	301,00
Чистая прибыль	1537,68	1635,92	1858,48	98,24	222,56	320,80
Оборотные средства	3605,80	3682,50	3675,20	76,70	-7,30	69,40
Внеоборотные активы	22170,0	22311,0	22344,0	141,00	33,00	174,00
Среднегодовая стоимость основных средств	22170,0	22240,5	22344,0	70,50	103,50	174,00
Дебиторская задолженность	6,90	8,70	9,90	1,80	1,20	3,00
Кредиторская задолженность	1929,10	1726,60	1562,90	-202,50	-163,70	-366,20
Денежные средства	976,50	1034,30	1088,40	57,80	54,10	111,90
Фондоотдача, руб. / руб.	0,44	0,49	0,44	0,06	-0,06	0,00
Фондоёмкость, руб. / руб.	2,29	2,03	1,91	-0,26	-0,12	-0,38

Анализ деятельности ООО «Карлсон» проведен на основе данных бухгалтерского баланса и отчетов о прибыли и убытках (Приложения 2-3). Динамика основных финансово-экономических показателей представлена в таблице 2.2.

Общая динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Карлсон» свидетельствует об успешной деятельности исследуемого предприятия.

Анализ финансово-экономических показателей ООО «Карлсон» показал, что гостиничный комплекс ежегодно увеличивает объемы продаж, и как результат эффективность работы. Выручка от продаж за анализируемый период увеличилась на 2001,0 тыс. руб. или 20,65% (Приложение 4).

Себестоимость предоставляемых услуг увеличилась за анализируемый период на 28% или 401,0 тыс. руб. Это связано с проведением масштабной реконструкции номерного фонда и установкой более современного оборудования.

Рост чистой прибыли происходил более быстрыми темпами и составил в 2015 году 121% от уровня 2013 года. Дебиторская задолженность увеличилась с 6,9 тыс. руб. до 9,9 тыс. руб. на 3,0 тыс. руб.

## **2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия**

Доходы гостиницы ООО «Карлсон» складываются:

- 1) от рационального использования номерного фонда (91,0%),
- 2) доходы от деятельности предприятий общественного питания, функционирующих в гостиничном комплексе (6,5%),
- 3) продажа напитков и иных угощений посредством мини баров (2,0%),
- 4) дополнительные платные услуги (телефон, доставка в номер театральных и транспортных билетов и т. п.) (0,50%).

Структура издержек ООО «Карлсон» по содержанию номерного фонда

составляет:

- 1) заработная плата и связанные с ней выплаты (35,1%),
- 2) эксплуатационные издержки по содержанию номерного фонда (закупка моющих материалов, порошков, паст, работы по дезинфекции и дератизации и проч.) (15,0%),
- 3) административные расходы в осуществлении гостиничной деятельности (6,0%),
- 4) затраты на энергоносители (5,0%),
- 5) амортизационные отчисления (6,0%),
- 6) ремонт (6,0%),
- 7) маркетинговые исследования (3,0%),
- 8) выплата процентов за кредит (3,0%),
- 9) страховые сборы (1,0%).

Удачное расположение, завоеванная репутация и возможность обслуживать большие потоки гостей позволит в будущем ООО «Карлсон» занимать лидирующее положение в гостиничном бизнесе региона.

Анализ рентабельности. В условиях рыночных отношений целью предпринимательской деятельности является получение прибыли. Прибыль обеспечивает предприятию возможность самофинансирования, удовлетворения материальных и социальных потребностей собственника капитала и работников предприятия, на основе налога на прибыль обеспечивается формирование бюджетных доходов. Поэтому прибыль является конечным результатом деятельности предприятия. Можно произвести большой объем продукции, однако, если она не будет реализована или реализована по цене, не обеспечившей прибыль, то предприятие окажется в тяжелом финансовом состоянии. Поэтому одна из важнейших составных частей финансового анализа – это анализ формирования прибыли [55, с. 112].

Основным источником покрытия прибыли и затрат ООО «Карлсон» является выручка от реализации основных услуг, дополнительной продукции и доходы, не связанные с реализацией. Прибыль гостиничного предприя-

тия – важный показатель эффективности его деятельности. Понятие прибыли различаются в зависимости от стадии ее формирования. Балансовая прибыль отчетного периода представляет собой алгебраическую сумму:

- 1) результата от реализации продукции (работ, услуг);
- 2) сальдо по операционным доходам и расходам;
- 3) сальдо внереализационных доходов и расходов.

Прибыль от реализации по основной деятельности в ООО «Карлсон» определяется как разность между выручкой от реализации без НДС и себестоимостью гостиничной продукции (работ, услуг).

Показатели рентабельности предназначены для оценки общей эффективности вложения средств в предприятие. Они широко используются для оценки финансово-хозяйственной деятельности предприятиями всех отраслей. Это одни из наиболее важных показателей при оценке деятельности предприятия, которые отражают степень прибыльности деятельности предприятия.

Рентабельность производства ООО «Карлсон» за анализируемый период изменилась незначительно с 2,07 в 2013 году до 2,23 в 2015 году, рост составил 7%. Чистая рентабельность изменилась также незначительно с 0,6 в 2013 году до 0,63 в 2015 году (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Оценка показателей рентабельности ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Рентабельность производства	2,07	2,13	2,23	0,06	0,10	0,15	103	104	107
Рентабельность продаж	0,62	0,63	0,64	0,02	0,00	0,02	103	101	103
Рентабельность основного капитала	0,44	0,46	0,49	0,02	0,03	0,05	106	106	112
Рентабельность собственного капитала	0,51	0,54	0,57	0,03	0,04	0,06	105	107	113
Чистая рентабельность	0,60	0,62	0,63	0,03	0,01	0,04	104	102	106

Показатель общей рентабельности является самым распространенным при определении рентабельности деятельности предприятия и рассчитывается как отношение прибыли до налогообложения к выручке от реализации товаров, работ и услуг, производимых предприятием.

Для анализа и оценки уровня и динамики показателей прибыли используются данные бухгалтерской отчетности ООО «Карлсон» из формы № 2 (Приложения 2-3).

Рост прибыли от реализации по отношению к предшествующему периоду составил 110%, что привело также к увеличению прибыли, остающейся в распоряжении гостиничного предприятия.

В динамике финансовых результатов ООО «Карлсон» можно отметить следующие положительные изменения. Прибыль от реализации растет быстрее, чем выручка от реализации. Это свидетельствует об относительном снижении затрат на производство гостиничной продукции. Чистая прибыль растет быстрее, чем прибыль от реализации, прибыль до налогообложения. Это свидетельствует об использовании ООО «Карлсон» льготного механизма налогообложения (в результате предложенного руководством гостиницы проекта по поддержке и развитию въездного туризма в регионе). Вместе с тем динамика финансовых результатов включает и негативные изменения. Произошло увеличение отрицательного сальдо операционных результатов, рост составил 58,4%.

Вместе с тем положительной ситуацией явились опережающие темпы роста выручки от реализации и прибыли от реализации над темпами роста себестоимости. Опережающий темп прироста выручки от реализации над темпом прироста себестоимости составил 11,99 пункт.

Темпы прироста выручки от реализации основной деятельности и прибыли от реализации основной деятельности больше темпов прироста активов, следовательно, в отчетном периоде (2015 г.) использование активов организации было более эффективным, чем в предшествующем периоде (549,24% и 49,27% больше 5,33% соответственно). Это означает, что темпы

прироста прибыли от реализации растут опережающими темпами над темпами изменения выручки и средней величины активов. Изменение активов, рассмотренное без сопоставления с изменением финансовых результатов, само по себе является малоинформативно. В данной ситуации произошел незначительный прирост средней величины валюты баланса 5,33% по сравнению с приростом выручки от реализации (19,27%) и прибыли от реализации гостиничной продукции, работ, услуг (29,24%).

Таким образом, динамика изменений показателей финансовых результатов и средней величины активов положительна.

Анализ имущества гостиницы проводится для выяснения общих тенденций изменений структуры баланса, выявления основных источников средств (собственные средства, заемные, привлеченные источники) и направлений их использования (основной и оборотный капитал).

Общая стоимость имущества гостиничного предприятия уменьшилась на 323,0 тыс. руб. или на 1%. Доля оборотных активов увеличилась в общей сумме активов, их прирост составил 20,1% или 1196,3 тыс. руб. Доля внеоборотных активов уменьшились в общей сумме активов, а в стоимостном выражении увеличилась на 178,9 тыс. руб., их прирост составил 1,1% (приложение 10). Это свидетельствует об опережающих темпах прироста доли мобильных средств над темпами прироста иммобилизованных активов.

Рост стоимости имущества со стороны пассивов обусловлен увеличением собственных средств на 1158,6 тыс. руб., прирост их составил 5,6%. Доля краткосрочных обязательств также увеличилась на 216,6 тыс. руб., их прирост составил 10,5%. Удельный вес доли собственных средств уменьшился в общей сумме пассивов, что свидетельствует об опережающих темпах роста краткосрочных обязательств над темпом роста капитала и резервов.

Анализ показателей структурной динамики активов показывает благоприятную тенденцию: 87% всего прироста активов обеспечено за счет прироста оборотных активов, а 13% - внеоборотных активов. Темп прироста оборотных активов почти в 20 раз больше темпов прироста внеоборотных акти-

вов, что определяет тенденцию к ускорению оборачиваемости всей совокупности активов и создает благоприятные условия для повышения эффективности деятельности ООО «Карлсон».

Таким образом, вновь привлеченные средства вложены в основном в более ликвидные активы, что укрепляет финансовую стабильность предприятия.

Анализ структуры активов и пассивов. Активы гостиничного предприятия состоят из внеоборотных и оборотных активов. Поэтому наиболее общую структуру активов характеризует коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов:  $K\text{-т COBA} = \text{оборотные активы} / \text{внеоборотные активы}$

к-т на нач. пер.(2013 г.) = 0,38,

к-т на кон. пер.(2015 г.)= 0,45.

Увеличение данного коэффициента на конец 2013 г. свидетельствует о благоприятной тенденции увеличения доли оборотных активов по сравнению с началом 2015 г.

Ситуация, когда внеоборотные активы представлены основными средствами и незавершенным строительством, характеризует гостиничное предприятие, направленное на создание материальных условий расширения основной деятельности [38, с. 16-20].

Структура активов в ООО «Карлсон» характеризуется следующим образом. Доля внеоборотных активов занимает 84,2% на 2013 год и 83,3% на конец 2015 г. За данный период произошло незначительное снижение основных средств на 0,9% или 323,0 тыс. руб.

В структуре активов увеличилась доля оборотных средств. Прирост их составил 2,3%, при этом произошло значительное увеличение денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, запасов. Большое значение имеет факт снижения дебиторской задолженности за отчетный период на 19% или на 115,2 тыс. руб., что положительно характеризует структуру баланса и ситуация оценивается положительно. Прирост краткосрочных фи-

нансовых вложений и денежных средств превысил прирост запасов.

Таким образом, произошло увеличение наиболее ликвидных активов ООО «Карлсон».

В структуре имущества ООО «Карлсон» произошло значительное уменьшение доли долгосрочных активов на 431 тыс. руб. – 4,6%.

Наибольший удельный вес в составе внеоборотных активов занимают основные средства, а именно пассивная их часть. За отчетный период движения пассивной части основных средств (здания) не произошло. Кроме того, произошло уменьшение активной части основных средств на 51 тыс. руб. или 6,9%.

Использование основных средств характеризует ситуацию положительно. Анализируя показатели использования основных средств, необходимо сравнивать их с финансовыми результатами за период. Так, фондоотдача характеризует прирост выручки на 1 рубль среднегодовой стоимости основных средств. Этот показатель не изменился в динамике 1,07 и оценивается положительно. Фондоемкость же, наоборот, уменьшилась в динамике (с 0,93 пункта до 0,87), и также оценивается положительно. Фондорентабельность увеличилась почти в 10 раз с 0,97 до 10,5 пункта. Коэффициент износа увеличился незначительно на 1,9%. Эти показатели свидетельствуют о том, что ООО «Карлсон» эффективно использует основные средства.

Оборотные активы в отчетности представлены в виде запасов, дебиторской задолженности, краткосрочных финансовых вложений и денежных средств [37, с. 44].

В структуре оборотных активов также произошло уменьшение «Дебиторской задолженности (сроком погашения до 12 месяцев)» до 1,6%. Снижение дебиторской задолженности можно объяснить общей проблемой неплатежей в стране.

Увеличилась доля денежных средств, с 3,25 до 5,1%. Величина денежных средств в активе баланса незначительна. Но так как они являются наиболее ликвидными активами, то это отражается на платежеспособности пред-

приятия, а соответственно наблюдается тенденция снижения денежных средств несмотря на прирост оборотных активов на 96,9% в основном за счет увеличения запасов на 189,49% – медленно реализуемых активов.

Пассивы гостиничного предприятия (т.е. источники финансирования ее активов) состоят из собственного капитала и резервов, долгосрочных заемных средств, краткосрочных заемных средств и кредиторской задолженности. Обобщенно источники средств можно поделить на собственные и заемные (приравнивая к последним и кредиторскую задолженность) [27, с. 121].

К источникам собственных средств приравниваются: добавочный капитал; нераспределенная прибыль; целевые финансирования и поступления; доходы будущих периодов.

В структуре пассивов наибольший удельный вес занимает 3 раздел «Капитал и резервы» на долю которого приходится 84,8%. Его доля уменьшилась, однако, в стоимостном выражении на 70,8 тыс. руб. Капитал включает в себя нераспределенную прибыль 2013 г. (650,2 тыс. руб.) и добавочный капитал.

Структура капитала сформирована в основном за счет добавочного капитала, доля которого не изменилась за анализируемый период и составляет 95,5%.

Уменьшение целевых финансирований и поступлений произошли как в структуре капитала, так и по сравнению к величине на начало периода на 15,3% или 545,4 тыс. руб.

Структура краткосрочных обязательств изменилась незначительно. В основном произошло снижение кредиторской задолженности, которое составило 3,8% или 59,2 тыс. руб. Эта ситуация положительно сказывается финансовом состоянии гостиничного предприятия, его платежеспособности.

Структуру капитала характеризует показатель «реальный собственный капитал», который рассчитывается как  $p.3 - \text{«убытки»} + \text{«доходы будущих периодов»} - \text{«задолженность участников по взносам в уставный капитал»} - \text{«собственные акции, выкупленные у акционеров»}$ .

В целом, анализируя динамику изменений пассива баланса из данных таблицы можно сказать, что привлечение источников ресурсов произошло в основном собственного капитала, а именно добавочного капитала и нераспределенной прибыли. Отелю необходимо обратить внимание на увеличение доли кредиторской задолженности и принять возможные меры по ее уменьшению.

Оценка финансового состояния. Принципиальных изменений в структуре баланса не произошло. Нерациональная структура баланса может привести к ухудшению финансового состояния гостиничного предприятия. Основную часть активов баланса составляют иммобилизованные активы (91,01 и 88,66%). В их составе основные средства занимают 82,34 и 80,29%. Коэффициент износа основных средств равен 32,8 и 33,5% соответственно, коэффициент годности - 67,2 и 66,5%. Доля активной части основных средств составляет 8,89 и 10,2%, коэффициент износа их 63% и 55%, коэффициент годности 63 и 55% соответственно.

Анализируя финансовое состояние, можно сделать вывод, что общая ликвидность ООО «Карлсон» удовлетворительна из-за достаточности собственных оборотных средств, а соответственно и возможности покрытия наиболее срочных обязательств (табл. 2.4).

Коэффициент текущей ликвидности равен отношению текущих, оборотных активов к краткосрочным обязательствам, текущим пассивам. Коэффициент отражает способность компании погашать текущие, краткосрочные обязательства за счёт только оборотных активов [16, с. 152].

Для ООО «Карлсон» значение коэффициента текущей ликвидности в 2015 году составляет 1,58 и на протяжении анализируемого периода времени значение данного показателя изменялось незначительно, от 1,35 в 2013 году, до его нынешнего значения (Приложение 5).

Нормативное значение данного коэффициента составляет 2 единицы и более, это значение наиболее часто используется в российских нормативных актах, а в мировой практике считается нормальным значение от 1,5 до 2,5, в

зависимости от отрасли.

Таблица 2.4

Оценка показателей платежеспособности  
ООО «Карлсон» за 2013-2015 годы

Показатель	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Коэффициент текущей ликвидности	1,35	1,63	1,58	121	97	117
Коэффициент быстрой ликвидности	0,49	0,69	0,68	140	99	139
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,29	0,50	0,51	172	103	176
Величина собственных оборотных средств (тыс. руб.)	4543,8	5001,4	5052,3	110	101	111
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,01	0,03	0,02	349	67	235
Доля собственных средств в общем объеме текущих активов	0,15	0,16	0,17	109	101	111
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	0,06	0,13	0,09	237	66	156
Коэффициент покрытия запасов	0,49	0,69	0,68	140	99	139

Так как полученное нами расчетное значение коэффициента текущей ликвидности для ООО «Карлсон» не вполне соответствует нормативным требованиям, можно сделать вывод о том, что ООО «Карлсон» не всегда в состоянии стабильно и своевременно оплачивать текущие счета и расходы.

Коэффициент быстрой ликвидности отражает способность ООО «Карлсон» погашать свои текущие обязательства в случае возникновения сложностей с реализацией продукции. Нормальным считается значение коэффициента не менее 1.

Коэффициент быстрой ликвидности равен отношению высоколиквидных текущих активов к краткосрочным обязательствам (текущим пассивам). Для ООО «Карлсон» значение коэффициента быстрой ликвидности в 2015 году составляет 0,68, постепенно повысившись относительно его уровня равного 0,49 в 2013 году. Все еще низкий уровень значения данного коэффициента относительно нормативного, обусловлен преобладанием заемных средств в общем объеме оборотных средств ООО «Карлсон», особенно в

2015 году.

По результатам проведенного расчета, значение данного показателя не соответствовало рекомендуемому уровню на протяжении всего анализируемого периода. Это означает, что в 2013-2015 годах для ООО «Карлсон» существовали определенные сложности, связанные с погашением своих текущих обязательств, так как отклонение расчетного уровня показателей за эти годы отличается от рекомендуемого уровня.

Коэффициент абсолютной ликвидности равен отношению денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к краткосрочным обязательствам, текущим пассивам [13, с. 221]. В отличие от двух показателей рассмотренных нами выше для ООО «Карлсон», данный коэффициент нашел широкое распространение именно в России.

Согласно российским нормативным актам нормальным считается значение коэффициента абсолютной ликвидности не менее 0,2. По результатам расчетов для ООО «Карлсон» значение показателя абсолютной ликвидности, либо абсолютной платежеспособности за 2015 год равно 0,51 что существенно выше рекомендуемого уровня.

В целом значения показателя абсолютной ликвидности для ООО «Карлсон» за весь рассматриваемый период были выше нормативного значения, составив 0,29 в 2013 году и 0,51 в 2015 году. Это обусловлено структурой оборотных активов, недостаточным объемом денежных средств в ней, и соответственным ростом объема краткосрочных пассивов.

Обращает на себя внимание такой показатель, как величина собственных оборотных средств или чистый оборотный капитал. Величина собственных оборотных средств в начале 2013 года = 4543,8 тыс. руб., в конце 2015 года = 5052,3, увеличилась на 14,3%, что свидетельствует об опережающем темпе роста кредиторской задолженности над темпом роста оборотных активов. Предприятию необходимо проводить мероприятия по снижению кредиторской задолженности.

Анализируя финансовые результаты, можно сказать, что рентабель-

ность предприятия – нулевая, но по сравнению с прошлым годом возросла. Предприятие получило свою прибыль от реализации гостиничной продукции.

Гостиница способна рассчитаться по наиболее срочным обязательствам, несмотря на устойчивое финансовое состояние. Общая ликвидность снизилась, что говорит об увеличении кредиторской задолженности.

Анализируя динамику изменений показателей рентабельности из данных таблицы наблюдается значительный рост показателей рентабельности.

Несмотря на значительное увеличение себестоимости произошел рост объема продаж и соответственно прибыли от реализации. Несмотря на незначительное увеличение валюты баланса наблюдается значительный рост величины чистой прибыли.

Такой высокий рост прибыли от реализации связан не только со спросом на гостиничные услуги, но и с инфляционными процессами.

Чтобы инфляция не обесценивала доходы и поступления предприятия, необходимо проводить анализ воздействия инфляции на свое финансовое положение, необходимо учитывать это воздействие в повседневной практике.

Анализ финансовой устойчивости. Финансовая устойчивость характеризуется обеспеченностью запасов и затрат источниками их формирования.

Для анализа необходимо рассчитать излишек или недостаток средств для формирования запасов и затрат, которая рассчитывается как разница между величиной источников средств и величиной запасов. Общая величина запасов учитывается в балансе по строке 210 (1485 тыс. руб. на начало года и 1898,9 тыс. руб. на конец года).

Далее исследуем финансовую устойчивость ООО «Карлсон». Финансовая устойчивость – это способность предприятия маневрировать средствами, финансовая независимость, это также определенное состояние счетов предприятия, гарантирующее его постоянную платежеспособность.

Проведем расчеты коэффициентов финансовой устойчивости ООО «Карлсон» за 2013-2015 годы и результаты представим в таблице 2.5.

## Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

## ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013	2014/ 2013	2015/ 2014	2015 / 2013
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,86	0,86	0,85	0,00	-0,01	-0,01	100	99	99
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,14	0,14	0,15	0,00	0,01	0,01	99	106	105
Коэффициент финансовой устойчивости	0,89	0,90	0,89	0,01	0,00	0,01	101	100	101
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,01	0,03	0,02	0,02	-0,01	0,01	349	67	235
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,17	0,17	0,18	0,00	0,01	0,01	99	107	106
Коэффициент финансирования	0,86	0,86	0,85	0,00	-0,01	-0,01	100	99	99

По проведенным расчетам видно, что для ООО «Карлсон» коэффициент концентрации собственного капитала, определяющий долю средств, инвестированных в деятельность предприятия его владельцами, увеличивается незначительно в течение рассматриваемого периода, с 0,14 в 2013 году до 0,15 в 2015 году. Данный коэффициент отразил динамику объемов собственного капитала предприятия, размер которого увеличился (Приложение 6).

Принято считать, что чем выше значение этого коэффициента, тем более финансово устойчиво, стабильно и независимо от внешних кредиторов предприятие.

Коэффициент финансовой зависимости для ООО «Карлсон» в 2015 году равен 6,37. Это означает, что активы предприятия сформированы на 6,37% за счет привлеченных средств, и уровень финансовой зависимости не очень велик.

Однако, и слишком большая доля собственных средств также невыгодна предприятию, так как если рентабельность активов предприятия превышает стоимость источников заемных средств, то за недостатком собственных

средств, выгодно взять кредит.

Коэффициент маневренности собственного капитала в 2015 году для ООО «Карлсон» равен 0,02 означая, что практически 2% источников собственных средств торгового дома находится в мобильной форме.

Вместе с тем, расчеты показывают динамику замедления маневренности собственного капитала предприятия, одновременно с изменением размера собственного капитала.

Значение коэффициента соотношения заемных и собственных средств для ООО «Карлсон» 2015 год показывает, что в общей структуре капитала доля заемных средств стала равна 18%, что было связано с уменьшением объемов собственного капитала при одновременном росте объема краткосрочных пассивов за счет займов в течение анализируемого периода.

Принято считать, что чем больше коэффициент превышает 1, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. В данном случае уровень зависимости от заемных средств достаточно высок. При этом допустимый уровень часто определяется условиями работы каждого предприятия, в первую очередь, скоростью оборота оборотных средств.

Следовательно, дополнительно необходимо определить и учитывать скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период.

Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее оборотных средств, это означает довольно высокую интенсивность поступления на предприятие денежных средств, т.е. в итоге – увеличение собственных средств.

Поэтому при высокой оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения собственных и заемных средств может намного превышать 1.

Таким образом, финансовую устойчивость торгового дома можно охарактеризовать как недостаточно высокую, так как для покрытия запасов не

достаточно используемых нормальных источников покрытия.

На следующем этапе необходимо провести оценку деловой активности и достигнутых за счет нее результатов финансово-хозяйственной деятельности ООО «Карлсон» в 2013-2015 годах. Деловая активность предприятия в финансовом аспекте проявляется, прежде всего, в скорости оборота его средств.

Коэффициенты деловой активности позволяют проанализировать, насколько эффективно предприятие использует свои средства.

Коэффициенты могут выражаться в днях, а также в количестве оборотов того либо иного ресурса предприятия за анализируемый период. Представим результаты расчета показателей деловой активности ООО «Карлсон» за 2013-2015 годы в таблице 2.6.

Таблица 2.6

Оценка коэффициентов деловой активности  
ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Общая оборачиваемость капитала, обор.	0,91	0,92	0,96	0,01	0,04	0,05	101	104	105
Оборачиваемость материальных оборотных активов, обор.	3,10	3,10	3,15	0,00	0,05	0,05	100	102	102
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	4,67	5,20	4,87	0,53	-0,33	0,20	111	94	104
Оборачиваемость собственного капитала, обор.	1,07	1,08	1,13	0,01	0,06	0,07	101	105	106

Показатель фондоотдачи характеризует количество выручки от реализации, приходящейся на рубль основных фондов, таким образом, в 2015 году в ООО «Карлсон» на 1 рубль основных фондов приходилось 1 руб. 7 коп.

выручки. Фондоотдача не изменилась с 2013 года. В 2014 году произошел рост фондоотдачи до 1 руб. 11 коп. и в 2015 году наблюдается снижение до уровня 2013 года (Приложение 7).

Оборачиваемость кредиторской задолженности – показатель, связывающий сумму денег, которую организация должна вернуть кредиторам, в основном, поставщикам к определенному сроку, и текущую величину закупок либо приобретенных у кредиторов товаров или услуг.

За 2015 год в ООО «Карлсон» на 4% повысилась оборачиваемость кредиторской задолженности, составив 4,87 дня на один оборот, за счет незначительного уменьшения общего объема себестоимости реализации при снижении на 32% уровня средней кредиторской задолженности за 2013-2015 годы. В результате, оборачиваемость кредиторской задолженности торгового дома повысилась на 0,2 дня на один оборот.

При этом необходимо учитывать, что хотя высокая доля кредиторской задолженности снижает финансовую устойчивость и платежеспособность организации, однако кредиторская задолженность, если эта задолженность поставщикам и подрядчикам «дает» предприятию возможность пользоваться «бесплатными» деньгами на время ее существования.

Таким образом, выявленная нами динамика ускорения оборачиваемости кредиторской задолженности в ООО «Карлсон» создает условия для привлечения дополнительных объемов кредиторской задолженности без существенного ухудшения уровня деловой активности торгового дома.

Анализ платежеспособности и ликвидности. Платежеспособность гостиничного предприятия выступает в качестве внешнего проявления финансовой устойчивости и представляет собой способность своевременно и полностью выполнять свои платежные обязательства, это обеспеченность оборотных активов долгосрочными источниками формирования.

Для оценки изменения степени платежеспособности и ликвидности нужно сравнить показатели баланса по различными группам активов и обязательств.

В зависимости от степени ликвидности активы делятся на группы:

1) наиболее ликвидные активы (НЛА): денежные средства и краткосрочные финансовые вложения

$$A1 = \text{стр. 250} + 260,$$

на анализируемого периода года  $A1 = 983,5$ , на конец анализируемого периода  $A1 = 1644,4$ .

2) быстрореализуемые активы (БРА): краткосрочная дебиторская задолженность и прочие оборотные активы

$$A2 = \text{стр. 240} + 270,$$

на начало анализируемого периода  $A2 = 11,5$ , на конец анализируемого периода  $A2 = 11,4$ .

3) медленнореализуемые активы (МРА): запасы за вычетом расходов будущих периодов, долгосрочные финансовые вложения за вычетом вложений в другие организации

$$A3 = \text{стр. 210} - 216 + 140 - 143,$$

на начало анализируемого периода  $A3 = 2\,893,4$ , на конец анализируемого периода  $A3 = 2\,877,9$ .

4) труднореализуемые активы (ТРА): внеоборотные активы за вычетом долгосрочных финансовых вложений, долгосрочные вложения в другие организации и дебиторская задолженность свыше одного года.

$$A4 = \text{стр. 190} - 140 + 143 + 230,$$

на начало анализируемого периода  $A4 = 25\,670$ , на конец анализируемого периода  $A4 = 25\,347$ .

Пассивы баланса группируются по степени срочности их оплаты:

1) наиболее срочные обязательства (НСО): кредиторская задолженность и ссуды не погашенные в срок из Ф №5.

$$П1 = \text{стр. 620} + \text{Ф №5 стр. 241},$$

на начало анализируемого периода  $П1 = 1922,1$ , на конец анализируемого периода  $П1 = 1862,9$ .

2) краткосрочные обязательства (КО): краткосрочные кредиты и займы

и прочие краткосрочные обязательства.

$$П2 = \text{стр. 610} + 660 = 0.$$

3) долгосрочные обязательства (ДО): долгосрочные кредиты и займы.

$$П3 = \text{стр. 590} = 0.$$

4) постоянные пассивы (ПП): собственный капитал – расходы будущих периодов – НДС + задолженность по выплате дивидендов + доходы будущих периодов.

$$П4 = \text{стр. 490} - 216 - 220 + 630 + 640,$$

на начало анализируемого периода  $П4 = 25\,858,3$ , на конец анализируемого периода  $П4 = 25\,787,5$ .

Для определения ликвидности баланса следует сопоставить итоги приведенных групп по активу и пассиву. Баланс считается абсолютно ликвидным, если выполняются неравенства:

$$A1 \geq П1; A2 \geq П2; A3 \geq П3; A4 \leq П4.$$

Данные расчетов при сопоставлении итогов приведенных групп по активу и пассиву показывают, что баланс ООО «Карлсон» не является абсолютно ликвидным, так как выполняются не все неравенства.

Таблица 2.7

#### Анализ ликвидности баланса ООО «Карлсон»

	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
<b>АКТИВЫ</b>									
A <sub>1</sub>	983,50	1536,20	1644,40	1,56	1,07	1,67	552,70	108,20	660,90
A <sub>2</sub>	11,50	10,80	11,40	0,94	1,06	0,99	-0,70	0,60	-0,10
A <sub>3</sub>	2893,40	2893,50	2877,90	1,00	0,99	0,99	-5786,90	-15,60	-15,50
A <sub>4</sub>	25670,00	25411,00	25347,00	0,99	1,00	0,99	-259,00	-64,00	-323,00
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	1922,10	1726,60	1862,90	0,90	1,08	0,97	-195,50	136,30	-59,20
П <sub>2</sub>	1452,20	1341,60	1336,70	0,92	1,00	0,92	-110,60	-4,90	-115,50
П <sub>3</sub>	981,20	1270,80	1412,20	1,30	1,11	1,44	289,60	141,40	431,00
П <sub>4</sub>	25858,30	26073,40	25787,50	1,01	0,99	1,00	215,10	-285,90	-70,80

Сравнение первой и второй группы активов с первыми двумя группами пассивов показывает текущую ликвидность, то есть платежеспособность.

Сравнение третьей и четвертой группы активов и пассивов показывает перспективную ликвидность, то есть прогноз платежеспособности на основе сравнения будущих поступлений и платежей.

Динамика изменения коэффициентов ликвидности показала увеличение коэффициента абсолютной ликвидности, что свидетельствует об опережающих темпах роста наиболее ликвидных активов над темпами роста наиболее срочных обязательств. Увеличение коэффициентов быстрой ликвидности и абсолютной ликвидности на 0,2 свидетельствует об увеличении темпов роста кредиторской задолженности над темпами снижения краткосрочной дебиторской задолженности.

Большая или меньшая текущая платежеспособность обусловлена большей или меньшей степенью обеспеченности оборотных активов долгосрочными источниками. Для оценки платежеспособности используют три относительных показателя, различающиеся набором ликвидных активов, рассматриваемых в качестве покрытия краткосрочных обязательств.

Из данных таблицы 2.8 следует, что коэффициенты быстрой и текущей ликвидности соответствуют нормативным значениям.

Коэффициент абсолютной ликвидности показывает, какую часть из краткосрочной задолженности может покрыть предприятие за счет имеющихся денежных средств и краткосрочных финансовых вложений, быстро реализуемых в случае надобности. Коэффициент быстрой ликвидности показывает, какую часть текущей задолженности гостиничного предприятия может покрыть в ближайшей перспективе, при условии полного погашения дебиторской задолженности. Это означает, что денежные средства и предстоящие поступления от текущей деятельности покрывают текущие долги.

Коэффициент текущей ликвидности показывает, какую часть текущих обязательств можно погасить, мобилизовав все оборотные средства. Он отражает прогнозируемые платежные возможности предприятия, при условии погашения краткосрочной дебиторской задолженности и реализации имеющихся запасов.

В целом, характеризуя ликвидность, у ООО «Карлсон» имеются в наличии оборотные средства, необходимые для погашения краткосрочных обязательств, хотя бы и с нарушением сроков погашения. Характеризуя платежеспособность, ООО «Карлсон» имеет краткосрочную кредиторскую задолженность, в том числе просроченную, которая увеличилась за отчетный период. Если учесть, что в состав привлеченных средств гостиницы входит только краткосрочная кредиторская задолженность, то ООО «Карлсон» в перспективе рассчитается по своим обязательствам перед кредиторами при наличии наиболее ликвидных активов. ООО «Карлсон» занял лидирующее положение в гостиничном бизнесе региона. Этому способствовало удачное расположение, завоеванная репутация и умение качественно обслуживать гостей г. Железногорск.

Для укрепления своих позиций, расширения рыночной доли, для повышения конкурентоспособности необходимо: осуществлять своевременный анализ качества и уровня потребительской удовлетворенности, разрабатывать и внедрять стандарты качества на предлагаемые услуги, более активно проводить рекламную кампанию с созданием собственного узнаваемого имиджа.

Это позволит ООО «Карлсон» увеличить количество клиентов и повысить объем продаж, что в свою очередь отразится на результатах финансово-хозяйственной деятельности гостиничного комплекса.

Для определения эффективности системы управления ООО «Карлсон» были проанализированы показатели его деятельности. В результате проведенного анализа были выявлены положительные и отрицательные моменты деятельности. В соответствии с целью дипломной работы необходимо разработать мероприятия по повышению эффективности деятельности ООО «Карлсон».

### 2.3. Эксплуатационная программа гостиницы

Эксплуатационная программа гостиницы – предоставляемый гостиницей объем услуг в натуральном и стоимостном выражении. От объема услуг зависят многие экономические показатели деятельности гостиниц, такие как выручка, себестоимость, платежеспособность, финансовая устойчивость и др. В процессе составления эксплуатационной программы определяются основные показатели, которые позволяют дать реальную оценку возможностям использования номерного фонда гостиницы.

На рисунке 2.1 представлена структура номерного фонда гостиницы, 64% номерного фонда одноместные номера, 21% – двухместные. Подобное соотношение номеров вызвано преобладанием среди гостей отеля деловых людей, которые стремятся размещаться в одноместных номерах. Данное обстоятельство было учтено руководством гостиницы при проведении реконструкции номерного фонда.

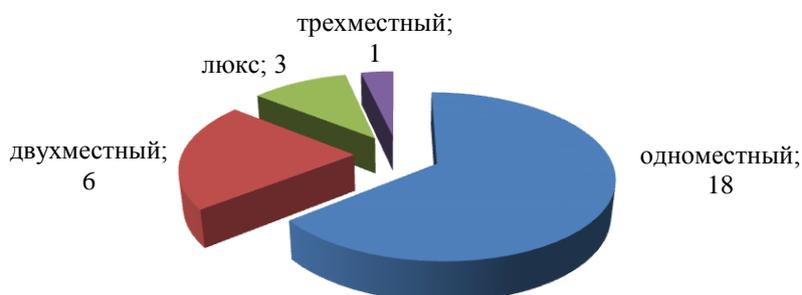


Рис. 2.1. Структура номерного фонда гостиницы ООО «Карлсон»

Основными особенностями эксплуатационной деятельности гостиничного хозяйства являются:

- 1) строго локальный характер услуг, отсутствие незавершенного производства по основной деятельности;
- 2) постоянная зависимость эксплуатационной деятельности от потребления его услуг;
- 3) неравномерность эксплуатационной деятельности, обусловленная

неравномерностью потребления услуг по месяцам, дням, неделям, что значительно усложняет организацию эксплуатационной деятельности и отражается на себестоимости и других экономических показателях;

4) отсутствие пропорциональной зависимости эксплуатационных затрат от конечного результата деятельности, измеряемого количеством использованных мест (некоторые эксплуатационные затраты находятся в пропорциональной зависимости от разных натуральных показателей);

5) непосредственная зависимость качества обслуживания проживающих от организации труда и эксплуатационной деятельности, развития материально-технической базы, что отражается в росте стоимости основных фондов.

Внутренние факторы, влияющие на издержки гостиницы, можно подразделить на экономические и организационные. К экономическим факторам относятся: порядок начисления амортизации; эксплуатационная программа гостиницы; формы и системы оплаты труда; система премирования работников; эффективность и производительность труда; величина гостиничного продукта и др.

К организационным факторам относятся: тип и категория гостиницы; категорийность номерного фонда; развитие материально-технической базы; организация труда работников гостиницы; рекламная политика и др.

Максимальная пропускная способность определяется умножением показателя единовременной вместимости на число календарных суток года. Полученное количество место-суток характеризует пропускную способность гостиницы при 100% использовании всех гостиничных мест за период. ООО «Карлсон» имеет максимальную пропускную способность: 39 чел. x 365 сут. = 14 235 место-сутки.

На практике максимальная загрузка гостиницы невозможна потому, что возникают простои в связи с ремонтом, реконструкцией и по другим объективным причинам. Из-за отсутствия нормативов число дней простоя может определяться делением человеко-часов, необходимых на весь ремонт, на

среднюю продолжительность смены (8 ч) и умножением на численность работников, которые заняты капитальным ремонтом. Простои номеров во время текущего ремонта определяются на основе графиков его проведения и нормативного числа дней простоев каждой категории номеров соответствующей вместимости. Вследствие отсутствия нормативов простоев номеров из-за текущего ремонта в качестве исходной информации служат данные анализа фактического простоя номеров из-за текущего ремонта за предыдущий период.

В процессе анализа использования номерного фонда ООО «Гостиничного комплекса «Океан» оценивается динамика показателей эксплуатационной программы и влияние факторов на эти показатели.

За рассматриваемый период количество гостиничных мест и период работы не изменились, максимальная пропускная способность ООО «Карлсон» составила 14 235 место-суток. Вследствие увеличения простоев в 2015 г. на 4 место-суток возможная пропускная способность снизилась с 14 223 до 14 220 место-суток, что, в свою очередь, вызвало снижение коэффициента использования максимальной пропускной способности с 0,9999 до 0,9998 (табл. 2.9).

Среднее время проживания гостя изменилось в 2015 г. в сравнении с 2013 г. – увеличилась с 2,6 суток до 3,02 суток. Коэффициент загрузки увеличился с 0,56 до 0,70, что свидетельствует о достаточно высоком и эффективном использовании номерного фонда ООО «Гостиничного комплекса «Океан». Увеличение времени проживания в гостинице связано с проведением реконструкции номерного фонда гостиницы и как следствие повышение ее конкурентоспособности на рынке гостиничных услуг г. Железногорск.

Положительной тенденцией является уменьшение затрат на одни проданные место-сутки с 594,8 руб. до 542 руб., вызванный увеличением числа оплаченных место-суток. Увеличение разницы между средней ценой и средними затратами на одни место-сутки показывает увеличение эффективности использования номерного фонда гостиницы.

## Эксплуатационная программа ООО «Карлсон»

показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	2015 г. / 2013 г	
				абсолютное	%
Единовременная вместимость, мест	39	39	39	0	100
Количество дней в периоде	365	365	365	0	100
Максимальная пропускная способность, место-сутки	14235	14235	14235	0	100
Количество простоев, место-сутки	12	11	15	3	125
Возможная пропускная способность, место-суток	14223	14224	14220	-3	99,98
Коэффициент использования максимальной пропускной способности	0,9991	0,9992	0,9989	-0,00021	99,98
Число оплаченных место-суток	8064,441	8249,92	10004,79	1940,345	124
Число оплаченных номеров	5794,74	5927,6	7190,5	1395,76	124
Число гостей	3097	3020	3311	214	106,9
Среднее время проживания гостя, сут.	2,603	2,731	3,021	0,417	116
Коэффициент загрузки	0,567	0,58	0,70	0,136	124

На показатели эксплуатационной программы гостиничного комплекса влияют многие факторы, среди которых можно выделить следующие: разрядность гостиницы; количество мест; структура номерного фонда по категориям; контингент гостей; продолжительность проживания; продолжительность капитального и текущего ремонта; качество обслуживания; этап жизненного цикла услуги; программа маркетинговой коммуникации и др.

На рисунке 3.2 представлена динамика среднего времени проживания и коэффициента загрузки номерного фонда ООО «Карлсон».

В процессе управления текущими продажами необходимо использовать показатели эффективности эксплуатации номерного фонда.

В процессе анализа номерного фонда и эксплуатационной программы рассчитывают основные оперативные показатели в средствах размещения, определяемые за небольшой промежуток (день, неделя) и используемые для оперативного управления загрузкой номерного фонда.

Коэффициент заполняемости номеров гостиницы определяется как от-

ношение числа проданных номеров к числу номеров, предложенных к продаже.

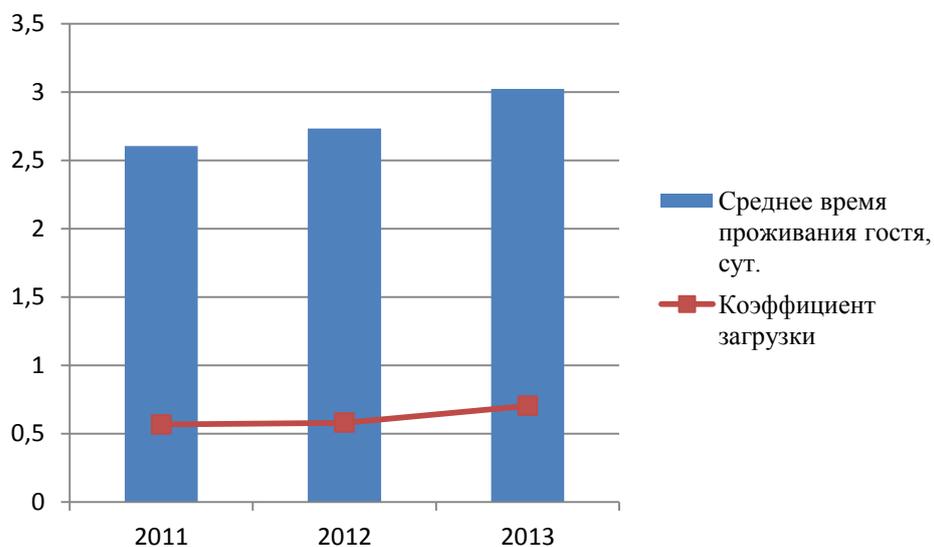


Рис. 2.2. Динамика среднего времени проживания и коэффициента загрузки

Показатель «среднее количество гостей на один проданный номер» ( $КГ_{1н}$ ) также выражает загрузку гостиницы и определяется как отношение общего числа гостей к числу проданных номеров.

В процессе планирования эксплуатационной программы необходимо учесть изменение объема номерного фонда или структуры его категорийности.

Выручка, полученная за эксплуатацию номерного фонда, рассчитывается как произведение минимальной цены на количество предоставленных (оплаченных) место-суток. Выручка за оказание дополнительных услуг планируется на основании данных предыдущих периодов и планируемого количества оплаченных место-суток.

При планировании эксплуатационной программы необходимо учесть следующие факторы. Во-первых, заполняемость гостиницы подвержена влиянию различных внешних факторов: сезонный характер спроса, изменение потоков туристов в связи с различными событиями как в нашей стране, так и за рубежом. Во-вторых, калькулирования себестоимости производится, как

правило, на основании информации о затратах предыдущего периода, поэтому достаточно сложно учесть воздействие изменения цен и тарифов на себестоимость. В планировании эксплуатационной программы важно составлять план по месяцам и кварталам, так как спрос на гостиничные услуги носит сезонный характер.

Весенне-летние месяцы характеризуются наибольшим прибытием туристов, и коэффициент загрузки ООО «Карлсон» в такие месяцы будет наибольшим. Следовательно, во втором и третьем кварталах планируется наибольший коэффициент вместимости, а в первом и четвертом этот коэффициент ниже среднего, поэтому все работы, связанные с ремонтом, переносятся на этот период.

Средняя загрузка составляет 70,35%, что является достаточно высоким показателем для России. Наибольшая загруженность характерна для начала недели – вторника и среды. Для повышения загрузки в выходные дни целесообразно разработать (возможно совместно с туристской фирмой) специальные «программы выходного дня», рассчитанные на туристов. В такие программы кроме проживания и питания включаются дополнительные туристские услуги – посещение музеев, театров, экскурсий и т.д.

Данные по загрузке ООО «Карлсон» в течение года свидетельствуют о том, что можно выделить два календарных отрезка: февраль-апрель и сентябрь-ноябрь, которые характеризуются наивысшем уровнем загрузки. Спад загрузки наблюдается в периоды с декабря по январь и с мая по август. Это «низкий сезон».

Планирование эксплуатационной программы в современных условиях позволяет сопоставить размер предполагаемых доходов и расходов, чтобы сделать вывод об эффективности функционирования гостиницы в планируемом периоде.

В соответствии с целью дипломного проекта необходимо разработать проект предоставления конференц-услуг в ООО «Карлсон» для повышения эффективности деятельности предприятия.

### **3. Основные направления повышения эффективности предоставления конференц-услуг в ООО «Карлсон»**

#### **3.1. Оценка рынка гостиничных услуг г. Железногорск**

Рынок гостиничных услуг Курской области развивается достаточно быстрыми темпами. На сегодняшний день, гостиничное хозяйство Курской области представлено несколькими десятками предприятий различных классов и категорий от мелких, ведомственных до гостиниц уровня бизнес-класса. Причем, большинство статусных гостиниц были построены в течении 5-6 последних лет. Среди них: гостиничный комплекс «Аврора» (2007 г.); гостинично-ресторанный комплекс «Роща невест», построенный в 2009 году; ГК «Престиж» (2011 г.). Эти гостиничные предприятия получают высокую оценку посетителей, основанную на качественном предоставлении услуг.

Железногорск - один из самых благоустроенных и красивых городов Курской области. Расположенный в пределах Средне-Русской возвышенности, на междуречье рек Погарщина, Речица, Чернь, правых притоков реки Свапа, в 120 километрах северо-западнее г. Курска, на границе Курской и Орловской областей. Железногорск является вторым по величине городом области. Численность населения составляет около 100 тысяч человек. Сегодня Железногорск молодой и красивый город с развитой инфраструктурой.

Для обоснования востребованности услуг конференц-залов в исследуемой гостинице, проведем оценку рынка гостиничных услуг в г. Железногорск.

По состоянию на 2015 года совокупный номерной фонд гостиничной недвижимости Железногорска составил чуть более 2 тыс. номеров. При этом наблюдается дефицит гостиничных номеров высокой ценовой категории (4 и 5 звезд). Их доля всего 16%: 26 номеров в составе гостиницы «Железногорск», 21 номеров гостиницы «Премьер», 17 номеров «Калипсо», а также 25 номеров в гостиничном комплексе «Априори». Около 46% приходится на гостиницы категории 3 звезды. Остальные 38% – категории 2 звезды и ниже,

включая хостелы и гостиницы квартирного типа (рис. 3.1).

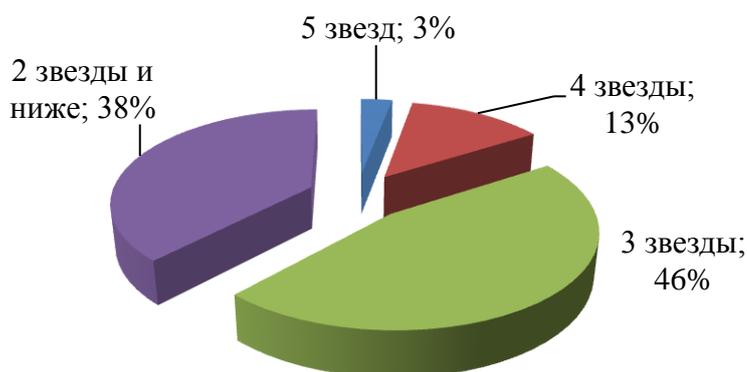


Рис. 3.1. Структура номерного фонда гостиниц г. Железногорск.

Гостиница «Железногорск» – крупнейшая гостиница города Железногорска. Гостиница «Железногорск» – это 5-этажное здание, в котором комфортно отдыхать и результативно работать.

Номерной фонд гостиницы «Железногорск» включает 59 комфортабельных номеров, технически оснащенный конференц-зал, современный тренажерный зал, гостям предоставляется бесплатный Wi-Fi, охраняемая парковка, видеонаблюдение, круглосуточная охрана, ресторан, косметологический кабинет.

Номерной фонд гостиницы «Железногорск» включает: одноместные номера; двухместные номера; номера категории «комфорт»; «полулюкс»; «люкс».

Значительное число гостиничных объектов в Железногорске не прошли официальной классификации. Причиной тому служат высокие требования, предъявляемые к объектам, способные повлечь за собой понижение существующего класса. Зачастую местные Железногорские игроки самостоятельно присваивают категорию своему объекту и выводят его на рынок.

Наиболее насыщенным с точки зрения обеспеченности качественным номерным фондом являются центральные районы города, на которые приходится 97% качественного номерного фонда города. Здесь же расположены

все гостиницы категорий 4 –5 звезд (рис. 3.2).

По показателю обеспеченности населения номерным фондом Железногорск уступает многим крупным городам России (рис. 3.2). На текущий момент данный показатель составляет порядка 1,87 номера на 1000 жителей, а по качественному предложению – всего 1,27.

Железногорские девелоперы стали активнее инвестировать в гостиничную недвижимость региона по причине растущей привлекательности этого сегмента на фоне снижающейся доходности прочих сегментов коммерческой недвижимости, а также желания диверсифицировать свой бизнес.

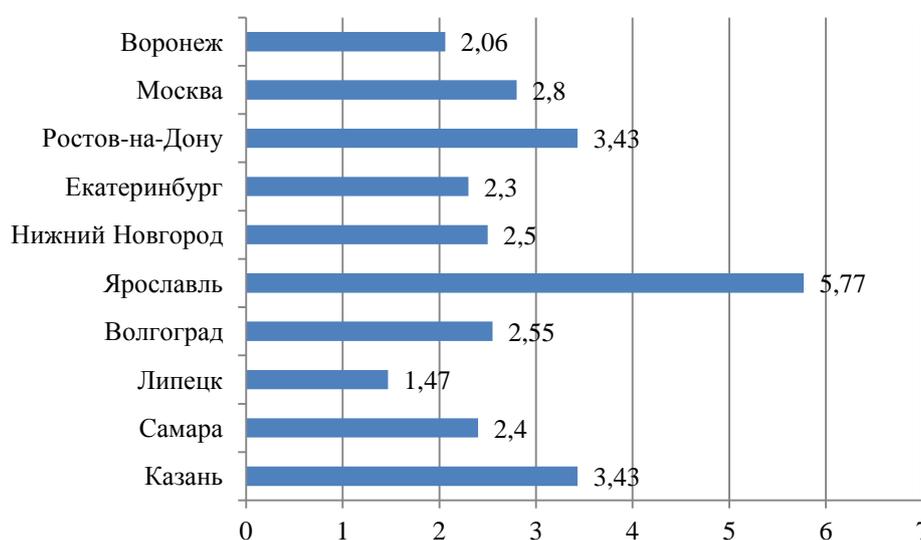


Рис. 3.2. Обеспеченность гостиничными номерами городов России, номеров на 1000 человек

В результате, можно смело заявлять о наступлении фазы активного развития рынка гостиничной недвижимости Железногорска. В ближайшие 3 года предложение качественной гостиничной недвижимости города может пополниться еще рядом объектов. При условии, что все заявленные объекты будут открыты в срок, к концу 2017 года качественный номерной фонд гостиниц Железногорска вырастет более чем в 2 раза.

В результате, обеспеченность населения города качественным номерным фондом достигнет показателя 2,3 на тысячу жителей. Согласно требованиям оценочной комиссии ФИФА, для проведения мероприятий Чемпионата

мира по футболу в 2018 году в городах-претендентах требуется увеличение гостиничных номеров. К 2015 году эти требования будут удовлетворены только в Москве и Санкт-Петербурге. В остальных городах-претендентах наблюдается дефицит качественного предложения. Несмотря на то, что Железногорск не вошел в список городов-претендентов на ЧМ-2018, будем полагать, что его удобное географическое положение в купе с успешной реализацией наметившихся тенденций в сегменте гостиничной недвижимости поспособствуют пересмотру списка городов-претендентов.

На фоне роста числа гостей, посещающих Железногорск в рамках деловых поездок, структура туристического потока за последнее время не претерпела существенных изменений. Подавляющую долю в ней занимают бизнес-туристы, средняя продолжительность пребывания которых составляет 3-5 дней (рис. 3.4).

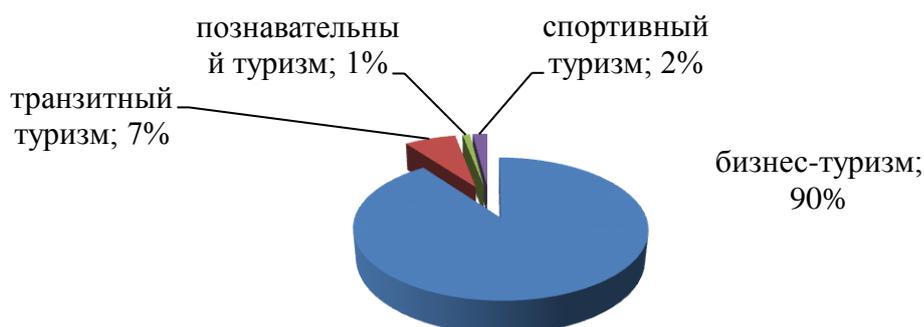


Рис. 3.4. Текущая структура туристического потока в Железногорск, в процентах

При их размещении предпочтение отдается, в основном, средней ценовой категории. Доля транзитного, спортивного и познавательного туризма незначительна.

В результате роста спроса со стороны бизнес-туризма на качественные гостиничные номера средней ценовой категории при отсутствии острой конкуренции, стоимость проживания в них продолжает поступательный рост.

В сегменте высокой ценовой категории (4 и 5 звезд) ситуация может

изменить лишь к 2015 году – с вводом в эксплуатацию всех заявленных гостиничных проектов этих категорий. Пока же цены и в данном сегменте продолжают рост.

Стоимость проживания в гостиницах Железногорска пересматривается, как правило, один-два раза в год (вначале и середине года). Во время проведения крупных деловых мероприятий (выставок, форумов и семинаров), стоимость проживания может увеличиваться до 20% (в зависимости от местоположения и категории объекта), в выходные и праздничные дни – снижаться.

На текущий момент городу требуется увеличение качественного гостиничного фонда. В результате дефицита предложения стоимость гостиничных услуг продолжает поступательный рост. Ситуацию может изменить строительство новых качественных гостиничных объектов и реконструкция уже существующих. До конца 2015 года низкие темпы ввода нового предложения не позволят ожидать насыщения рынка гостиничной недвижимости Железногорска.

За счет активизации Железногорских девелоперов дефицит гостиничных номеров высокой ценовой категории (4 и 5 звезд) может ликвидироваться в результате ввода в ближайшие годы ряда значимых гостиничных объектов, как самостоятельных, так и в составе многофункциональных комплексов. В результате, к концу 2015 года качественный номерной фонд гостиниц может увеличиться более чем в 2 раза до 2,7 тыс. номеров, и по показателю обеспеченности номерным фондом Железногорск догонит крупнейшие города России.

Индустрия конференц-услуг в России – одно из самых динамичных направлений бизнеса. На фоне роста деловой активности в городе Железногорск последние несколько лет наблюдается стабильное увеличение востребованности конференц-услуг, включающих организацию деловых мероприятий, проводимых как на территории гостиниц, так и на территории отдельных специализированных бизнес-центров. Спрос на такие услуги в последнее время начинает превышать предложение и, согласно прогнозам, будет расти

и дальше. В условиях нехватки специализированных бизнес-центров спрос на конференц-услуги в настоящее время в основном удовлетворяется гостиницами города и области.

Еще несколько лет назад в своей стратегии развития не многие отели «ставили» на этот вид деятельности, то сегодня все больше гостиниц не только верхнего, но и среднего сегментов рынка рассматривает конференц-услуги как самостоятельную, весомую составляющую бизнеса. Причем с наметившимися тенденциями услуга предлагается комплексная: это и качественная площадка для деловой части мероприятия, и высокий уровень размещения и питания гостей, и организация мероприятий «под ключ», т.е. все включено.

Специалисты гостиниц понимают, насколько выгодным для отелей является предоставление конференц-услуг. Помимо аренды залов и оборудования клиенты повышают загрузку номерного фонда гостиницы и дают работу ресторанам. Внимание к деловому туризму и оказанию конференц-услуг как его необходимой составляющей поднимает качество на высокий уровень.

Повышенный спрос на конференц-услуги снижает зависимость отелей в этой работе от туристических агентств. В этих условиях основные усилия отелей на рынке делового туризма направлены на улучшение сервиса и на удержание постоянных партнеров путем предложения различных бонусных программ.

Гостиницы города Железногорск, владеющие условиями для проведения таких мероприятий вполне могут проводить подобные собрания среднего и мелкого масштаба. Для проведения конференций требуются обширные помещения. Многие предприятия обычно выбирают помещения для конференций за 4-6 месяцев до их проведения, а самые крупные планируются на 1-2 года вперед. Конференции, съезды проводятся в основном в весенне-осенний период. Некоторые предприятия предпочитают проводить свои конференции из года в год в одном и том же городе.

### 3.2. Экономическое обоснование предоставления конференц-услуг

В настоящее время отели высоко ценят индустрию бизнес-туризма как источник высокого, и, главное, стабильного, практически не зависящего от сезона, дохода. Поэтому они не жалеют средств на совершенствование сервиса, постройку новых помещений для проведения мероприятий и модернизацию уже существующих.

Все больше отелей осознает, какую экономическую выгоду может приносить им проведение различных тематических мероприятий – от научных конференций и деловых форумов с большим количеством участников до бизнес-совещаний и учебных семинаров небольшого масштаба.

При привлечении заказчиков таких мероприятий каждый отель исходит из своих возможностей – номерного фонда, количества и вместимости залов для заседаний, наличия необходимых вспомогательных помещений, мощности ресторанного комплекса. И здесь необходимо трезво оценивать свои возможности удовлетворить запросы устроителей различных мероприятий с тем, чтобы оптимально загрузить имеющиеся помещения, обеспечив при этом комфортные условия работы для всех участников.

Для выполнения последней задачи следует придерживаться определенных нормативов, разработанных профессионалами конгрессного бизнеса. Международной ассоциацией конгресс-центров (AIPC) определены стандартные требования, которым должны соответствовать помещения, предназначенные для проведения мероприятий делового и научного характера.

Эти требования касаются наличия необходимого количества помещений различного назначения, специальной мебели и оборудования, набора требуемых услуг, квалификации обслуживающего персонала, мер безопасности. Это сделано в интересах участников таких мероприятий, чтобы обеспечить им условия для продуктивной работы [59, с. 9-21].

Предпочтительно, чтобы помещения для проведения мероприятий находились на некотором удалении от гостевых номеров, гостиничного лоб-

би, баров и прочих мест скопления людей, не являющихся участниками данного мероприятия. Лучше всего, если гостиничный конференц-центр расположен в отдельном крыле и помимо входа со стороны гостиницы имеет вход непосредственно с улицы, что уменьшает нежелательную циркуляцию потоков.

В удачно спроектированном конференц-центре, должно соблюдаться оптимальное соотношение больших и малых залов для заседаний. Кроме того, необходимы вспомогательные помещения для размещения оргкомитета, докладчиков, программного комитета, секретариата, для работы представителей средств массовой информации, а также для отдыха синхронных переводчиков (в случае, если конференция предусматривает несколько рабочих языков).

В гостиничных конференц-центрах современной постройки уже не встретишь залов для заседаний с наклонным полом и стационарно установленными креслами. Предпочтение отдается многофункциональным трансформируемым залам, которые при помощи звукоизолирующих перегородок удается успешно «кроить» в зависимости от пожеланий организаторов конкретного мероприятия. Что касается зоны для регистрации участников, ее площадь определяется из расчета 0,7 кв.м на одного участника мероприятия.

Особое внимание следует уделить фойе – их количеству и площади. Желательно, чтобы у каждого большого конференц-зала было отдельное фойе. Тогда люди, выходящие на перерыв из одного зала, не будут мешать шумом и разговорами тем, у кого заседание еще продолжается. А поскольку в фойе обычно во время перерыва подается кофе, то каждый спокойно пьет «свой кофе», не опасаясь, что покушается на чужую собственность. В больших фойе, куда одновременно выходят двери нескольких залов, приходится ставить перегородки, или растягивать ограничительные ленты, что весьма неудобно, а главное, вызывает у людей негативную реакцию.

Необходимо понимать, что невозможно провести конференцию, располагая только одним, пусть даже самым комфортабельным и технически

оснащенным залом, поскольку для ее проведения потребуется еще целый ряд помещений.

Для примера определим потребность в помещениях для проведения научной конференции, в которой участвует 200 человек. Во-первых, для проведения пленарных заседаний, а также церемоний открытия, закрытия, награждения необходим зал, способный вместить всех участников, т.е. в данном случае на 200 мест.

Предположим, что в рамках конференции предусмотрена работа 3-х секций. Это означает, что потребуется еще 3 зала меньшей вместимости. Согласно существующим нормативам, их суммарная вместимость должна составлять как минимум 80% от вместимости пленарного зала. Если в секциях приблизительно равное количество участников, то для их работы необходимо предоставить 3 зала на 50 мест каждый.

Существует несколько наиболее распространенных видов расстановки мебели и оборудования в залах заседаний. Наиболее экономной является «театральная» рассадка – стулья ставятся рядами лицом к докладчику. Необходимую площадь зала определяют исходя из количества людей, которых желают в нем разместить.

Другой распространенный способ рассадки – «классная комната» – участники сидят за столами, поставленными рядами. Здесь норматив значительно выше. Еще больше пространства необходимо для «круглого стола», часто заменяемого «квадратом», а самой неэкономной с точки зрения занимаемой площади является так называемая рассадка «покоем». Есть свой норматив и для «банкетной» рассадки за круглыми столами.

Многочасовое сидение – довольно утомительное занятие само по себе, поэтому мебель должна быть как можно более комфортной. Мебель должна быть эргономичной: складные конференц-столы и стулья, штабелируемые стулья, разборные сцены, мобильные складные перегородки.

Основное требование к мебели в гостиничных конгресс-центрах – это мобильность и легкое складирование (она должна быстро и легко собираться

и в сложенном виде и занимать мало места).

Кроме залов заседаний для обеспечения успешной работы конференции необходим целый ряд вспомогательных помещений – для регистрации участников, работы оргкомитета и его служб, размещения сопровождающей конференцию выставки и т.д. [57, с. 42-43].

Определять размеры необходимых вспомогательных помещений рекомендуется следующим образом:

- площадь помещения для регистрации участников рассчитывается из расчета 0,7 кв. м на каждого участника. В данном случае ее величина составит 140 кв. м (0,7x200);

- минимум 2 офисов, каждый площадью не менее 10 кв. м для размещения оргкомитета, секретариата, программного комитета, пресс-службы и др. Если в работе конференции предусмотрен синхронный перевод, то необходимо предусмотреть комнату для отдыха синхронистов, расположенную неподалеку от кабин синхронного перевода;

- фойе, где во время перерывов подается кофе, должно одновременно вмещать не менее 60% всех участников мероприятия, а его необходимая площадь определяется из расчета 1 кв. м на человека, т.е. в данном случае – 120 кв.м.

В последнее время все больше конференций сопровождается выставками. Для того, чтобы определить чистую площадь стендов (т.н. площадь-нетто), которые можно установить в том или ином помещении, рекомендуется воспользоваться простым правилом: разделить площадь пополам.

Например, в зале площадью 500 кв. м можно смонтировать стенды, суммарная площадь которых составит 250 кв. м, остальная площадь предназначена для проходов, входной зоны, аварийных выходов, размещения вспомогательного оборудования (например, противопожарного). Потолки выставочного зала не должны быть ниже 3,0 м.

Чтобы работа заседания проходила успешно, его участникам необходимо обеспечить звуковой и световой комфорт. Чрезвычайно важное значе-

ние имеет акустика помещения. Внешние звуки раздражают и отвлекают. Значит, необходимо обеспечить достаточную звукоизоляцию помещения. Нормы по звукоизоляции: 70 дБ для окон и дверей, 40 дБ для перегородок между залами. Если в помещении находится свыше 60 человек, рекомендуется использовать звукоусиление, т.к. если людям необходимо напрягаться, чтобы услышать докладчика, очень велика вероятность, что они будут отвлекаться и даже перестанут слушать вообще.

Освещенность в любой точке зала не должна быть ниже 400 люменов. Для иллюстрации докладов и при проведении презентаций широко используется различное проекционное оборудование.

При использовании устаревшего проекционного оборудования (слайд- и оверхед-проекторов) необходимо предусмотреть наличие светоизолирующих штор для помещений с дневным освещением. Современные мультимедийные проекторы обладают высокой яркостью и менее чувствительны к освещенности, однако и в этом случае при их установке надо избегать попадания на экран прямого света.

Особое внимание должно быть уделено средствам оповещения и связи. Обязательно наличие средств радиотрансляции – для передачи объявлений различного характера, особенно в экстренных случаях.

Что касается средств связи, то, по-прежнему, сохраняется требование установки в фойе телефонов – как городских, так и дальней связи. Все чаще организаторы мероприятий требуют обеспечить беспроводной доступ в интернет во всех помещениях отеля – не только в конференц-центре, но и в гостевых номерах и в лобби [4, с. 68].

Опыт гостиниц в России показывает, что создание конференц-залов позволяет повысить загрузку номерного фонда на 10%.

Мероприятия бизнес-центра позволяют выровнять гостинице загрузку в летние месяцы, заполняют отель в выходные дни. Если в среднем гость гостиницы останавливается на 1,5 – 2 дня, то участник конференции живет в отеле 3 – 4 дня.

Большой срок проживания снижает себестоимость номера. Кроме того, деловые люди активно пользуются другими услугами гостиницы, прежде всего, предложениями ресторанной службы.

Все предстоящие затраты по оснащению конференц-зоны нужно рассматривать в первую очередь как инвестиции в создание дополнительного источника доходов в будущем от его сдачи в аренду.

С этой точки зрения необходимо выяснить, что требуется основному потоку клиентов, и создать гибкое решение, позволяющее проводить в одном и том же помещении мероприятия различных форматов – обучающие семинары, презентации, партнерские конференции, собрания акционеров и др., быстро перенастраивая оборудование.

При таком универсальном варианте часть устройств стационарно размещается в помещениях, а оставшееся оборудование устанавливается и подключается по мере необходимости.

Для создания конференц-зала в ООО «Карлсон» необходимо провести реконструкцию помещений на 1 этаже гостиницы, необходимые ремонтные работы и оснастить помещение будущего конференц-зала необходимым оборудованием и мебелью.

ООО «Карлсон» располагает свободными площадями на первом этаже для организации конференц-зала, до проведения реконструкции номерного фонда и здания гостиницы данные площади сдавались в аренду торговым предприятиям.

Выбор оборудования для конференц-зала зависит от конфигурации зала и от бюджета. В состав комплекса оборудования будет входить:

- конференц-система,
- система видеотрансляции,
- система профессионального звука,
- система коммутации.

Конференц система – это комплекс специального оборудования для организации комфортной коммуникации при проведении крупных мероприя-

тий. Она позволяет не только создать все необходимые условия для выступающих и участников, но и дает возможность следовать протоколу.

Конференц-оборудование используют для разных целей: при проведении семинаров, конференций, переговоров (как в сфере бизнеса, так и государственной политики), организации связи между несколькими удаленными друг от друга группами людей при помощи Интернет технологий.

Для успешного достижения вышеперечисленных целей, конференц системы включают следующие элементы:

- пульт делегата – это вызывная микрофонная панель либо подобное устройство. Он дает возможность участникам мероприятия выступать и высказывать свою точку зрения,

- пульт председателя имеет более широкие возможности, чем пульт делегата,

- центральный блок (включает в себя микшер, устройство для координации работы остального оборудования и коммутатор, с его помощью осуществляется процесс управления микрофонами).

Системы голосования позволяют делегатам проголосовать за то или иное решение:

- интерфейсные устройства (беспроводные переводчики или устройства с проводным подключением, которые входят в системы синхронного перевода),

- программные устройства и системы автоматизации обеспечивают дополнительные функции при работе (например, наведение камер на выступающего делегата, когда активизируется его пульт).

Кроме того, оборудование для конференц-зала при необходимости может включать устройства для презентации, демонстрации видеороликов и т. д. Если кто-то из участников находится в другом городе, или даже другой стране, то специальные защищенные системы через Интернет обеспечат надежную и качественную связь с ним.

При организации международных конференций или мероприятий с

участием иностранцев, используются системы синхронного перевода. Специально для решения этой задачи в состав конференц-системы Bosch входит аппаратура для синхронного перевода.

Таблица 3.1

## Расходы на ремонт и оборудование конференц-зала

Наименование	Кол-во	Стоимость, руб.	Сумма, руб.
<b>Помещение</b>			
Система кондиционирования	1	80000	80000
Перепланировка	1	60000	60000
Ремонт	1	224000	214000
Освещение	1	32000	32000
Предметы интерьера	1	26000	26000
Ковровое покрытие	1	48000	48000
<b>Оборудование для конференций</b>			
Система видеопроекции (экран и проектор)	1	83754	83754
Системы профессионального звука	1	40000	40000
Система видеотрансляции	1	52000	52000
Система коммутации	1	62300	62300
Конференц-система	1	160000	160000
<b>Мебель</b>			
Стулья (складные)	30	800	24000
Стулья	20	1444	28880
Стулья	8	2210	17680
Стол	1	34000	34000
Всего			962614

Направить звуковой поток делегату на том языке, который он понимает, позволяет оборудование синхронного перевода. Для этого применяется кабинка переводчика. В ней специалист осуществляет перевод выступления участника на другой язык и надговывает его через микрофон.

Участники могут слушать оригинал, либо выбирать язык, на который переводится выступление с помощью специального пульта. Для регулирования звукового потока и управления процессом перевода существует специальный пульт переводчика

Помещение конференц-зала необходимо оборудовать профессиональной системой кондиционирования воздуха, мебелью. Затраты на ремонт помещения, приобретение оборудования и оснащение конференц-зала мебелью

составят 962 614,0 руб. (табл. 3.1).

Затраты на перепланировку и ремонт помещения для конференц-зала составят 380,0 тыс. руб. Общая сумма расходов на оборудование для конференц-зала – 431,254 тыс. руб., на мебель – 104,560 тыс. руб.

Необходимо провести расчет экономической эффективности оборудования конференц-зала в ООО «Карлсон» на основе данных о затратах на перепланировку помещения, проведение ремонтных работ, покупку необходимого оборудования и мебели.

### **3.3. Расчет экономической эффективности проекта**

Проведем расчет экономической эффективности организации конференц-зала в ООО «Карлсон». При расчете экономической эффективности новых туров необходимо сделать прогноз продаж услуг конференц-зала по годам реализации проекта.

Анализ конкурентов – гостиниц г. Железногорск, показал, что услуги конференц-залов они не предоставляют. При этом в г. Железногорск находится несколько промышленных предприятий, которые в своей деятельности нуждаются в услугах конференц-залов для проведения различных семинаров, тренингов и деловых встреч.

Стоимость 1 часа аренды конференц-зала вместимостью 60 человек составляет 4,0 тыс. руб. Продолжительность конференций в среднем составляет 3-6 часов. Среднюю продолжительность конференций при расчетах будем учитывать 4 часа.

Прогноз продаж услуг конференц-зала представлен в таблице 3.2. Себестоимость услуг конференц-зала будет состоять из затрат на коммунальные услуги и заработную плату обслуживающего персонала.

В себестоимость услуг конференц-зала входит оплата труда персонала (техника, менеджера по продажам), а также коммунальные расходы, затраты на уборку помещения.

При расчете эффективности организации конференц-зала в ООО «Карлсон» необходимо учитывать затраты на проведение рекламной компании.

Таблица 3.2

## Прогноз продаж услуг конференц-зала, руб.

Наименование	года				
	1	2	3	4	5
Стоимость аренды	4000	4000	4000	4000	4000
Продолжительность конференций	4	4	4	4	4
Количество конференций в год	38	40	42	44	46
Выручка	608000	640000	672000	704000	736000
Себестоимость	136800	144000	151200	158400	165600
Прибыль	471200	496000	520800	545600	570400
Налог на прибыль	94240	99200	104160	109120	114080
Чистая прибыль	376960	396800	416640	436480	456320

В первый год реализации проекта гостиничный комплекс будет ориентироваться на собственных бизнес-клиентов и бюджет рекламной компании предусмотрен в размере 30,0 тыс. руб.

Во второй и последующие годы затраты на рекламную компанию предусмотрены в размере 40,0 тыс. руб., увеличение затрат на рекламу связано с необходимостью расширять клиентскую базу и загруженность конференц-зала. В тоже время отметим, что в целом средства выделяемые на рекламную кампанию услуг конференц-зала незначительны, так как конкурентов у гостиницы нет.

Расчет эффективности проекта приведен в таблице 3.3. При расчетах нами принималась во внимание упущенная выгода – доход, который гостиница получала от сдачи в аренду помещений на 1 этаже.

Так как в результате открытия и работы конференц-зала ожидается увеличение загруженности номерного фонда гостиницы, то при расчетах экономической эффективности проекта открытия конференц-зала нами учитывалась прибыль от увеличения загруженности номерного фонда.

В первый год реализации проекта прибыль от услуг конференц-зала составит 376,96 тыс. руб, от увеличения загруженности номерного фонда –

160,983 тыс. руб., во второй год – 396,8 тыс. руб. и 187,814 тыс. руб. соответственно.

На начальном этапе реализации проекта инвестиционные затраты будут состоять из затрат на ремонт и реконструкцию помещения, а также покупку необходимого оборудования и мебели и в сумме составят 962,614 тыс. ру.

Отметим, что в первый год реализации проекта эффективность составит 378,486 тыс. руб. В последующие годы будет увеличиваться размер прибыли от реализации услуг конференц-зала и от увеличения загруженности номерного фонда.

Анализ маркетинговых исследований специалистов в области гостиничного бизнеса показал, что гостиница ООО «Карлсон» может рассчитывать на увеличение загруженности до 10% от существующей.

В первый год реализации проекта предполагается, что загруженность номерного фонда увеличится на 6% или 600 место-суток, на второй год на 7%, третий – 8%, далее темп снизится и будет составлять 0,5% в год (приложение 11).

Таблица 3.3

## Расчет эффективности проекта, руб.

Наименование	года					
	0	1	2	3	4	5
Ремонт помещения	380000					
Оборудование	582614					
Амортизация		71875,67	71875,67	71875,67	71875,67	71875,67
Упущенная выгода		57600	57600	57600	57600	57600
Реклама		30000	40000	40000	40000	40000
Прибыль от предоставления услуг конференц-зала		376960	396800	416640	436480	456320
Прибыль от увеличения загруженности номерного фонда		160983,9	187814,5	214645,2	228060,5	241475,8
Эффективность	-962614	378468,2	415138,9	461809,5	495064,9	528320,2
Чистые денежные потоки	-962614	450343,9	487014,5	533685,2	566940,5	600195,8

Прибыль от увеличения загруженности номерного фонда в первый год реализации проекта открытия конференц-зала составит 160,983 тыс. руб., во второй – 187,814 тыс. руб. (табл. 3.3). Размер амортизационных отчислений составляет 71 875,67 руб.

На основании таблицы 3.3 можно рассчитать показатели эффективности предлагаемого проекта. Анализ эффективности капитальных вложений приведен в таблице 3.4.

Современная стоимость нарастающим итогом составит 354 076 руб.

Таблица 3.4

#### Анализ эффективности капитальных вложений

Годы	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, руб.	Дисконтированный множитель при ставке «г», равной 27%	Современная стоимость, руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, руб.
0	-962614	1		-962614
1	450343,9	0,787402	354601,5	-608013
2	487014,5	0,620001	301949,6	-306063
3	533685,2	0,48819	260539,7	-45523,1
4	566940,5	0,384402	217932,8	172409,7
5	600195,8	0,302678	181666,3	354076
NPV				354076

Данные проведенных расчетов показывают эффективность организации конференц-зала в ООО «Карлсон».

Чистый приведенный доход (NPV) представляет собой величину разностей результатов инвестиционных затрат за расчетный период, приведенных к одному моменту времени, т.е. с учетом дисконтирования денежного потока (результатов) и инвестиционных вложений (затрат).

$NPV = 354\,075,972$  руб.

Индекс доходности (PI) определяется как отношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату инновационным расходам. PI показывает сколько дохода получает инвестор в результате осуществления этого проекта на каждый вложенный рубль.

$$PI = 2,74$$

Таким образом, на каждый вложенный рубль ООО «Карлсон» получит 2 рубля 74 копейки прибыли.

Период окупаемости (DPP) – это минимальный временной интервал от момента начала осуществления проекта, за пределами которого чистый приведенный доход становится не отрицательным.

Это период, начиная с которого инвестиционные вложения покрываются суммарными результатами от реализации проекта.

$$PP = 2,15 \text{ года,}$$

$$DPP = 4,24 \text{ (года)}$$

Таким образом, срок окупаемости предлагаемого проекта организации конференц-зала в ООО «Карлсон» с учетом коэффициента дисконтирования составляет 4,24 года или 4 года 3 месяца.

IRR (Internal Rate of Return, IRR) определяет максимальную стоимость привлекаемого капитала, при которой инвестиционный проект остается выгодным. IRR рассчитывается как значение ставки дисконтирования, при которой NPV=0. В другой формулировке, это средний доход на вложенный капитал, обеспечиваемый данным инвестиционным проектом. Расчёт показателя внутренней нормы доходности произведен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

Исходные данные для показателя внутренней нормы доходности

Год	Поток, руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r=121%	PV, руб.	=124%	PV, руб.	r=122%	PV, руб.	=123%	PV, руб.
0	-962614,00	1		1	-	1	-	1	-
1	450343,89	0,704	962614,00	0,689	-962614,00	0,699	962614,00	0,694	962614,00
2	487014,54	0,495	317143,59	0,475	310582,00	0,489	314925,80	0,482	312738,82
3	533685,19	0,349	241526,75	0,328	231635,93	0,341	238160,57	0,334	234864,27
4	566940,52	0,245	186388,93	0,226	175057,67	0,239	182505,96	0,232	178730,09
5	600195,84	0,173	139438,95	0,156	128252,40	0,167	135579,29	0,161	131852,24
			103956,41		93638,18		100372,05		96934,98
NPV			25840,63		-23447,82		8929,66		-7493,60
IRR = 144,62%									
IRR = 144,54%									

Значение IRR больше ставки дисконтирования, используемой для приведения стоимости будущих свободных денежных потоков, генерируемых проектом, следовательно инвестирование в такой проект даст положительную приведенную стоимость, и инвестирование в такой проект имеет экономическую целесообразность.

Проведенный анализ чувствительности проекта позволяет сделать вывод о том, что данный проект обладает достаточно высокой надежностью и безопасностью реализации.

Данный инвестиционный проект предполагает открытие конференц-зала в гостиничном комплексе. Проект даёт следующие финансовые результаты:

IRR – внутренняя норма доходности – 144%;

NPV – чистая приведенная стоимость за 5 лет – 354 075,972 руб.;

DR – ставка дисконтирования – 27%;

DPP – диск. срок окупаемости – 4 года 3 месяца;

PI – индекс прибыльности – 2,74.

Таким образом, срок окупаемости предлагаемого проекта открытия конференц-зала в гостинице ООО «Карлсон» с учетом коэффициента дисконтирования составляет 4,24 года. Можно сделать вывод, что открытие конференц-зала будет иметь положительный эффект и приносить дополнительную прибыль.

Для продвижения конференц-услуг в гостинице «Карлсон», на наш взгляд, целесообразно осуществлять следующие направления деятельности:

- разработать конференц-пакет;
- разработать маркетинговую программу «комплексного обслуживания»;
- сотрудничать с арт-агентствами;
- проводить рекламные акции.

Конференц-пакет (conference package) включает в себя кофейные паузы, напитки во время конференции, обед (как правило, шведский стол), обо-

рудование (флип-чарты, экран, мультимедийный проектор). Практика показывает, что конференц-пакеты пользуются большим спросом, но они могут составляться и индивидуально. Нами разработан конференц-пакет, который можно предлагать корпоративным клиентам, желающим провести длительные (до 10 часов) деловые мероприятия (табл. 3.6).

Таблица 3.6

## Конференц-пакет ООО «Карлсон»

Услуги	Характеристика
Аренда конференц-зала на целый день (10 часов)	
Меню и напитки	Кофе, чай, выпечка, свежие фрукты Утренняя кофейная пауза 3 различных прохладительных напитка во время конференции Обед – шведский стол Дневная кофейная пауза Шампанское, сок, фрукты
Аудио и видеооборудование	LCD проектор XGA ANSI LM 1500 с экраном Кнопочный стенд с флип-чарт
Услуги связи	Бесплатные звонки по городу, факс
Канцелярские принадлежности	Блокнот, ручки

Программа «комплексного обслуживания» заключается в том, что клиентам предоставляются максимальные скидки, если они бронируют полный пакет: проживание, питание, конференц-услуги. Внедрение подобной программы позволяет гостиницы расширить клиентскую базу и в последующие годы при достижении стабильных результатов от программы «комплексного обслуживания» гостиница сможет отказаться.

Сотрудничество с арт-агентствами широко распространено в мировой практике предоставления конференц-услуг. Если корпоративное мероприятие сопровождается культурной программой, то необходимо организовать не только проведение конференции или семинара, но и продумать сценарий мероприятия. Агентства могут предложить сопутствующие услуги: фотографирование, приглашение артистов, дизайн специального интерьера и т.д.

Грамотно разработанная и проводимая рекламная политика гостиницы

поможет привлечь новых клиентов. Практика показывает, что услугами конференц-залов можно воспользоваться при проведении презентаций торговых компаний, акций Дня города, церемоний вручения различных премий, городских фестивалей в области искусства и культуры. Имидж отеля – одна из основных гарантий спроса.

В настоящее время современные отели предоставляют широкий набор услуг для своих гостей. Рекреационная составляющая в гостинице «Карлсон» практически не развита.

Одна из проблем развития российских региональных гостиниц делового назначения – отсутствие широкого спектра дополнительных услуг. К сожалению, пока под деловым туризмом в России подразумевают лишь обслуживание деловых поездок и деловых мероприятий, забывая об услугах по оздоровлению, услугах, обеспечивающих возможность совершать деловые поездки с семьей и т.п. Данная проблема усугубляется еще и тем, что в удаленных от центра России городах зачастую вообще отсутствуют развлекательные и оздоровительные центры, где можно получить приемлемые по качеству сервиса услуги. Многофункциональность отелей, предназначенных для бизнес-туристов, – один из наиболее важных критериев конкурентоспособности. Совершенно очевидно, что роль бизнес-отелей в деловой инфраструктуре России, спрос на офисные помещения при отелях и деловые услуги высокой категории будут постоянно увеличиваться.

В гостиничном бизнесе высокие объемы продаж неотделимы от высокого качества обслуживания и достигаются сознательной работой всего коллектива, правильным подбором и расстановкой кадров, созданием на гостиничном предприятии эффективной корпоративной культуры. Этому же способствуют процессы формирования положительного имиджа гостиничного предприятия, который работает на рост доверия клиентов к услугам и, следовательно, на повышение объемов продаж.

Можно сделать вывод, что организация конференц-зала в ООО «Карлсон» позволит увеличить прибыль гостиничному комплексу и повы-

силь эффективность деятельности.

## Заключение

С каждым годом деловые, культурные и научные связи между регионами и странами становятся все более интенсивными. Деловой туризм играет в этом важную роль. Развитие национальной экономики и интеграция ее в мировой рынок тоже немислимы без развития сферы делового туризма.

Бизнес-туризм – одно из самых перспективных направлений современного туризма в России. Высокие темпы его развития определяют, в первую очередь, глобализация мировой экономики и «стирание границ». Бизнесмены всё чаще ищут и находят деловых партнёров за рубежом. Но, отправляясь в «путешествие», они хотят не просто побывать на выставке, семинаре, конференции – они едут за новыми возможностями для своего бизнеса.

Предоставление конференц-услуг становится для гостиниц все более перспективным направлением бизнеса. Опыт показывает, что гостиницы оказываются более заинтересованы в проведении бизнес-мероприятий, обеспечивающих не только заполняемость, но и заказы на залы, услуги по питанию, техническому обслуживанию и т.д., чем в размещении туристов в рамках сотрудничества с туристическими агентствами.

Специалисты понимают, насколько выгодным для отелей является предоставление конференц-услуг. Ведь помимо аренды залов и оборудования корпоративные клиенты повышают загрузку номерного фонда гостиницы и развиваются услуги питания и дополнительные услуги.

Внимание к деловому туризму и оказанию конференц-услуг как его необходимой составляющей поднимает качество на высокий уровень. Отели реставрируют, переоборудуют и расширяют существующие конференц-залы, а если есть возможность, открывают новые.

В соответствии с целью дипломного проекта был разработан проект предоставления конференц-услуг в ООО «Карлсон» для повышения эффективности деятельности предприятия.

ООО «Карлсон» – это современный гостиничный комплекс, располо-

женный в г. Железногорск. Анализ финансово-экономических показателей ООО «Карлсон» показал, что гостиничный комплекс ежегодно увеличивает объемы продаж, и как результат эффективность работы. Выручка от продаж за анализируемый период увеличилась на 1 677,4 тыс. руб. или 6,1%.

Индустрия конференц-услуг в России – одно из самых динамичных направлений бизнеса. На фоне роста деловой активности в городе Железногорск последние несколько лет наблюдается стабильное увеличение востребованности конференц-услуг, включающих организацию деловых мероприятий, проводимых как на территории гостиниц, так и на территории отдельных специализированных бизнес-центров. Спрос на такие услуги в последнее время начинает превышать предложение и, согласно прогнозам, будет расти и дальше. В условиях нехватки специализированных бизнес-центров спрос на конференц-услуги в настоящее время в основном удовлетворяется гостиницами города и области.

Опыт гостиниц в России показывает, что создание конференц-залов позволяет повысить загрузку номерного фонда на 10%. Мероприятия бизнес-центра позволяют выровнять гостинице загрузку в летние месяцы, заполняют отель в выходные дни. Если в среднем гость гостиницы останавливается на 1,5 – 2 дня, то участник конференции живет в отеле 3 – 4 дня. Большой срок проживания снижает себестоимость номера. Кроме того, деловые люди активно пользуются другими услугами гостиницы, прежде всего, предложениями ресторанной службы.

Для создания конференц-зала в ООО «Карлсон» необходимо провести реконструкцию помещений на 1 этаже гостиницы, необходимые ремонтные работы и оснастить помещение будущего конференц-зала необходимым оборудованием и мебелью.

Помещение конференц-зала необходимо оборудовать профессиональной системой кондиционирования воздуха, мебелью. Затраты на ремонт помещения, приобретение оборудования и оснащение конференц-зала мебелью составят 972 614,0 руб.

Расчет дисконтированных величин денежного потока и инвестиционных вложений показал, что сумма дисконтированных инвестиционных вложений за 5 лет составит 1 322,114 тыс. руб.

Чистый приведенный доход (NPV) представляет собой величину разностей результатов инвестиционных затрат за расчетный период, приведенных к одному моменту времени, т.е. с учетом дисконтирования денежного потока (результатов) и инвестиционных вложений (затрат) и равен 354,075 тыс. руб.

Индекс доходности (PI) определяется как отношение приведенных доходов к приведенным на ту же дату инновационным расходам. PI показывает сколько дохода получает инвестор в результате осуществления этого проекта на каждый вложенный рубль.  $PI = 2,74$ . Таким образом, на каждый вложенный рубль ООО «Карлсон» получит 2 рубля 74 копейки прибыли.

Период окупаемости (DPP) – это минимальный временной интервал от момента начала осуществления проекта, за пределами которого чистый приведенный доход становится не отрицательным. Срок окупаемости предлагаемого проекта организации конференц-зала в ООО «Карлсон» с учетом коэффициента дисконтирования составляет 4,24 года или 4 года 3 месяца.

### Список использованных источников

1. Правила предоставления гостиничных услуг в РФ [Текст] : Постановление правительства от 25.04.1997 г. № 490 // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
2. ГОСТ Р 51185-98 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования [Текст] : Государственный стандарт РФ, принят постановлением Госстандарта РФ от 9.07.1998 г. № 286. // Справочная правовая система «Консультант Плюс». Разд. «Законодательство». Информ. банк «Версия Проф».
3. Апартаменты – новый формат на рынке недвижимости [Текст] // Гостиничное дело. – 2013. - № 10. – С. 4-7.
4. Арбузова, Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг [Текст] : учеб. пособие / Н. Ю. Арбузова. – М. : «Академия», 2014. – 224 с.
5. Артемова, Е. Н. Введение в гостеприимство и туризм [Текст] : учеб. пособие / Е. Н. Артемова, В. А. Козлова. – Орел : ОрелГТУ, 2013. – 100 с.
6. Асанова, И. М. Деятельность службы приема и размещения [Текст] : учеб. пособие / И. М. Асанова, А. А. Жуков. – М. : «Академия», 2014. – 288 с.
7. Байлик, С. И. Гостиничное хозяйство [Текст] : проблемы перспективы сертификация : учеб. пособие / С. И. Байлик. – Киев : ВИРА-Р, 2014. – 208 с.
8. Балабанов, И. Т. Экономика туризма [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. - М. : Финансы и статистика, 2015. – 174 с.
9. Балашова, Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] / Е. А. Балашова. – М. : Вершина, 2013. – 176 с.
10. Безрукова, Н. Л. Маркетинг в гостиничной индустрии и туризме: российский и международный опыт [Текст] / Н. Л. Безрукова, В. С. Янкевич. Под ред. В. С. Янкевича. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 416 с.
11. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостинич-

ном хозяйстве [Текст] : учеб. пособие / В. С. Боголюбов, С. А. Быстров. – М. : Академия, 2015. – 402 с.

12. Браймер, Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства [Текст] / Р. А. Браймер, пер. с англ. – М. : Аспект Пресс, 2014. – 382 с.

13. Бургонова, Г. Н. Гостиничный и туристический бизнес: особенности бухгалтерского учета и налогообложения [Текст] : учебник / Г. Н. Бургонова, Н. А. Каморджанова. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 351 с.

14. Вакуленко, Р. Я. Управление гостиничным предприятием [Текст] / Р. Я. Вакуленко, Е. А. Кочкурова. – М. : Университетская книга, Логос, 2014. – 242 с.

15. Василенко, И. А. Международные переговоры [Текст] : учебник. – М. : Юрайт, 2015. – 485 с.

16. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – М. : Дашков и К, 2015. – 464 с.

17. Волков, Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса [Текст] : учеб. пособие / Ю. Ф. Волков. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 380 с.

18. Гостиницы для деловых туристов [Текст] // Деловой туризм. – 2015. - № 9-10. – С. 10-11.

19. Гостиничная деятельность и понятие «гостиничного продукта» [Текст] // Гостиничное дело. – 2015. - № 5. – С. 65-68.

20. Гостиничный и туристический бизнес [Текст] / под ред. А. Д. Чудновского. – М. : Эксмос, 2013. – 352 с.

21. Деловой туризм в России [Текст] // Деловой туризм. – 2015. - № 5. – С. 6-10.

22. Деловой туризм и бизнес туризм [Текст] // Деловой туризм. – 2014. - № 3. – С. 5-6.

23. Деловой туризм набирает обороты [Текст] // Деловой туризм. – 2014. - № 1. – С. 6-7.

24. Дементьев, С. Как правильно подготовиться к проведению конфе-

ренции [Текст] / С. Дементьев // Международный деловой туризм. – 2013. - №3. – С. 7.

25. Европейский гостиничный маркетинг [Текст] : учеб. пособие: Пер. с англ. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 224 с.

26. Ермаков, Д. Что выбрать для конференции [Текст] / Д. Ермаков // Международный деловой туризм. – 2013. - № 10. – С. 15-16.

27. Ефимова, О. П. Экономика гостиниц и ресторанов [Текст] : учеб. пособие / О. П. Ефимова, Н. А. Ефимова; Под ред. Н. И. Кабушкина. – М. : Новое знание, 2013. – 392 с.

28. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] / М. А. Ехина. – М. : «Академия», 2012. – 208 с.

29. Замуруева, Е. Франчайзинг, аутсорсинг, ценообразование в гостиничном бизнесе [Текст] / Е. Замуруева // Гостиничное дело. – 2015. - № 3. – С. 19-23.

30. Зарубежный опыт [Текст] // Деловой туризм. – 2014. - № 5. – С. 11-15.

31. Иванова, Е. Фирменный стиль гостиницы [Текст] : эффективно и ненавязчиво / Е. Иванова // Туризм. – 2015. - № 10. – С. 20-22.

32. Как организовать корпоративное мероприятие [Текст] // Деловой туризм. – 2013. - № 2. – С. 4-5.

33. Как скоординировать работу организаторов конференц-услуг и других гостиничных служб? [Текст] // Про отель. – 2015. - № 4. – С. 21- 27.

34. Конференц-услуги: как извлечь прибыль? [Текст] // Про отель. – 2015. - № 4. – С. 15- 16.

35. Концепция Второго международного форума «MICE-индустрия: шаг к единому туристическому пространству городов стран СНГ» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://forumeuro2014.magcon.ru/konception-mice-2015.html> дата обращения 11.04.2015)

36. Корнеев, Н. В. Технология гостиничного сервиса [Текст] / Н. В. Корнеев, Ю. В. Корнеева, И. А. Емелина. – М. : Академия, 2015. – 272 с.

37. Королева, Л. Управление гостиничным объектом [Текст] / Л. Королева // Гостиничное дело. – 2013. - № 11. – С. 28-31.
38. Кукушкина, Л. П. Особенности ведения бухгалтерского учета в гостиничном бизнесе [Текст] / Л. П. Кукушкина. – М. : Аудитор, 2015. – 80 с.
39. Кулаева, Н. Финансово-экономические показатели эффективности работы гостиничного предприятия [Текст] / Н. Кулаева // Гостиничное дело. – 2012. - №1. – С. 16-20.
40. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : учеб. пособие / А. С. Кусков. – М. : Дашков и К, 2015. – 328 с.
41. Лесник, А. Л. Гостиничный маркетинг: Теория и практика максимизации продаж [Текст] : учеб. пособие / А. Л. Лесник. – М. : Кнорус, 2015. – 232 с.
42. Лучшие конференц-залы Москвы [Текст] // Деловой туризм. – 2014. - № 6. – С. 4-6.
43. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания [Текст] / И. Ю. Ляпина. – М. : Академия, 2015. – 208 с.
44. Медлик, С. Гостиничный бизнес [Текст] : учебник / С. Медлик, Х. Инграм. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 239 с.
45. Мировой туризм идет вверх, российский упал на 6% [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.tourprom.ru/news/27866/> дата обращения 23.03.2015)
46. Обзор рынка гостиничной недвижимости Железногорска [Электронный ресурс] – Режим доступа : [http://parad-catalog.ru/publ/publ\\_2587.html](http://parad-catalog.ru/publ/publ_2587.html) (дата обращения 08.04.2015)
47. Организация конференц-услуг [Текст] // Про отель. – 2015. - № 4. – С. 18.
48. Основы делового туризма [Текст] // Деловой туризм. – 2014. - № 5. – С. 3-6.
49. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2014. –

207 с.

50. Полин, Эпплби. Организация конференций [Текст] / Полин Эпплби. – М. : Гиппо, 2015. – 176 с.

51. Продвижение конференц-услуг [Текст] // Про отель. – 2014. - № 4. – С. 30.

52. Романов, В. А. Гостиничные комплексы. Организация и функционирование [Текст] / В. А. Романов, С. Н. Цветкова, Т. В. Шевцова, В. В. Карашенко. – М. : МарТ, Феникс, 2015. – 224 с.

53. Рынок делового туризма [Текст] // Деловой туризм. – 2015. - № 1. – С. 4-5.

54. Рынок делового туризма растет [Электронный ресурс] – Режим доступа : <http://www.rg.ru/2015/02/25/turizm.html> дата обращения 25.03.2015)

55. Самый сложный год для туризма: итоги-2015 [Электронный ресурс] – Режим доступа:  
<http://www.interfax.ru/tourism/tourisminf.asp?sec=1465&id=415698> (дата обращения 15.03.2015)

56. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] / А. В. Сорокина. – М. : «Альфа-М», 2015. – 351 с.

57. Стадник, А. А. Технология приема и обслуживания туристов в гостинице [Текст] : учеб. пособие / А. А. Стадник. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 240 с.

58. Управление отелем: учебник [Текст] / под общ. Ред. А. А. Мусакина. – М. : Бонниер Бизнес Пресс, 2015. – 924 с.

59. Федцов, В. Г. Культура гостинично-туристского сервиса [Текст] / В. Г. Федцов. – М. : Феникс, 2015. – 212 с.

60. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] : учеб. пособие / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М. : Финансы и статистика, 2014. – 176 с.

61. Чем оснастить конференц-зал? Программа технического минимум

[Текст] // Про отель. – 2013. - № 4. – С. 36-41.

62. Что нужно корпоративному клиенту от конгресс-площадки? [Текст]  
// Про отель. – 2014. - № 4. – С. 42- 43.

63. Что такое деловой туризм [Текст] // Деловой туризм. – 2013. - № 4.  
– С. 3-7.

64. Чудновский, А. Значение развития инфраструктуры туризма и гостеприимства [Текст] / А. Чудновский // Гостиничное дело. – 2015. - № 3. – С. 9-21.

65. Яковлев, Г. Экономика гостиничного хозяйства [Текст] : учеб. пособие / Г. Яковлев. – М. : РДЛ, 2015. – 328 с.

66. Evans N., Campbell D., Stonehouse G. Strategic Management for Travel and Tourism [Text]. Butterworth-Heinemann; 2013. – 440 p.

67. Phillips P., Moutinho L. Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism [Text]. CABI Publishing, CAB International; 2013. – 248 p.

## **Приложения**

## Приложение 1

## Организационная структура ООО «Карлсон»



## Основные экономические показатели деятельности

## ООО «Карлсон»

	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Выручка от реализации работ, услуг	9686,5	10979,7	11687,5	1293,2	707,8	2001	113	106	120
Себестоимость работ, услуг	5673,30	6787,60	7273,30	1114,30	485,70	1600,00	120	107	128
Валовая прибыль	4013,20	4192,10	4414,20	178,90	222,10	401,00	104	105	110
Прибыль от реализации	3211,80	3355,70	3512,80	143,90	157,10	301,00	104	105	109
Чистая прибыль	1537,68	1635,92	1858,48	98,24	222,56	320,80	106	114	121
Оборотные средства	3605,80	3682,50	3675,20	76,70	-7,30	69,40	102	100	102
Внеоборотные активы	22170,00	22311,00	22344,00	141,00	33,00	174,00	101	100	101
Среднегодовая стоимость основных средств	22170,00	22240,50	22344,00	70,50	103,50	174,00	100	100	101
Дебиторская задолженность	6,90	8,70	9,90	1,80	1,20	3,00	126	114	143
Кредиторская задолженность	1929,10	1726,60	1562,90	-202,50	-163,70	-366,20	90	91	81
Денежные средства	976,50	1034,30	1088,40	57,80	54,10	111,90	106	105	111
Фондоотдача, руб. / руб.	0,44	0,49	0,44	0,06	-0,06	0,00	113	89	100
Фондоёмкость, руб. / руб.	2,29	2,03	1,91	-0,26	-0,12	-0,38	89	94	84

## Оценка показателей рентабельности ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Рентабельность производства	2,07	2,13	2,23	0,06	0,10	0,15	103	104	107
Рентабельность продаж	0,62	0,63	0,64	0,02	0,00	0,02	103	101	103
Рентабельность основного капитала	0,44	0,46	0,49	0,02	0,03	0,05	106	106	112
Рентабельность собственного капитала	0,51	0,54	0,57	0,03	0,04	0,06	105	107	113
Чистая рентабельность	0,60	0,62	0,63	0,03	0,01	0,04	104	102	106

## Оценка показателей платежеспособности

## ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Коэффициент текущей ликвидности	1,35	1,63	1,58	0,28	-0,05	0,23	121	97	117
Коэффициент быстрой ликвидности	0,49	0,69	0,68	0,20	-0,01	0,19	140	99	139
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,29	0,50	0,51	0,21	0,01	0,22	172	103	176
Величина собственных оборотных средств (тыс. руб.)	4543,8	5001,4	5052,3	457,60	50,90	508,50	110	101	111
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	0,01	0,03	0,02	0,02	-0,01	0,01	349	67	235
Доля собственных средств в общем объеме текущих активов	0,15	0,16	0,17	0,01	-0,33	0,02	109	101	111
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	0,06	0,13	0,09	0,08	-0,05	0,03	237	66	156
Коэффициент покрытия запасов	0,49	0,69	0,68	0,20	-0,01	0,19	140	99	139

## Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

## ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Коэффициент концентрации собственного капитала	0,86	0,86	0,85	0,00	-0,01	-0,01	100	99	99
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,14	0,14	0,15	0,00	0,01	0,01	99	106	105
Коэффициент финансовой устойчивости	0,89	0,90	0,89	0,01	0,00	0,01	101	100	101
Коэффициент маневренности собственного капитала	0,01	0,03	0,02	0,02	-0,01	0,01	349	67	235
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,17	0,17	0,18	0,00	0,01	0,01	99	107	106
Коэффициент финансирования	0,86	0,86	0,85	0,00	-0,01	-0,01	100	99	99

## Оценка коэффициентов деловой активности

## ООО «Карлсон»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Общая оборачиваемость капитала, обор.	0,91	0,92	0,96	0,01	0,04	0,05	101	104	105
Оборачиваемость материальных оборотных активов, обор.	3,10	3,10	3,15	0,00	0,05	0,05	100	102	102
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	4,67	5,20	4,87	0,53	-0,33	0,20	111	94	104
Оборачиваемость собственного капитала, обор.	1,07	1,08	1,13	0,01	0,06	0,07	101	105	106

## Анализ ликвидности баланса ООО «Карлсон»

	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
<b>АКТИВЫ</b>									
A <sub>1</sub>	983,50	1536,20	1644,40	1,56	1,07	1,67	552,70	108,20	660,90
A <sub>2</sub>	11,50	10,80	11,40	0,94	1,06	0,99	-0,70	0,60	-0,10
A <sub>3</sub>	2893,40	2893,50	2877,90	1,00	0,99	0,99	-5786,9	-15,60	-15,50
A <sub>4</sub>	25670,00	25411,00	25347,00	0,99	1,00	0,99	-259,00	-64,00	-323,0
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	1922,10	1726,60	1862,90	0,90	1,08	0,97	-195,50	136,30	-59,20
П <sub>2</sub>	1452,20	1341,60	1336,70	0,92	1,00	0,92	-110,60	-4,90	-115,5
П <sub>3</sub>	981,20	1270,80	1412,20	1,30	1,11	1,44	289,60	141,40	431,00
П <sub>4</sub>	25858,30	26073,40	25787,50	1,01	0,99	1,00	215,10	-285,90	-70,80