

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

**ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ**

**КАФЕДРА ТУРИЗМА И СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА**

**Разработка и обоснование проекта создания  
фитнес-центра в гостинице  
(на примере ООО «Север»)**

Дипломный проект

студентки аочного отделения 6 курса группы 82000861

**Мартыновой Ксении Сергеевны**

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

**Рецензент  
Директор ООО «Север» Ельцов А.Л.**

**БЕЛГОРОД 2016**

## Содержание

Введение.....	3
1. Теоретические основы деятельности фитнес-центра как части инфраструктуры гостиничного предприятия .....	7
1.1. Понятие и состав инфраструктуры гостиничного предприятия.....	7
1.2. Организация деятельности фитнес-центра в гостинице.....	15
1.3. Тенденции российского и зарубежного рынков фитнес-услуг.....	23
2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Север».....	31
2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия.....	31
2.2. Анализ финансовой деятельности предприятия.....	40
2.3. Оценка показателей эксплуатационной программы гостиницы.....	55
3. Разработка проекта и экономическое обоснование создания фитнес-центра в ООО «Север».....	68
3.1. Разработка концепции проекта фитнес-центра.....	68
3.2. Экономическое обоснование проекта .....	75
3.3. Расчет экономической эффективности проекта .....	82
Заключение.....	90
Список использованных источников.....	94
Приложения.....	100

## Введение

Организация в отеле полноценного фитнес-центра или тренажерного зала с недавних пор стала необходимостью для всех кто занимается гостиничным бизнесом. Приезжая в другой город с любой целью наш средний современник выбирает место временного проживания, где имеются возможности для занятий спортом или фитнесом, даже если придется заплатить за номер чуть больше.

Возможность заниматься спортом в отеле уже давно стала неотъемлемой частью гостиничного сервиса. Напряженный ритм жизни, все возрастающие психо-эмоциональные нагрузки, малоподвижный образ жизни заставляют заботиться о здоровье каждого. Проводя все больше и больше времени в командировках, наши современники нуждаются в условиях, максимально приближенных к домашним, в том числе, в отношении спортивных услуг – снять напряжение прекрасно можно и в спортивном зале.

Гостиничные услуги представляют собой комплекс услуг, предоставляемых клиентам учреждений гостеприимства. Дополнительные услуги – неременная составляющая деятельности любой гостиницы. Определяющим фактором для увеличения количества и улучшения качества дополнительных услуг является ориентация гостиничного предприятия на ту или иную категорию постояльцев.

Развитие дополнительных услуг позволяет не только расширять перечень предложений для клиентов гостиницы, но и привлекать к посещению гостиничного комплекса жителей города.

Отметим, что при правильном позиционировании и управлении объектом, увеличение инфраструктуры вследствие организации фитнес-центра, может поднять среднегодовой уровень загрузки гостиницы.

В России развитие фитнес – индустрии как области применения бизнес-активности началось в 1993 году, с открытием первого клуба под всемирно известным брендом World Class. Сегодня сеть World Class, по оценке

крупнейшей ассоциации фитнес-клубов IHRSA (International Health, Racquet and Sport club Association), входит в число 25 лучших фитнес-клубов мира.

По данным различных консалтинговых компаний, обороты российской фитнес-индустрии растут на 20-25% в год. В прошлом году совокупный объем продаж фитнес-услуг в России составил порядка 9 000 – 10 500 млн. руб.

Слово фитнес происходит от английского прилагательного «fit» - «находящийся в хорошей форме, здоровый». Действительно, основа основ в фитнесе – это здоровье. Целью фитнеса является не достижение высоких спортивных результатов, а стремление помочь людям вести здоровый образ жизни. Все занятия строятся на основе принципа безопасности и максимальной пользы для здоровья.

Фитнес включает в себя физические тренировки в сочетании с правильно подобранной диетой. И упражнения, и диета подбираются индивидуально – в зависимости от противопоказаний, возраста, состояния здоровья, строения и особенностей фигуры.

Одна из особенностей тренажерных залов состоит в том, что вес большинства установок для фитнеса и тренажеров довольно велик. Собранные в одном помещении, эти установки создают весьма серьезные нагрузки на перекрытия. Ведь любой кардиотренажер весит не меньше центнера, а установки для силовых тренировок ещё массивнее. Именно поэтому одним из самых распространенных решений при организации тренажерного зала в ранее построенном гостиничном здании стало выделение для него помещения в подвальном этаже. Правда здесь возникают иные проблемы, требующие решения, прежде всего это освещение и вытяжная вентиляция.

В современной научной литературе не достаточно подробно освещены аспекты деятельности фитнес-центров, расположенных в гостиничных комплексах. Существующие инновации как правило касаются крупных гостиниц, где имеются финансовые возможности их применения.

Актуальность и недостаточная степень теоретической и практической разработанности проблем развития дополнительных услуг в гостиничных

комплексах predeterminedили выбор темы, цель и задачи научного исследования.

Необходимость повышать эффективность деятельности средств размещения путем развития инфраструктуры определило актуальность темы данного дипломного проекта.

Целью дипломного проекта является изучение инфраструктуры гостиничных комплексов, анализ финансового состояния ООО «Север» и разработка проекта создания фитнес-центра для повышения эффективности деятельности предприятия.

Для достижения поставленной цели будут решены следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы деятельности фитнес-центра как части инфраструктуры гостиничного предприятия;
- изучить понятие и состав инфраструктуры гостиничного предприятия;
- рассмотреть организацию деятельности фитнес-центра в гостинице;
- проанализировать отечественный и зарубежный рынок фитнес-услуг;
- сделать анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Север»;
- дать оценку показателей эксплуатационной программы гостиницы;
- разработать проект создания фитнес-центра в ООО «Север»;
- сделать экономическое обоснование проекта;
- сделать оценку эффективности внедрения проекта.

В качестве объекта исследования выбрано ООО «Север». Период исследования 3 года с 2013-2015 гг.

Предмет исследования – предоставление услуг фитнес-центра.

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 иссле-

дования.

Практическая реализация проекта состоит в том, что данная работа содержит разработку проекта создания фитнес-центра в гостиничном комплексе.

Методологическая основа дипломного проекта заключается в использовании таких экономических методов как: анализ и оценка экономических показателей, сравнение и выявление их динамики.

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 деятельности фитнес-центра как части инфраструктуры гостиничного предприятия, понятие и состав инфраструктуры гостиничного предприятия, организация деятельности фитнес-центра в гостинице, отечественный и зарубежный рынки фитнес-услуг.

Во второй главе проводится анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, анализ финансовой деятельности, оценка показателей эксплуатационной программы гостиницы.

В третьей главе раскрываются этапы разработки проекта создания фитнес-центра в гостиничном комплексе, разработки концепции проекта фитнес-центра и дается экономическое обоснование проекта создания фитнес-центра, расчет экономической эффективности проекта.

В заключении подводиться итог проведенной работы. При написании дипломного проекта было использовано 68 источников.

## **1. Теоретические основы деятельности фитнес-центра как части инфраструктуры гостиничного предприятия**

### **1.1. Понятие и состав инфраструктуры гостиничного предприятия**

Понятие инфраструктуры в отельном сегменте охватывает все услуги и сервисы, которые клиент может получить в дополнение к проживанию в гостиничном номере. Это может быть довольно обширный перечень услуг, ряд из которых, например, завтрак, интернет, посещение фитнес-зоны, как правило, включается в стоимость номера.

Инфраструктура (лат. *infra* – «ниже», «под» и лат. *structura* – «строение», «расположение») – комплекс взаимосвязанных обслуживающих структур или объектов, составляющих и/или обеспечивающих основу функционирования системы. [36, с. 24].

Все помещения гостиницы по функциональному назначению принято разделять на следующие группы: вестибюль; жилая часть; помещения для питания гостей; помещения торгово-бытового обслуживания; помещения для занятий спортом, развлечений бизнеса гостей, служебные и бытовые помещений; технические помещения.

Одной из наиболее ответственных частей гостиницы является группа помещений вестибюля. Здесь происходят встреча и проводы гостей, осуществляются функции распределения и перераспределения некоторых видов работ.

В жилой части гостиницы размещаются номера и помещения, необходимые для их нормального функционирования и поддержания в них чистоты. Состав группы помещений, направленных на развлечение, обширен. Сюда входят различные виды залов: киноконцертные, банкетные, танцевальные и т.д.

Спортивные сооружения, обычно, представлены бассейном, спортивными залами, боулингом, бильярдом и др. Помещениями для деловых встреч выступают различные конференц-залы, залы для деловых и банковских опе-

раций, выставочные залы.

Услуги клиентам предоставляются в помещениях торгово-бытового обслуживания, которые, обычно, включают в себя торговые предприятия, парикмахерскую, химчистку, фотоателье, ателье по пошиву и ремонту одежды и др.

Условия работы, быта и питания персонала гостиницы, а также хозяйственные и подсобные нужды, обеспечивают служебные и бытовые помещения.

Технические помещения предназначены для размещения служб, контролирующей работу техники кондиционирования, утилизации мусора, телефона, сигнализации и прочих систем обеспечения нормальной работы гостиницы.

Характеристики помещений, их количество и площадь различны у каждой гостиницы, и определяются ее вместительностью, условиями эксплуатации, а также «звездностью».

Участок, который примыкает к гостиничному зданию, тоже является функциональной зоной. Наличие пригостиничной территории необходимо в целях изоляции клиентов и персонала гостиницы от внешней среды (шум, загазованность, грязь и пр.). Для удобства прибытия постояльцев важно расположение гостиницы недалеко от транспортных узлов. Кроме того, на территории гостиничного комплекса обязательно должна быть парковка и стоянка транспортных средств.

В условиях недостатка наземной помещений активизируется использование подземной площади.

Различные помещения гостиницы должны быть хорошо связаны между собой. Разработка подобного вида связей приводит к рационализации работы отеля в целом и контролю материальных потоков, которые бывают внутренними (между помещениями и группами помещений), входными (из внешней среды в гостиницу) и выходными (из гостиницы во внешнюю среду). Отдельно рассматриваются потоки проживающих в гостинице, персонала, багажа кли-

ентов, белья, мусора, отходов, инвентаря и т.д.

Таким образом, гостиница представляет довольно сложную организацию с четко разработанной инфраструктурой, каждый элемент которой выполняет свои функции, будучи при этом связанным с остальными частями целого [44, с. 56].

Позиционирование гостиничного проекта в определенном классе предполагает наличие тех или иных элементов инфраструктуры. Чем выше класс отеля, тем разнообразней, оригинальней и качественней должны быть предоставляемые услуги и сервисы. Так, если для гостиницы категории 2 звезды достаточно одного заведения общественного питания и отдельных элементов сервиса, то в пятизвездочной гостинице, помимо нескольких разноформатных заведений питания, инфраструктура должна включать бизнес-центр и конференц-площади, фитнес, SPA и многое другое.

Если говорить о гостиницах 3 звезды и выше, то есть определенный обязательный набор услуг и сервисов, который они предлагают. Как правило, в гостинице должен быть ресторан с определенным количеством посадочных мест, работающий целый день. Для отеля 4-5 звезд это заведения с общеевропейской кухней и ресторан высокой кухни, подходящий для вечернего выхода. Такие требования – минимум, который обязан предоставить девелопер в гостиницах высокого уровня. Могут быть еще и небольшие бары и кафе, обслуживающие не только гостиничную публику. Однако перебарщивать не стоит, поскольку это не самый высокодоходный элемент проекта.

Площадь для занятий спортом также выделяется в зависимости от уровня гостиницы: это может быть отдельная комната с тренажерами и душем, а в гостиницах классом выше необходимы бассейн и инструктор. Что касается прочих элементов, таких как услуги банка, бизнес-центр и конференц-зал, то это, как правило, неотъемлемая часть гостиниц высокого класса.

Все остальные элементы инфраструктуры (магазины, бары на верхних этажах и т.д.) являются опционными и зависят от того, где расположена гостиница и на какую аудиторию рассчитана.

Очевидно, чем выше класс гостиницы, тем большую площадь занимают объекты инфраструктуры.

Совокупность средств труда, функционирующих в гостиницах, составляет их материально-техническую базу (МТБ). Она включает здание гостиницы, сооружения, их техническое оснащение (машины, оборудование), транспортные средства и др. В составе основных средств учитываются находящиеся в собственности организации земельные участки, объекты природопользования (вода, другие природные ресурсы).

По характеру вовлеченности в производственный процесс и Способу перенесения стоимости подавляющая часть средств труда относится к основным средствам. По видам они приведены в Общероссийском классификаторе основных фондов (ОК 013-94).

Основные средства включают: здания, сооружения, передаточные устройства, машины и оборудование, транспортные средства, инструмент, производственный и хозяйственный инвентарь, рабочий и продуктивный скот, многолетние насаждения, внутрихозяйственные дороги, капитальные затраты по улучшению Земель (без сооружений) и др.

Материалы (материально-производственные запасы), относящиеся к оборотным средствам гостиницы, также входят в МТБ. Совокупность средств труда, входящих в МТБ, имеет материально-вещественную (физическую) структуру.

Для успешной эксплуатации гостиница должна быть обеспечена не только материальными и техническими средствами, но и ресурсами (топливо, вода, электроэнергия).

МТБ предприятия в процессе эксплуатации требует постоянного контроля состояния всех составляющих. В этих целях организуются инвентаризации, проводятся плановые, профилактические и текущие ремонты, сервисное обслуживание транспорта. Одно из направлений деятельности – экономия всех видов ресурсов, в том числе и материальных. Главными источниками

ми Экономии воды и электроэнергии является применение ресурсосберегающих технологий.

К ним, например, относятся:

- система освещения на фотоэлементах (реагирует на движение), позволяющая экономить электроэнергию в коридорах, других местах, освещаемых круглосуточно, в целях безопасности;

- краны в ваннных комнатах на фотоэлементах, действующих по тому же принципу.

Состояние МТБ определяет уровень (класс) гостиницы.

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

Основные фонды гостиничного хозяйства составляют главное содержание его материально-технической базы. Понятие материально-технической базы значительно шире, чем основные фонды, поскольку гостиничное хозяйство пользуется частью средств труда и оборудования других отраслей хозяйства. К материально-технической базы принадлежит также хозяйственный инвентарь, малоценные предметы и такие, которые быстро отрабатываются, которые применяются в производственно-эксплуатационном процессе как средства труда, но учитываются в составе оборотных фондов. Этот элемент материально-технической базы гостиничного хозяйства составляет около 10 процентов ее основных фондов.

Итак, понятие «материально-техническая база» и «основные фонды» хотя и характеризуются общим экономическим содержанием, но не идентичны.

Основные фонды (ОФ) отелей – та часть средств труда, многократно берет участие в производственно-эксплуатационном процессе, полностью или частично сохраняет свою натуральную форму, переносит свою стои-

мость на услуги частями по мере срабатывания и возмещает ее в процессе реализации услуг. Согласно действующему учету к основным фондам относятся средства труда, срок службы которых достигает более 1 года и которые стоят свыше 100 минимальных размеров оплаты труда.

Согласно типовой классификации, основные фонды по признаку участия в производственно-эксплуатационном процессе делятся на две экономические группы: производственные и непроизводственные основные фонды.

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

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

- здания,
- сооружения; передаточные устройства, машины и оборудование; автотранспортные средства; жилье; инструменты;
- мебель, производственный и хозяйственный инвентарь стоимостью единицы более 15 минимальных заработных плат и со сроком службы более года [54, с. 206].

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

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

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

В передающих устройств относятся:

- передатчики электрической и тепловой энергии, механической энергии от двигателей к работающим машинам, трансмиссии, трубопроводы и т.п.;
- трубопроводы для отопления, водоснабжения, канализации гостиничных и других корпусов;
- радио-и телефонные сети; сети наружного освещения территории.

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

Жилье – это здания, предназначенные для временного проживания (ц.цтовии домики), которые используются в летний период [56, с. 22-24].

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

К основным фондам отелей относятся мебель и инвентарь, а также бытовые приборы и машины высокой производительности (пылесосы, конди-

ционеры и др.), предметы хозяйственного и культурного назначения (ковры, картины, телевизоры, холодильники, пианино, магнитофоны и т.п.), а также многолетние насаждения всех видов, живая природа и др..

В зависимости от конкретной роли в процессе предоставления услуг, основные фонды гостиницы делятся на пассивные и активные. Пассивную часть основных фондов составляют некоторые виды сооружений, гостиничные корпуса, передаточные устройства, средства коммуникации, к активной относят жилые номера с мебелью и другими предметами хозяйственного и культурного назначения, машины, оборудование, инструмент.

По степени использования основные фонды делятся на те, которые:

- эксплуатируются,
- находящиеся в запасе (резерве) – находятся на стадии дооборудования, реконструкции и частичной ликвидации;
- законсервированы.

По формам собственности основные фонды подразделяются на государственные и частные.

Соотношение стоимости отдельных групп основных фондов в их общей стоимости, выраженное в процентах, называется структурой основных фондов. Различают производственную, технологическую и другую структуру основных фондов. Производственная структура определяется соотношением активной и пассивной частей основных фондов в их общей величины. Технологическая структура - это соотношение отдельных видов основных фондов в их общей стоимости [50, с. 116-117].

Особенностью основных фондов является то, что они многократно участвуют в производственном процессе и вследствие этого обесцениваются и физически изнашиваются. Различают два вида износа - физический и моральный.

Под физическим износом основных фондов понимают утрату ими своих производственно-технических качеств в результате их использования в процессе работы, а также влияния природно-климатических условий. На фи-

зический износ зданий и сооружений влияет целый ряд факторов, связанных с технической эксплуатацией обслуживанием. К ним относятся:

- качество строительно-монтажных работ и материалов, применяемых при ремонте зданий, использование здания по назначению;
- период пребывания здания в эксплуатации,
- качество технического надзора за зданием,
- качество и своевременность текущего и капитального ремонтов;
- соблюдение норм и правил эксплуатации здания, качество уборки помещений и территории вокруг здания.

Моральный износ основных фондов заключается в несоответствии их современным требованиям. На моральный износ существенно влияет внедрение достижений научно-технического прогресса в сферу создания и строительства гостиничных комплексов. Моральный износ можно ликвидировать в процессе капитального ремонта, реконструкции, модернизации и переоборудование гостиниц [48, с. 82-84].

## **1.2. Организация деятельности фитнес-центра в гостинице**

Гостиничные услуги представляют собой комплекс услуг, предоставляемых клиентам учреждений гостеприимства. Дополнительные услуги – неременная составляющая деятельности любой гостиницы. Определяющим фактором для увеличения количества и улучшения качества дополнительных услуг является ориентация гостиничного предприятия на ту или иную категорию постояльцев. Иными словами, их количество и качество напрямую связаны со степенью востребованности и могут быть совершенно разными. Таким образом, ключевыми понятиями, в русле которых существуют любые дополнительные услуги, можно считать оправданность и целесообразность.

Развитие дополнительных услуг позволяет не только расширять перечень предложений для клиентов гостиницы, но и привлекать к посещению гостиничного комплекса жителей города [34, с. 26].

В наше время гостинице уже недостаточно предоставить клиенту обычный номер с завтраком. Запросы гостей становятся все выше, и, чтобы удовлетворить их, гостиничным предприятиям приходится придумывать массу дополнительных услуг.

Система дополнительных услуг в отличие от других частей гостиничного бизнеса требует нестандартных подходов к решению многих вопросов. Правильная организация процесса внедрения и предоставления дополнительных услуг обуславливает возможность расширения перечня предложений для клиентов гостиницы и привлечения дополнительных категорий потребителей. Наибольший дополнительный доход гостиницам на данный момент приносит организация конгресс-центров, привлекающая бизнес-клиентов, которые располагают значительными денежными средствами, на втором месте – открытие в гостиничном комплексе фитнес-центра [55, с. 72].

Отметим, что при правильном позиционировании и управлении объектом, увеличение инфраструктуры вследствие организации фитнес-центра, может поднять среднегодовой уровень загрузки до 60% и выше [33, с. 54].

Правильное название оказываемых отелем спортивных услуг – физкультурно-оздоровительные («Услуги физкультурно-оздоровительные и спортивные. Общие требования», согласно ГОСТу, принятому в 2003 году), они включают в себя проведение занятий по физической культуре и спорту и спортивно-зрелищных мероприятий, организацию и проведение учебно-методического процесса, предоставление физкультурно-оздоровительных и спортивных сооружений населению, информационно-консультативные и образовательные услуги и др. Понятно, что гостиница, в силу своей специфики, предоставляет лишь часть физкультурно-оздоровительных услуг. Как правило, это физкультурно-оздоровительные и спортивные сооружения и инструктаж.

Слово фитнес происходит от английского прилагательного «fit» - «находящийся в хорошей форме, здоровый». Действительно, основа основ в фитнесе – это здоровье. Целью фитнеса является не достижение высоких

спортивных результатов, а стремление помочь людям вести здоровый образ жизни. Все занятия строятся на основе принципа безопасности и максимальной пользы для здоровья [52, с. 130-132].

Фитнес включает в себя физические тренировки в сочетании с правильно подобранной диетой. И упражнения, и диета подбираются индивидуально – в зависимости от противопоказаний, возраста, состояния здоровья, строения и особенностей фигуры.

Занимаясь фитнесом, человек получает возможность не просто совершенствовать свое тело, но, прежде всего, речь идет о совершенствовании личности, о поиске духовной гармонии, как с внешним, так и с внутренним миром. Мир фитнеса – это единство тела, разума и души.

На сегодняшний день насчитывается большое количество видов фитнеса. Все существующие фитнес-упражнения по принципу развития физических качеств можно условно разделить на пять групп:

- кардио программы (развивают аэробную выносливость). К ним относятся ходьба, бег, езда на велосипеде, аэробика, танцы, плавание. Эти упражнения рекомендуются для улучшения сердечной деятельности и кровообращения,

- силовые программы. К ним относятся разнообразные упражнения, целью которых является укрепление и развитие мышц туловища,

- программы, развивающие скоростные и взрывные качества. В данную категорию можно включить все спортивные игры с мячом,

- программы на развитие координации движений, баланса и стабильности,

- программы, направленные на развитие гибкости.

Как правило, в одну программу включаются фитнес упражнения из нескольких групп. То есть фитнес-программа представляет собой гармоничную комбинацию упражнений из всех групп.

Фитнес-клубы бывают нескольких видов.

Тренажерный зал: это место, где при помощи тренировок на самых разных тренажерах, можно избавиться от лишних килограммов, привести мышцы в тонус, а заодно укрепить сердечно-сосудистую и дыхательную системы.

Обычно тренажерный зал имеет несколько зон.

1. Кардио. В этой зоне располагаются тренажеры, занятия на которых укрепляют сердечно-сосудистую систему и повышают выносливость. Это беговые дорожки, степперы и разнообразные велотренажеры. Как правило, эта зона используется новичками и для разминки, чтобы разогреть мышцы.

2. Силовая. Здесь находятся тренажеры для силовой нагрузки на все группы мышц. Это кроссоверы, горизонтальные и вертикальные тяги, скамьи для прессы, жима лежа и сидя, тренажеры с весами. Без силовой зоны не может существовать ни один тренажерный зал, ведь именно такой тип нагрузки необходим для построения красивого тела [59, с. 44-45].

Наличие тренера: в любом тренажерном зале должны быть тренеры, однако это правило соблюдается не всегда. Все зависит от того, какого уровня качалка. Если это сеть тренажерных залов, то, естественно, без персонального инструктора здесь никак не обойтись – новичкам очень часто нужна помощь, как для составления программы тренировок и объяснения, как и для чего использовать оборудование, так и для мотивации и контроля за выполнением упражнений. Но очень часто качалки расположены в полуподвальных помещениях, и о них знают только постоянные посетители, которые ходят в зал годами и тренируются самостоятельно, поэтому помощник-наставник им ни к чему.

Цена: стоимость месячного абонемента в тренажерный зал достаточно демократична. А для тех, кто не занимается спортом регулярно, предусмотрены разовые абонементы. К тому же перед праздниками бывают акции со скидками.

Контингент: в маленькие полуподвальные тренажерные залы чаще всего ходят мужчины. Женщин в качалке тоже можно встретить – часто это сту-

дентки, у которых нет лишних денег, или просто те, кто не хочет платить больше за ненужные услуги.

Фитнес-клубы (фитнес-центры). В отличие от тренажерного зала фитнес-клубы предоставляют целый комплекс услуг для красоты и здоровья. Помимо тренажерного зала в них обязательно есть различные виды групповых занятий (например, аэробикой, шейпингом, пилатесом, йогой, танцами или общеукрепляющие программы для пожилых); очень часто – бассейн, в котором можно поплавать и заняться аквааэробикой; банный комплекс; бар, где можно пообедать и выпить свежевыжатого сока, а также купить витамины, батончики и спортивное питание. Кроме того, в фитнес-центрах есть собственный врач и очень часто – диетолог, косметолог, массажист, парикмахер. Крупные фитнес-клубы вообще могут быть оснащены своей собственной спа-зоной.

Премиум-класс. Такие клубы оснащены по последнему слову техники, в них есть все виды услуг. Здесь вам даже программу питания на основе анализов могут составить диетологи, а персональный тренер обычно уже включен в стоимость абонемента. Но это очень дорого - позволить себе посещение такого центра могут только очень обеспеченные люди.

Бизнес-класс. В таком клубе соблюдены все стандарты безопасности, оборудование хорошее, но не последние новинки. Весь спектр услуг в вашем распоряжении, но многие из них предоставляются только за отдельную плату, как и персональный тренер. Абонементы довольно дороги, но уже более доступны, нежели в клубы премиум-класса.

Эконом тренажерный зал с достойным оборудованием, групповые занятия, сауна и душ, естественно, есть, но вот бассейна может не быть, и все дополнительные услуги – только за деньги. Но эконом-вариант привлекателен относительно демократичной ценой [57, с. 48].

Стоит отметить, в большинство фитнес-клубов нельзя приобрести разовое занятие, более того – во многих существуют абонементы только на 3, 6

или 12 месяцев. А центры премиум-класса предлагают только годовое членство.

В разных отелях предоставляемые физкультурно-оздоровительные услуги называются по-разному: «Оздоровительный клуб «Балчуг» («Балчуг Кемпински Москва»), «Фитнес-центр и СПА» («Мариотт Ройал Аврора»), спа-центр «Amrita Spa & Wellness» («Swisshotel Красные Холмы», «Истра Holiday», Cronwell Resort Югорская долина 4\*) и др. Иногда фитнес-центр рассматривается как часть СПА-центра («Риц Карлтон»), иногда бывает наоборот («Cronwell Resort Югорская долина 4\*»). Все зависит от того, как отель позиционирует себя на рынке и к каким услугам хочет привлечь наибольшее внимание. Но факт остается фактом – в большинстве уважающих себя отелей возможности для занятия спортом есть [58, с. 14-16].

Физкультурно-оздоровительные услуги подразделяются на основные, дополнительные и вспомогательные. К основным относятся тренажерный зал и бассейн. Дополнительные – это сауна, паровые кабины, джакузи и др (в зависимости от размеров небольшого тренажерного зала). Вспомогательные – парковка, бар, раздевалки. Однако, дополнительные – не всегда значит за дополнительную плату. Люди же не ходят в фитнес-центр, потому что там есть джакузи. Как правило, им нужен тренажерный зал и бассейн, а джакузи, сауна и остальное – могут быть приятным дополняющим «атрибутом».

Ассортимент спортивных услуг будет зависеть, в частности, от звездности, бренда, местоположения и направленности отеля, занимаемой им площади, ну и разумеется, от фантазии владельцев.

Что касается звездности, то каких-либо унифицированных правил (как и единой мировой системы классификации) здесь нет. Правда, согласно рекомендациям Всемирной туристской организации (ВТО) в гостиницах уровня 4\* и 5\* должны быть в том числе и сауна, плавательный бассейн, оздоровительный центр (тренажерный зал). Несмотря на то, что эти стандарты носят рекомендательный характер, отели стараются их придерживаться, заботясь о своем имидже. Бывает и так, что гостиница, имеющая 3\*, оказывает

ряд услуг (в том числе спортивных), свойственных отелям более высокой категории. Причем стандарты могут различаться даже в отелях одной сети и одного уровня.

Если ассортимент оказываемых физкультурно-оздоровительных услуг определяется исходя во многом из статуса отеля и требований бренда, то размер и комплектация спортивных сооружений зависят от очень многого: пожелания управляющей компании, месторасположения отеля, финансовые возможности, целевая аудитория, наличие свободных площадей и прочее. Понятно, что если даже относительно звездности в гостиничной практике нет единого стандарта, то ждать унифицированных правил в этом случае вряд ли возможно [42, с. 12-16].

Площадь спортивных сооружений (особенно за пределами отеля) будет отличаться даже в зависимости от страны, где расположен отель. К примеру, в Турции эта площадь гораздо больше, чем в Европе.

Пространством снаружи гостиницы, в том числе для возможности занятия спортом, располагают обычно загородные и курортные отели. Хотя здесь бывает множество исключений. К примеру, отель JW Marriott Seoul, расположенный в деловом центре Сеула, предлагает гостям площадки для гольфа и для сквоша, а весь термальный спортивно-оздоровительный центр гостиницы Marquis Thermal Spa and Fitness Club – крупнейший в Азии – занимает площадь 495 870 кв.метров.

Часто среди спортивных сооружений под открытым небом при отеле (в зависимости от месторасположения и количества земли) – открытые бассейны, теннисные корты, площадки для игры в гольф и футбол и т.д. В большинстве случаев выбор зависит от специализации отеля и технических возможностей инфраструктуры.

Ассортимент спортивных услуг в отеле обычно единообразен – бассейн и тренажерный зал, в дополнении к ним сауна и джакузи. Однако и здесь отель может развернуться, придумывая для гостей интересные спортивные программы. К примеру, Оздоровительный клуб отеля «Балчуг Кемпински

Москва» предлагает по средам и субботам занятия йогой с видом на Кремль: полуторачасовое занятие с видом на соборы Кремля включает различные стили йоги, дыхательные упражнения и медитацию. К примеру, «Риц Карлтон» приобрел новейшую разработку – душ LifeStyle, работающий в двух режимах: теплый «Теплый дождь», сопровождающийся тропическими ароматами; и холодный компактный ледяной фонтан «Ледяной дождь» с успокаивающим запахом мяты. А гордость гостиницы «Националь» – душ Шарко.

Что касается размера сооружений для занятия спортом, то в международных сетях он определяется в зависимости от количества номеров. Однако цифры даются примерные, поскольку площади, которыми располагают отели, могут быть различными. Конкретное решение принимает руководство отеля.

Несмотря на отсутствие единых стандартов, фитнес-центр должен соответствовать минимальным требованиям СНИПов и ГОСТов. В частности, зал не может быть меньше 40-45 кв.метров. Так, площадь тренажерного зала «Балчуг Кемпински Москва» составляет 55 кв.м.

Требования к оснащению помещений – воздухообмен должен осуществляться таким образом, чтобы температура в тренажерном зале не превышала 18-20 0С, а в зоне сауны и паровых 23-25 0С.

Важно также подумать о звукоизоляции – спортивный комплекс в отеле акустически должен быть абсолютно изолирован от остальных помещений отеля. Здесь важную роль играет в том числе напольное покрытие в тренажерном зале. Выбор напольного покрытия определяется уровнем гостиницы – каких-то жестких требований по материалам нет. Гостиницы все же предпочитают не экономить на оснащении тренажерного зала, поскольку любая мелочь работает на имидж отеля.

### 1.3. Тенденции российского и зарубежного рынков фитнес-услуг

Данные о фитнес-индустрии России существенно разнятся. С одной стороны, по оценке международной спортивной организации IHRSA, в середине 2015 года в России насчитывалось 3300 фитнес-клубов и примерно 1,7 млн. человек, их посещающих. С другой стороны, последние соцопросы показывают, что более 52% населения страны постоянно занимается спортом, а 14% (20 млн. чел.) делает это несколько раз в неделю. Однако десятикратная разница в цифрах ставит под большое сомнение «государственные» данные.

Фитнес-рынок Москвы. В Москве, столице и крупнейшем городе России, проживает более 12 млн. человек – около 9% от всего населения огромной страны. По состоянию на 2015 год в городе действовало примерно 500-600 фитнес-клубов, суммарно обслуживающих 1 млн. человек [43, с. 34-38].

Однако, если уровень проникновения фитнеса в Москве близок к европейским цифрам (порядка 10% населения), то ситуация по стране иная – не более 2-3% жителей городов-миллионников занимается фитнесом, а в маленьких городах ситуация еще хуже.

Аудитория фитнес-клубов России – женщины составляют более 56% от всех посетителей фитнес-клубов России, что весьма близко к общемировым цифрам. Как и во всех других странах, женщины предпочитают групповые программы и кардиозону, оставляя зону силовых тренировок мужчинам.

Большая часть занимающихся фитнесом относится к возрастной категории 25-34 года, что является типичным скорее для стран Латинской Америки, чем для стареющей Европы – в Германии весомую долю членов фитнес-клубов занимают люди старше 40 лет [41, с. 26-29].

Ценовая политика. В России превалирует практика продажи годовых абонементов в фитнес-клуб – всю стоимость года занятий необходимо заплатить сразу. Месячные и квартальные абонементы предлагаются далеко не всеми клубами, являясь при этом крайне невыгодными по цене.

Стоимость годовой карты варьируется от 30 000 руб. для бюджетного

фитнес-клуба до 120 000 руб. для клуба элитного формата. Эконом-сегмент, так популярный во Франции, хотя и представлен рядом игроков, но вызывает критику занимающихся из-за низкого качества услуг.

Крупнейшими фитнес-компаниями России являются «Русская фитнес-группа» (бренды WorldClass и «Физкульт») – 60 клубов, Alex Fitness – 60, Fitness House – 49, X-Fit – 33, Zebra – 30, Strata Partners (бренды CityFitness и Orange Fitness) – 27, «Планета Фитнес» – 22 клуба [62, с. 58-62].

Перечисленные выше сети объединяют около 300 клубов. При этом, по данным компании Fitness Media, занимающейся размещением рекламы, суммарно не более 500 клубов можно назвать полноценными фитнес-центрами, тогда как остальные 2800 являются обычными спортзалами.

Лидер рынка: WorldClass. Первый клуб WorldClass был открыт на территории тогда еще Советского Союза в 1990 году – этот факт позволяет компании использовать фразу «Сеть фитнес-клубов №1». В настоящее время сеть лидирует в сегменте элитного фитнеса.

В ноябре 2015 года появилась информация о возможной покупке контрольного пакета в головной «Русской фитнес группе» компаниями «ВТБ капитал» и Goldman Sachs за 1 110 млн. руб. Общая оценка бизнеса в этом случае составит более 3 000 млн. руб.

В России развитие фитнес – индустрии как области применения бизнес-активности началось в 1993 году, с открытием первого клуба под всемирно известным брендом World Class. Сегодня сеть World Class, по оценке крупнейшей ассоциации фитнес-клубов IHRSA (International Health, Racquet and Sport club Association), входит в число 25 лучших фитнес-клубов мира. На рынке фитнес-услуг в сегменте дорогих клубов практически отсутствует конкуренция, абсолютное лидерство World Class поддерживает уже более 10 лет, заработав репутацию элитных спортивных клубов, интегрирующих весь спектр фитнеса. Клиентами клубов World Class на протяжении многих лет являются состоявшиеся, успешные люди, среди которых известные политики, бизнесмены, звезды шоу-бизнеса и спорта. В 1999 году в компании стар-

товало новое франчайзинговое направление World Class – Consulting по созданию спортивно-оздоровительных центров под брендом World Class на всей территории бывшего СССР [38, с. 16-20].

Несмотря на то, что за последние пять лет количество фитнес-клубов в стране удвоилось, рост количества членов этих клубов менее скромнен. Сравнивая данные с другими европейскими странами, можно говорить о перенасыщении рынка фитнес-центрами.

Судя по всему, все те, кто хотели бы заниматься фитнесом в России, уже это делают. Более старшая возрастная категория спортом не интересуется, а притока подростков ждать не стоит, поскольку страна десятилетиями находится в демографической яме.

Несмотря на положительную «государственную» статистику, реальное положение дел на фитнес-рынке России не так хорошо. Судя по всему, рынок уже перенасыщен фитнес-клубами, а возможностей для увеличения аудитории этих клубов больше нет.

Северная Америка. В США и Канаде более 56 млн. человек или 10,2% от всего населения занимаются фитнесом (50,2 млн. из них приходится на США), что делает североамериканский рынок крупнейшим в мире. Объем рынка в денежном выражении занимает треть общемирового.

Количество фитнес-клубов в одних Соединенных Штатах Америки (30 500) практически равно количеству клубов во всей Европе (46 000), при этом более 14% населения США занимаются фитнесом, что также является мировым рекордом.

Южная Америка. Несмотря на то, что среднее количество занимающихся фитнесом людей в Южной Америке составляет всего 3,6%, в каждой из стран ситуация отличается. Например, в Бразилии действует более 24 000 фитнес клубов, что делает страну вторым рынком мира.

Самыми спортивными странами Латинской Америки являются Мексика (2,8 млн. человек, занимающихся фитнесом, 7 800 клубов), Аргентина (2,3

млн. человек, 6 600 клубов). Равные показатели у Колумбии и Чили – по 0,5 млн. человек и 1 500 клубов.

Африка. Учитывая экономическую и политическую ситуацию в африканских странах неудивительно, что лишь 0,2% населения этого континента занимаются фитнесом. Всего статистика говорит о 2,5 млн. человек, большая часть из которых приходится на ЮАР. Важно отметить, что экономика Южно-Африканской Республики стремительно развивается, а интерес к фитнесу и здоровому образу жизни у населения этой страны только растет – журнал Men's Health имеет рекордные тиражи в Южной Африке.

Европа. Суммарно на европейские страны и Россию приходится 46 000 фитнес-клубов и 42 млн. человек, занимающихся фитнесом (5,1% от всего населения). Однако очевидно, что ситуация с фитнесом в странах Западной и Восточной Европы кардинально отличается. Основными рынками являются Германия (7.9 млн. человек, 7 600 клубов), Великобритания (7.6 млн. человек, 5 900 клубов), Испания (6.4 млн. человек, 4 600 клубов) и Италия (4,2 млн. человек, 6 000 клубов). На Россию приходится 1.7 млн. человек и 3 300 клубов.

Азия. Среди огромного населения Индия и Китая, суммарно превышающего 2,5 млрд. человек, не более 4 млн. регулярно занимаются фитнесом – всего 0,16%. При этом около миллиона занимающихся в фитнес-клубах проживают на территории Гонконга. Однако ситуация с развитием фитнеса в Японии и Южной Корее в целом близка к европейской: на Японию приходится 4 млн. занимающихся фитнесом и 3 500 клубов, на Южную Корею – 4 млн. человек и 6 800 клубов (для сравнения, во всей Индии 1 200 клубов).

Океания. Австралия и Новая Зеландия являются одними из наиболее спортивных стран во всем мире. В Австралии фитнесом занимаются 1.9 млн. человек (8% населения), в Новой Зеландии – 0,5 млн. (12,5% от всего населения). Суммарно в странах действуют 3 100 клубов.

При этом важно отметить, что в Австралии и Новой Зеландии действуют одни из наиболее жестких в мире законов по запрету курения (курить

запрещено даже на улице), что говорит о реальной заботе о здоровье населения со стороны правительства.

Таблица 1.1

## 10 крупнейших рынков фитнеса

Фитнес-клубы	Члены фитнес-клубов, млн. чел.	Процент
США	30 500	50,2
Бразилия	24 000	7,0
Мексика	7 800	2,8
Германия	7 600	7,9
Южная Корея	6 800	4,0
Аргентина	6 600	2,3
Канада	6 200	5,6
Италия	6 000	4,2
Великобритания	5 900	7,6
Испания	4 600	6,4
Суммарно в мире	153 000	100

Соединенные Штаты Америки являются крупнейшим рынком фитнеса, имея количество фитнес-клубов, сравнимое с суммарным количеством во всей Европе. При этом 10 крупнейших рынков из таблицы выше аккумулируют более 80% объема рынка в деньгах [32, с. 5].

По данным различных консалтинговых компаний, обороты российской фитнес-индустрии растут на 20-25% в год. В прошлом году совокупный объем продаж фитнес-услуг в России составил порядка 9 000 – 10 500 млн. руб. Из них на долю Москвы приходится более 50%. Остальные деньги возвращаются в регионах.

По расчетам специалистов» потребность в капитале для создания фитнес-клуба, например площадью 1 500-2 000 квадратных метров, составляет порядка 60 млн. руб., для небольшого клуба требуется 6 000 – 9 000 тыс. руб. Окупаемость в среднем наступает через год-два. Отметим, в регионах этот период растягивается на 3-4 года.

Сегодня консалтинговые компании, многие из которых выросли из продвинутых московских фитнес-клубов, оценивают свои консультации – от 120 – 180 тыс. руб. Объем российского рынка фитнес-услуг сейчас составляет от 16 500 – 18 000 млн. руб., а через пару лет вплотную может приблизить-

ся к миллиарду. Причем более половины из них, 10 500 – 12 000 млн. руб., приходится на долю Москвы, где услугами фитнес-клубов пользуется около 1,5% населения. По расчетам специалистов, оборот российского рынка фитнес-услуг ежегодно увеличивается на 40% [25, с. 21-26].

По различным экспертным оценкам, прирост годового обороту рынка фитнес-услуг города Москвы в 2013 году составил порядка 25-28%. Сейчас фитнесом в России занимаются более 2 миллионов человек, а количество специалистов, работающих в этой сфере, превышает 20 тысяч. Потенциальную «емкость» российского рынка эксперты оценивают в 2 500 заведений. Сейчас же открыто полноформатных клубов (тренажерный зал, зал групповых занятий, зал единоборств) около 1 000 клубов, из которых порядка 200 находится в Москве [19, с. 33-38].

В мировой фитнес-практике доходы от смежных направлений деятельности (массажный салон, фитнес-бар, солярий, косметический салон и т.п.) в среднем около 30% прибыли. Согласно исследованию, на клубы высшей категории, стоимость годовой карты колеблется от 40 тыс. руб., до 120 тыс. руб., и производя 72% оборота столичного рынка фитнеса.

Рынок в сегменте дорогих клубов уже заполнен, но в среднем сегменте пока довольно свободен. Поэтому наибольшие возможности для расширения бизнеса да именно средняя ценовая ниша, где стоимость годовой карты составляет от 18 000 до 36 000 руб.

Клиентская база формируется у клуба в течение 3-4 лет. По окончании этого срока 70% всех посетителей составляют постоянные клиенты, а 30% - новые.

Часть клубов теряет 30-50% своих клиентов каждый год, а затраты на привлечение нового клиента в среднем в 5 раз больше, чем на удержание существующего.

Фитнес центры Москвы отличаются «классовостью». Здесь есть как центры для очень состоятельных, так и центры для каждого. Многие фитнес центры Москвы ведут «клубную культуру»: т.е. для всех услуг нужно приоб-

ретать клубную карту. Почти во всех фитнес центрах Москвы можно найти любое направление:

- боевые искусства (всевозможные дзюдо, карате) способствуют развитию точности движений и гибкости,
- гимнастика (спортивная или художественная). Способствует развитию гибкости, красоты, точности движений, творческому восприятию мира,
- плавание,
- командные виды спорта (баскетбол, волейбол, футбол, хоккей и др.).

Фитнес клубы премиум-класса (Golds Gym, World Class). Есть все: от беговых дорожек и великов до огромных бассейнов, парных, душевых, баров и услуги. Но и стоят – примерно 50-70 тысяч в месяц.

Фитнес клубы для среднего класса (Планета фитнеса, Зебра, Апельсин, Икс - фит). Также есть бассейны, кардио – зона и огромный «склад» железа. Но тут вы можете платить ТОЛЬКО за тренажерный зал, поэтому цена варьируется от 7 до 30 тысяч рублей.

Фитнес клубы для масс (Империя фитнеса). Нет бассейнов, нет парных, тесные залы, много людей, но и цена не выше 5 тысяч за год, а то и полтора года.

В настоящее время проводятся необычные занятия в фитнес центрах Москвы.

Спиннинг, или сайкл рибок. Динамичная тренировка на велотренажерах перед висающим в зале большим экраном, на котором сменяются разнообразные видеопейзажи. При крутом подъеме приходится нажимать на педали изо всех сил, а при пологом спуске есть возможность расслабиться. Желающим сбросить лишние килограммы, укрепить мышцы ног, рук, ягодиц и живота 45- минутная езда без перерыва под бодрящую музыку доставит массу положительных эмоций.

Памп – фитнес. Силовой фитнес со штангой весом от 2 до 18 кг. Выполняется без остановок в течении 45 минут. Танцевальные элементы исключены. Вместо них – различные жимы, наклоны и приседания.

Слайд – фитнес. Силовой вид фитнеса, где занимающиеся надевают особую обувь, встают на специальную гладкую дорожку длиной 183 см и шириной 61 см и начинают скользить по ней, выполняя упражнения, напоминающие движения лыжника, роллера или конькобежца.

Резист – а –бол. Абсолютно безопасный вид фитнеса с использованием специальных разноцветных надувных мячей, некоторые мячи достигают в диаметре 1 м. чаще всего занимаются дети с родителями, на занятиях ( в одиночку и в паре) выполняются разнообразные упражнения, в основном на растягивание и укрепление мышц.

Bosu (босу). Получил свое название в честь забавного тренажера bosu balance trainer, похожего на половину резинового мяча. Bosu чем-то напоминает степ-аэробику. Много схожих упражнений, но нет сложных хореографических комбинаций, ведь приходится прикладывать дополнительные усилия, чтобы не упасть. Занятия с применением полусферы – гораздо более щадящий вариант кардиотренировок, чем, к примеру, беговая дорожка.

## **2. Анализ финансово-хозяйственной деятельности ООО «Север»**

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

Гостиничный комплекс ООО «Север» расположен в республике Коми, городе Воркута, д. 18.

Контактные телефоны: Тел: +7 (82151) 3-11-66

E-mail: hotel-sever@rambler.ru

Сайт: <http://www.nord11.ru/>

ООО «Север» было открыто в сентябре 2008 г. Положение гостиничного комплекса позволяет быстро добраться любым видом транспорта в различные районы города.

Отель предлагает для проживания 44 номера различных категорий, включая Standard, Superior, Business, Studio и Deluxe. В гостинице есть номера для некурящих гостей. В 2008 году собственником было приобретено здание и проведена полная реконструкция здания, материально-техническое оснащение номеров, зала ресторана, проведены мероприятия по открытию отеля.

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

Для осуществления целей и задач, предусмотренных Уставом, гостиничный комплекс ООО «Север» имеет право:

- осуществлять разного рода хозяйственно-правовые и гражданско-правовые соглашения;

- от своего имени совершать любые сделки, приобретать имущественные и неимущественные права и нести обязанности;
- быть истцом и ответчиком в суде;
- самостоятельно распоряжаться своим имуществом;
- находить клиентов и устанавливать деловые контакты;
- формировать имущество за счет прибыли, полученной от реализации услуг и другой деятельности;
- формировать финансовые ресурсы за счет прибыли от реализации услуг;
- использовать валовой доход для оплаты обязательных отчислений и возмещения материальных расходов;
- открывать в учреждениях банков счета для денежных операций;
- привлекать к работе по трудовому договору граждан с оплатой труда по соглашению сторон;
- самостоятельно определять общую численность работников, их профессиональный и квалификационный состав.

Основным видом деятельности гостиничного комплекса ООО «Север» является предоставление услуг размещения и питания.

Гостиничный комплекс представляет собой пятиэтажное здание, в состав которого входят гостиница, ресторан, бильярдную, сауну, продуктовый магазин и магазин-кулинарию.

Материально-техническая база гостиничного комплекса ООО «Север» 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 гостиничный комплекс ООО «Север» 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 гостиничного комплекса «Север» являются итоговыми результатами ее деятельности и формируются в порядке, предусмотренным действующим законодательством.

ООО «Север» 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 гостиничного комплекса ООО «Север».

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

К услугам гостей ООО «Север» 44 комфортабельных номера категорий Standard, Superior, Business, Studio, Deluxe.

Услуги гостиницы, предоставляемые бесплатно: консьерж-служба, бесплатный Wi-Fi, ресторан «Café Bellissima», Room-Service 24h, завтрак в номер, трансфер (аэропорт/по городу), вызов такси, звонок-побудка в номер, услуги курьера, прачечная, банкомат.

В гостиничном комплексе общее количество номеров составляет 44, из них 18 – одноместных, 26 – двухместных; по категориям: Standard – 18, Superior – 14, Business – 8, Studio – 2, Deluxe – 2 (табл. 2.1). Общая единовременная вместимость гостиничного комплекса составляет 70 человек.

Таблица 2.1

## Номерной фонд ООО «Север»

Категория номера	Количество	Стоимость, руб.	
		1 местное размещение	2 местное размещение
Standard	18	3800	
Superior	14	4800	5600
Business	8	6200	7000
Studio	2	8800	9600
Deluxe	2	9800	10800
Всего	44		

В гостиничном комплексе ООО «Север» работают квалифицированные сотрудники, имеющие опыт работы. Персонал гостиничного комплекса проходит периодическую переаттестацию и повышает квалификацию на специальных семинарах. Общая численность персонала ООО «Север» 70 человек.

Организационная структура гостиничного комплекса ООО «Север» представлена в приложении 1.

Генеральный 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, к которой относится определение лимитов расходов на оплату труда персонала, предельных ассигнований на административные и хозяйственные нужды.

Генеральный 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.

Служба приема и размещения. В функции СПиР входит бронирование, регистрация, распределение номеров, взимание платы за проживание, ведение необходимой документации и поддержание в порядке базы данных. Как правило, СПиР включает в себя работников нескольких должностей:

- агент по приему и размещению гостей или дежурный администратор;
- кассир, принимающий оплату и выписывающий счет клиенту;
- портье – ответственный за предоставление информации гостю о функциональных подразделениях гостиницы, а так же за сбор, подшивку и хранение информации;
- телефонный оператор, поддерживающий связь с междугородними и международными телефонными станциями, фиксирующий телефонные звонки из номеров, контролирующий их оплату, и оказывающий услуги по пробудке;
- агент по бронированию мест в гостинице;
- портье по выдаче ключей.

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 но-

мер после отъезда гостей, в готовый для последующей реализации чистый и уютный номер [3, с. 88-90].

Служба обслуживания гостей. Персонал этой службы работает с клиентами в постоянном контакте и выполняет функции, связанные с обслуживанием. Возглавляет службу обслуживания менеджер, которому подчинены швейцары, подносчики багажа, консьержи.

Швейцар встречает гостя, открывает дверь, вызывает такси, руководит парковкой, помогает гостю разгрузиться, охраняет багаж и передает его подносчикам багажа, которые вносят его в гостиницу и дальше разносят по номерам. Швейцар также должен помочь гостю сориентироваться в городе, знать его основные достопримечательности и т. п. Коридорный сопровождает гостя в номер, несет его ручной багаж, открывает номер, проверяет его готовность, объясняет гостю правила пользования оборудованием номера, а также разносит по номерам корреспонденцию и выполняет другие функции посыльного.

К наиболее типичным услугам, оказываемым консьержами относятся: приобретение и доставка билетов в театр; заказ столика в городских ресторанах; заказ и доставка билетов на различный транспорт; резервирование мест в различные косметические салоны; предоставление информации о достопримечательностях и интересных событиях, происходящие в месте пребывания гостей; помощь в экстренных случаях; выполнение личных поручений клиентов [5, с. 142-143].

Хозяйственная служба или служба эксплуатации номерного фонда. Хозяйственная служба ежедневно сверяет свои данные о номерах с данными службы приема. Сообщения службы приема о выписке гостя из номера фиксируются в соответствующей графе журнала хозяйственной службы.

В хозяйственную службу также входят прачечная и химчистка.

Инженерная служба. Гостиница не может позволить себе содержать полный штат инженерно-технических работников для обслуживания и ремонта всего оборудования. Обычно гостиница заключает договоры со специ-

ализированными фирмами, которые и осуществляют его обслуживание и ремонт. Служба главного инженера имеет относительно небольшой штат сотрудников, желательны универсалов, способных устранить несложные неисправности сантехнического и электрооборудования и осуществлять грамотную эксплуатацию всего оборудования.

Служба безопасности. Служба безопасности создается для защиты гостей, их имущества и имущества отеля от возможного вреда со стороны разного рода криминальных элементов. Причем в понятие имущество отеля включается и такой элемент, как его репутация. Служба безопасности разрабатывает проект системы безопасности отеля, который утверждается генеральным директором после обсуждения с руководителями других подразделений. Этот документ охватывает все стороны обеспечения безопасности (функции службы безопасности, ее взаимоотношения с другими подразделениями, систему технических средств обеспечения безопасности, действия сотрудников гостиницы в критических ситуациях — пожар, угроза взрыва и т. п.).

Служба питания. Работа гостиничного ресторана несколько отличается от работы обычного ресторана. Время работы гостиничного ресторана должно быть таким, чтобы удовлетворять подавляющее большинство постояльцев даже, если для этого в отдельные часы работа этого ресторана не будет приносить прибыли. При этом до 70% гостей отеля не обедают в гостиничном ресторане и до 50% не ужинают в нем, а 2/3 дохода ресторана поступают от сторонних посетителей. Отсюда, между прочим, следует важный вывод: гостиничный ресторан должен иметь отдельный вход с улицы и свою автомобильную стоянку [15, с. 202-204].

Кадровая служба или служба развития персонала. Кадровая служба или служба развития персонала является функционально вспомогательным подразделением гостиницы, потому что ее сотрудники участвуют в создании гостиничного продукта не прямо, а косвенно. Как правило, ее сотрудники

выступают в роли экспертных советников линейных руководителей при решении кадровых вопросов.

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 гостиничном комплексе ООО «Север» 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 гостиничном комплексе ООО «Север» осуществляется специализированным подразделением (бухгалтерией), непосредственно подчиненной главному бухгалтеру, который несет ответственность перед руководством предприятия за организацию бухгалтерского учета и предоставления бухгалтерской отчетности.

Контроль финансово-хозяйственной деятельности ООО «Север» осуществляется ревизионной комиссией. Ревизионная комиссия состоит из трех человек, избираемых на общем собрании акционеров владельцами более чем 50% акций общества. Ревизионная комиссия принимает решения большинством голосов своих членов.

Для определения эффективности системы управления гостиничного комплекса ООО «Север» необходимо проанализировать показатели его деятельности.

Общая эффективность системы управления определяется достижением

целей предприятия. В качестве основных целей можно отметить следующие: максимизация прибыли; закрепление определенного сегмента рынка и постепенное расширение клиентской базы; рациональное использование номерного фонда, ресурсов и капитала; предоставление качественных услуг.

В рыночных условиях гостиничный комплекс и его структурные подразделения осуществляют свою производственно-эксплуатационную деятельность на основе самоокупаемости 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.

Динамика основных финансово-экономических показателей представлена в таблице 2.2.

Таблица 2.2

## Динамика основных финансово-экономических показателей ООО «Север»

Показатель	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Выручка от реализации работ, услуг	49780,8	53471,18	57391,57	107,41	107,33	115,29
Себестоимость работ, услуг	33088,70	35890,50	38808,40	108,47	108,13	117,29
Валовая прибыль	16692,10	17580,69	18583,18	105,32	105,70	111,33
Прибыль от реализации	13890,70	15244,29	16346,78	109,74	107,23	117,68
Чистая прибыль	8720,96	8863,91	10825,82	101,64	122,13	124,14
Оборотные средства	3735,80	3812,50	3995,20	102,05	104,79	106,94
Внеоборотные активы	42170,00	42311,00	43344,00	100,33	102,44	102,78
Среднегодовая стоимость основных средств	42170,00	42240,50	43344,00	100,17	102,61	102,78
Дебиторская задолженность	36,90	38,70	29,90	104,88	77,26	81,03
Кредиторская задолженность	1929,10	1726,60	1562,90	89,50	90,52	81,02
Денежные средства	976,50	1034,30	1288,40	105,92	124,57	131,94
Фондоотдача, руб. / руб.	1,18	1,26	1,18	107,06	93,41	100,00
Фондоёмкость, руб. / руб.	0,85	0,79	0,76	93,41	95,44	89,15

Анализ финансово-экономических показателей ООО «Север» показал, что гостиничный комплекс ежегодно увеличивает объемы продаж, и как ре-

зультат эффективность работы. Выручка от продаж за анализируемый период увеличилась на 7 610,77 тыс. руб. или 15,29%.

Себестоимость за анализируемый период выросла на 17,29% с 33 088,7 тыс. руб. в 2013 году до 38 808,4 тыс. руб. в 2015 году.

Рост чистой прибыли происходил более быстрыми темпами и составил в 2015 году 1 961,91 тыс. руб. или 22,13% от уровня 2014 года, по отношению к 2013 году рост составил 24,14% или 2 104,86 тыс. руб. Дебиторская задолженность уменьшилась на 19% (Приложение 4).

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

Для анализа финансового состояния ООО «Север» используются данные бухгалтерского баланса и отчета о прибылях и убытках предприятия (Приложения 2-3). Доходы ООО «Север» складываются из доходов от рационального использования номерного фонда и дополнительные платные услуги (телефон, доставка в номер театральные и транспортных билетов и т. п.).

Структура издержек ООО «Север» по содержанию номерного фонда составляет: заработная плата и связанные с ней выплаты (47,22%); эксплуатационные издержки по содержанию номерного фонда (42,45%); административные расходы в осуществлении гостиничной деятельности (1,47%); амортизационные отчисления (6,18%); ремонт (2,12%); страховые сборы (0,56%).

Анализ рентабельности. Целью предпринимательской деятельности в современных рыночных условиях 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 про-

дукции, 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 [28, с. 162].

Главным источником прибыли ООО «Север» служит выручка от продажи. Прибыль средства размещения – один из главных показателей эффективности его деятельности. Различают понятие прибыли в зависимости от стадии ее формирования. Балансовая прибыль отчетного периода является суммой финансового результата от реализации продукции, сальдо по операционным доходам и расходам, сальдо внереализационных доходов и расходов [25].

Чтобы проанализировать работу гостиничного комплекса рассмотрим основные экономические и финансовые показатели ООО «Север» за последние 3 года. В 2014 году рост выручки от продаж ООО «Север» составил 7,41%, в 2015 году – 7,33%. Темпы прироста выручки от продаж значительно снизились в 2015 году в сравнении с 2014 годом в связи недостаточным развитием клиентской базы и как следствием небольшим приростом гостей.

Темпы прироста себестоимости оказанных услуг ООО «Север» в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 0,3% в связи с сокращением материальных затрат.

Прибыль от продаж ООО «Север» в 2013-2015 годах значительно растет в связи с ростом оказываемых услуг размещения. Прирост прибыли ООО «Север» составил 2 456,08 тыс. руб. с 2013 г. по 2015 г. или 17,68%.

Финансовое состояние ООО «Север» во многом зависит от того, какие средства оно имеет в своем распоряжении и куда они вложены.

Для оценки имущественного положения ООО «Север», общих результатов его деятельности, необходимо рассмотреть такие формы финансовой отчетности, как «Бухгалтерский баланс» (форма № 1) и «Отчет о прибылях и убытках» (форма № 2) за 2013-2015 годы.

Чистая прибыль растет быстрее, чем прибыль от реализации, прибыль до налогообложения. Это свидетельствует об использовании ООО «Север» льготного механизма налогообложения (в результате предложенного руководством гостиницы проекта по поддержке и развитию въездного туризма в регионе).

Рентабельность продаж является индикатором ценовой политики компании и её способности контролировать издержки. Рентабельность продаж показывает, сколько прибыли дает каждый рубль стоимости реализованной продукции [63, с. 84].

В ООО «Север» показатель рентабельности продаж увеличился в 2015 г. по отношению к 2013 г. на 0,01%, что свидетельствует об увеличении прибыли предприятия (табл. 2.3).

Таблица 2.3

## Оценка показателей рентабельности ООО «Север»

Показатель	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Рентабельность производства	0,50	0,49	0,48	97,10	97,75	94,92
Рентабельность продаж	0,28	0,29	0,28	102,17	99,91	102,08
Рентабельность основного капитала	0,19	0,19	0,23	101,16	119,00	120,38
Рентабельность собственного капитала	0,22	0,22	0,25	98,54	117,77	116,05
Чистая рентабельность	0,22	0,21	0,24	94,62	113,79	107,67

Рентабельность собственного капитала (return on equity) свидетельствует об эффективности использования той части капитала, которая инвестирована в фирму за счет собственных источников финансирования. За анализируемый период рентабельность собственного капитала за анализируемый период увеличилась с 0,22 в 2013 году до 0,25 в 2015 году, что является положительной тенденцией.

Чистая рентабельность несмотря на незначительное уменьшение в 2014 году до 0,21 в 2015 году превысила значение 2013 года (0,22) на 7,67%.

Анализ использования номерного фонда. Для анализа использования номерного фонда гостиничного комплекса ООО «Север» необходимо рас-

смотреть динамику показателей эксплуатационной программы и влияние различных факторов на эти показатели.

Как показывают данные таблицы 2.4 за рассматриваемый период количество гостиничных мест и период работы не изменились, максимальная пропускная способность ООО «Север» составила 25 550 место-суток.

Таблица 2.4

## Показатели использования номерного фонда ООО «Север»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	изменение в 2015 к 2013 г	
				абсолютное	%
Единовременная вместимость, мест	70	70	70	0	100
Максимальная пропускная способность, место-сутки	25550	25550	25550	0	100
Число оплаченных место-суток	16872	17043	18060	1188	107,04%
Число гостей	7787	7886	7508	-278,95	96,42%
Среднее время проживания гостя, сут.	2,17	2,16	2,41	0,24	111,02%
Коэффициент загрузки	66,04%	66,70%	70,69%	0,05	107,04%

Вследствие уменьшением простоев в 2015 году до 26 возможная пропускная способность увеличилась с 25 522 до 25 524 место-суток, что, в свою очередь, вызвало увеличение коэффициента использования максимальной пропускной способности с 0,998 до 0,999.

Среднее время проживания гостя не изменилось в 2015 г. в сравнении с 2013 г. – увеличилось до 2417 суток с 2,17 суток. Коэффициент загрузки увеличился с 66,04% до 70,69%, что свидетельствует о достаточно высоком и эффективном использовании номерного фонда ООО «Север». Средняя цена гостиничного места увеличилась на 349,16 руб. в 2015 году. Отрицательной тенденцией является увеличение затрат на одни проданные место-сутки с 2 099,8 руб. в 2013 году до 2 287,77 руб. в 2015 году. Увеличение разницы между средней ценой и средними затратами на одни место-сутки на 0,17 тыс. р. показывает увеличение эффективности использования номерного фонда гостиницы.

В процессе управления текущими продажами необходимо использо-

вать показатели эффективности эксплуатации номерного фонда [60, с. 142].

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 отношение числа проданных номеров к числу номеров, предложенных к продаже,

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 [13, с. 262].

Значение коэффициента отвлеченности функционирующего капитала на начало периода составило 0,01, на конец периода – 0,003. Тенденция отрицательная, снижается оборачиваемость капитала и деловая активность гостиничного комплекса, так как на конец анализируемого периода меньшая доля функционирующего капитала вложена в производственные запасы и отвлекается в дебиторскую задолженность.

Значение доли оборотных средств в активах на начало периода составило 0,03, на конец периода – 0,1. Увеличивается доля оборотных средств в активах гостиничного комплекса ООО «Север». В условиях роста продаж продукции и услуг это является положительной тенденцией, свидетельствующей об увеличении деловой активности.

Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами в 2015 году составил 0,14. То есть все оборотные средства гостиничного комплекса сформированы за счет собственных средств на 14%.

Анализ рыночной устойчивости. Коэффициент соотношения заемных и собственных средств в 2015 году уменьшился на 0,02. Это показывает, что финансовая устойчивость гостиничного комплекса ООО «Север» уменьшается: если в 2013 году на 1 рубль приходилось 0,13 копеек, то в 2015 году –

0,11 копеек.

Коэффициент обеспеченности собственными источниками финансирования в 2015 году увеличился на 0,01, таким образом, обеспеченность гостиничного комплекса собственными источниками финансирования увеличилась по сравнению с 2013 годом. Коэффициент финансовой независимости показывает, что гостиничный комплекс ООО «Север» финансово независим, так как 94% стоимости активов сформировано за счет собственных средств (табл. 2.5).

Таблица 2.5

Анализ относительных показателей финансовой устойчивости ООО «Север»

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	0,87	0,89	0,90	0,02	0,01	0,03	102,66	101,04	103,73
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,11	0,11	0,10	0,00	-0,01	-0,01	0,99	91,82	90,76
Коэффициент финансовой устойчивости	0,91	0,94	0,94	0,03	0,01	0,04	103,34	100,58	103,94
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,06	-0,03	-0,02	0,03	0,01	0,04	52,69	61,04	32,16
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,13	0,12	0,11	0,00	-0,01	-0,02	96,28	90,87	87,50
Коэффициент финансирования	0,89	0,89	0,90	0,00	0,01	0,01	100,43	101,02	101,45

Финансовая устойчивость гостиничного комплекса снижается, об этом свидетельствует уменьшение величины собственных средств, нет запаса финансовой прочности.

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, что

76% собственных средств капитализировано, то есть, вложено в наименее активные активы. Снижается мобильность собственных средств.

В гостиничном комплексе ООО «Север» увеличиваются инвестиционные программы за счет долгосрочных заемных средств, так как коэффициент долгосрочного привлечения заемных средств увеличился в 2015 году (Приложение 8).

Коэффициент устойчивого финансирования показывает, что источников в форме капитала в резервах долгосрочных пассивах пока достаточно для финансирования активов, но тенденция отрицательная.

Коэффициент концентрации привлеченного капитала находится в допустимых пределах ( $\leq 0,4$ ).

Коэффициент структуры финансирования основных средств и прочих вложений в 2015 году увеличивается, что свидетельствует об увеличении инвестирования в основные средства и внеоборотные активы за счет долгосрочных средств.

Коэффициент финансовой независимости в части формирования запасов и затрат имеет положительную тенденцию. Увеличивается финансовая независимость в части формирования запасов и затрат к 2015 году. Они в большей степени формируются за счет собственных средств, то есть капитала и резерва.

Одна из важнейших характеристик финансового состояния предприятия – стабильность его деятельности с позиции долгосрочной перспективы. Она связана прежде всего с общей финансовой структурой предприятия, степенью его зависимости от кредиторов и инвесторов. Так, многие бизнесмены, включая представителей государственного сектора экономики, предпочитают вкладывать в дело минимум собственных средств, а финансировать его за счет денег, взятых в долг [12, с. 174].

Ликвидность – наличие у предприятия оборотных средств в объеме, обеспечивающем способность оплачивать в срок обязательства и предъявляемые законные денежные требования.

Для оценки ликвидности активов осуществляется группировка статей актива баланса по срокам их трансформации в денежные средства, что позволяет оценить качество средств организации, находящихся в обороте. Группировка статей актива может меняться в зависимости от конкретных экономических ситуаций. С помощью горизонтального и вертикального методов производится оценка динамики изменения каждой группы актива и структуры по степени ликвидности. Группировка статей баланса по степени ликвидности представлена в таблице 2.6.

Таблица 2.6

## Группировка статей бухгалтерского баланса по степени ликвидности

	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>	976,50	1034,30	1288,40	57,80	254,10	311,90	105,92	124,57	131,94
A <sub>2</sub>	400,80	416,40	387,50	15,60	-28,90	-13,30	103,89	93,06	96,68
A <sub>3</sub>	2173,80	2183,60	2167,90	-4357,4	-15,70	-5,90	100,45	99,28	99,73
A <sub>4</sub>	42170,00	42311,00	43344,00	141,00	1033,0	1174,00	100,33	102,44	102,78
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	1929,10	1726,60	1562,90	-202,50	-163,70	-366,20	89,50	90,52	81,02
П <sub>2</sub>	1320,20	1145,50	1136,70	-174,70	-8,80	-183,50	86,77	99,23	86,10
П <sub>3</sub>	1881,20	2223,20	2102,20	342,00	-121,00	221,00	118,18	94,56	111,75
П <sub>4</sub>	39738,40	40989,50	42507,50	1251,1	1518,0	2769,10	103,15	103,70	106,97

Приведенные в таблице 2.6 данные показывают, что балансе является абсолютно ликвидным, так как первое неравенство не соответствует условию  $A_1 > П_1$ , но последующие группы выполняют условия ликвидности, а именно  $A_2 > П_2$ ,  $A_3 > П_3$ ,  $A_4 < П_4$ .

Невыполнение какого-либо из первых трех неравенств свидетельствует о том, что ликвидность баланса в большей или меньшей степени отличается от абсолютной.

Долгосрочные финансовые вложения остались неизменны за анализируемый период. В первую очередь сюда можно отнести средства организации, вложенные в долевое участие в уставный капитал других организаций, а

также долгосрочными вложениями могут выступать займы, выданные организациям на срок выше одного года под долговые обязательства.

Как видно по балансу, в 2015 г. произошло 100% уменьшение суммы отложенных налоговых активов по сравнению с 2013 и 2014 гг. Такая ситуация сложилась в результате ранее излишне уплаченного налога, сумма которого не возвращена в организацию, а принята к зачету при формировании налогооблагаемой прибыли в следующем за отчетным или в последующих отчетных периодах.

Запасы предприятия уменьшились незначительно – на 5,9 тыс. руб., это связано с увеличением активов, используемых в качестве сырья и материалов предназначенной для продажи, выполнения работ и оказания услуг, что следует отметить как положительную тенденцию также и на увеличение выручки.

Сумма дебиторской задолженности в 2015 году по сравнению с 2013 годом уменьшилась на 13,3 тыс. руб. или 3,4%. Эта тенденция сохранилась на весь анализируемый период. В 2014 году по сравнению с 2013 годом произошло увеличение дебиторской задолженности на 16,0 тыс. руб. при отсутствии просроченной дебиторской задолженности, что несомненно является положительным фактором. В структуре дебиторской задолженности чуть более 20% занимает задолженность покупателей.

Денежные средства увеличились в 2015 г. по сравнению с 2014 г. на 24,56% (254,1 тыс. руб.), а в 2015 по сравнению с 2013 г. увеличились 31,94% (311,9 тыс. руб.). Такое изменение вызвано увеличением запасов.

Структуру активов составляют 55% внеоборотных и 45% оборотных средств. Основная доля внеоборотных активов – основные средства (0,47), а оборотных средств – запасы (0,35), можно сделать вывод о том, что доля основных средств не изменяется, несмотря на приобретение нового оборудования.

Добавочный капитал общества в 2015 году вырос на 402,8 тыс. руб. по сравнению с 2013, прирост составил 1,01%, такие изменения обусловлены

изменениями суммы уставного капитала, а также увеличением стоимости внеоборотных активов.

Нераспределенная прибыль увеличивается, необходимо увеличивать инвестирование в основной капитал, в 2015 сумма нераспределенной прибыли увеличилась на 2 366,3 тыс. руб. или 97,76% в сравнении с 2013 годом.

В результате разного порядка бухгалтерского и налогового учета возникают постоянные или временные разницы. К появлению отложенных налоговых обязательств приводят налогооблагаемые временные разницы.

Сумма кредиторской задолженности в 2015 году по сравнению с 2014 годом уменьшилась на 2 163,8 тыс. руб. при отсутствии просроченной кредиторской задолженности. В структуре кредиторской задолженности основную долю (свыше 70%) составляет задолженность поставщикам.

Доля краткосрочных задолженностей в 2014 находится почти на уровне одной третьей (0,32) от величины активов предприятия, но наблюдается уменьшения, и к 2015 это значение подходит к уровню одной второй от величины активов и составляет 0,44, когда доля долгосрочных задолженностей компании неизменно уменьшается с 0,09, до 0,04, что свидетельствует о повышении коэффициента автономии.

Преобладание краткосрочных задолженностей в структуре заёмных средств неблагоприятно сказывается на финансовом положении организации и ведёт к уменьшению чистой прибыли.

Сопоставляя итоги этих групп, определяют абсолютные величины платежных излишков или недостатков на начало и конец отчетного периода. Таким образом, с помощью этой таблицы можно выявить рассогласование по срокам активов и пассивов, составить предварительное представление о ликвидности и платежеспособности анализируемого предприятия.

Однако следует отметить, что проводимый по изложенной схеме анализ ликвидности баланса является приближенным, более детальным является анализ платежеспособности при помощи финансовых коэффициентов, значения которых представлены в таблице 2.7.

## Оценка показателей платежеспособности ООО «Север»

Показатель	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014/ 2013	2015/ 2014	2015/ 2013
Коэффициент текущей ликвидности	1,15	1,33	1,48	115,46	111,49	128,72
Коэффициент быстрой ликвидности	0,48	0,57	0,68	117,98	119,35	140,81
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,30	0,36	0,48	119,83	132,53	158,81
Величина собственных оборотных средств, тыс.руб.	3735,8	3812,5	3995,2	102,05	104,79	106,94
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-0,06	-0,03	-0,02	52,69	61,04	32,16
Доля собственных средств в общем объеме текущих активов	0,08	0,08	0,08	101,57	102,10	103,71
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	-0,75	-0,35	-0,21	46,32	60,40	27,98
Коэффициент покрытия запасов	0,48	0,57	0,68	117,98	119,35	140,81

Общий показатель ликвидности – характеризует ликвидность баланса предприятия в целом. Он показывает соотношение суммы всех ликвидных средств предприятия и суммы всех платежных обязательств (краткосрочных, долгосрочных, среднесрочных). Значение этого коэффициента должно быть больше или равно 1. Общий показатель ликвидности уменьшается, что следует оценивать негативно. Это значит, что платежные обязательства увеличиваются, а денежные средства компании уменьшаются.

Коэффициент текущей ликвидности – характеризует способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт оборотных активов. Нормальным считается значение коэффициента от 1,5 до 2,5, в зависимости от отрасли. Данный показатель ниже нормативного значения, но наблюдается тенденция его увеличения и приближения к нормативному значению. В 2013 году коэффициент текущей ликвидности был на уровне 1,15 и увеличился к 2015 году на 0,33 или 28,72%.

Коэффициент быстрой ликвидности также увеличивается с 2013 по 2015 год, с 0,48 до 0,68 соответственно или на 58,81%. Отметим, что данный коэффициент также ниже нормативного значения. Нормальное значение ко-

эффициента попадает в диапазон 0,7 – 1. Однако оно может оказаться недостаточным, если большую долю ликвидных средств составляет дебиторская задолженность, часть которой трудно своевременно взыскать. По данным результатам положение действительно критическое, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости.

Коэффициент абсолютной ликвидности характеризует способность компании погашать текущие обязательства за счёт денежных средств, средств на расчетных счетах и краткосрочных финансовых вложений. Итог коэффициента абсолютной ликвидности на конец 2015 г. составляет 0,48, считается, что нормальным значение коэффициента должно быть не менее 0,2, т.е каждый день потенциально могут быть оплачены 20% срочных обязательств. Он показывает, какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время.

Коэффициент обеспеченности собственными средствами характеризует достаточность у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для финансовой устойчивости. Как видно из таблицы у предприятия достаточный объем собственных оборотных средств (собственного оборотного капитала), что является одним из главных условий его финансовой устойчивости.

Анализ прибыли. Прибыль позволяет удовлетворять экономические интересы государства, предприятия, работников и собственников. Объектом экономических интересов государства является та часть прибыли, которую предприятие уплачивает в виде налога на прибыль, а общество использует для развития экономики страны. Экономические интересы предприятия удовлетворяются за счет чистой прибыли (прибыли после уплаты налогов). За счет этой прибыли предприятие решает производственные и социальные задачи своего развития. Экономические интересы работников связаны с материальным стимулированием и социальными выплатами, источником которых является чистая прибыль предприятия. Собственники также заинтересованы

в увеличении прибыли предприятия, так как увеличатся их дивиденды и капитал [9, с. 176].

Значение прибыли для коммерческой организации (предприятия) заключается в следующем:

- 1) прибыль – источник финансовых ресурсов;
- 2) источник образования фондов предприятия (накопления, потребления, развития и др.) и является фондообразующим показателем, так как от ее величины зависит размер фондов предприятия;
- 3) источник материального стимулирования трудового коллектива;
- 4) источник образования имущества, капитала;
- 5) источник трудовых и социальных льгот для работников предприятия;
- 6) соотношение прибыли с другими показателями (издержками, основными и оборотными фондами, объемом продаж, выручкой от реализации продукции и услуг и др.) позволяет определить эффективность использования ресурсов предприятия;

7) прибыль синтезирует в себе все стороны деятельности предприятия и характеризует достижение эффекта в результате производственно-эксплуатационной деятельности гостиничного комплекса.

По данным таблицы 2.8 видно, что основной доход ООО «Север» получает от своей основной деятельности. В 2015 году произошло увеличение общих расходов на 5 719,7 тыс. руб. или 17,29%.

Таблица 2.8

Анализ экономических показателей деятельности ООО «Север»

Показатель	Годы			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Выручка от реализации работ, услуг	49780,8	53471,18	57391,57	107,41	107,33	115,29
Себестоимость работ, услуг	33088,70	35890,50	38808,40	108,47	108,13	117,29
Валовая прибыль	16692,10	17580,69	18583,18	105,32	105,70	111,33
Прибыль от реализации	13890,70	15244,29	16346,78	109,74	107,23	117,68
Чистая прибыль	8720,96	8863,91	10825,82	101,64	122,13	124,14

Прибыль также увеличилась – в 2015 году на 2 456,08 тыс. руб. Рост общих расходов связан с увеличением себестоимости, которая в свою очередь связана с ростом оплаты труда персонала, увеличение тарифов на электроэнергию, отопление и т.д.

Задачами анализа затрат гостиницы ООО «Север» являются выявление возможностей сокращения расходов и разработка мероприятий по оптимизации издержек. Изучение издержек позволяет дать более правильную оценку прибыли. Управление издержками помогает добиться максимизации прибыли за счет эффекта операционного рычага.

По сравнению с 2013 годом затраты гостиничного комплекса ООО «Север» в 2015 году выросли на 17,29% и составили 38 808,4 тыс. руб. Абсолютный рост издержек составил 5 719,7 тыс. руб. Доля издержек в выручке по сравнению с прошлым годом увеличилась на 1,3%, темп роста составил 102,3%.

Произошло увеличение затрат на рубль выручки. Если в 2013 году этот показатель составлял 0,62 руб., то в отчетном периоде он увеличился на 0,04 руб. и составил 0,72 руб., что свидетельствует о снижении эффективности функционирования гостиницы.

Большой удельный вес в издержках занимает удельный вес постоянных затрат на оплату труда и начисления на оплату труда. Снижился удельный вес статьи реклама с 3,8% до 3,2%.

Снизился также удельный вес статьи «Обслуживание номеров» с 22,3% до 21,7%, что связано с уменьшением в отчетном году затрат по обслуживанию номерного фонда. Статьи «Электроэнергия», «Водоснабжение и канализация», хотя и являются переменными, их рост в значительной степени вызван изменением тарифов, потому что на протяжении ряда лет наблюдается незначительное изменение коэффициента загрузки, и эти затраты в физических величинах достаточно постоянны.

Прибыль позволяет удовлетворять экономические интересы государ-

ства, предприятия, работников и собственников. Объектом экономических интересов государства является та часть прибыли, которую предприятие уплачивает в виде налога на прибыль, а общество использует для развития экономики страны [6, с. 84].

Экономические интересы предприятия удовлетворяются за счет чистой прибыли (прибыли после уплаты налогов).

За счет этой прибыли предприятие решает производственные и социальные задачи своего развития.

Экономические интересы работников связаны с материальным стимулированием и социальными выплатами, источником которых является чистая прибыль предприятия. Собственники также заинтересованы в увеличении прибыли предприятия, так как увеличатся их дивиденды и капитал.

Механизм управления прибылью гостиничного хозяйства предполагает определение «порога рентабельности» (критической точки, точки безубыточности, точки самоокупаемости, точки перелома, точки разрыва и т.д.).

Порог рентабельности – это такая выручка от реализации, при которой предприятие уже не имеет убытков, но еще не имеет и прибылей. Результата от реализации после возмещения переменных затрат в точности хватает на покрытие постоянных затрат, а прибыль равна нулю.

Порог рентабельности характеризует такой объем выручки от реализации услуг, при котором прибыль равна нулю. При повышении объема выручки сверх этой величины гостиничный комплекс будет иметь прибыль.

Зная порог рентабельности, можно определить запас финансовой прочности (ЗФП) предприятия. Разница между достигнутой выручкой (валовым доходом) и порогом рентабельности составляет запас финансовой прочности предприятия. Если выручка от реализации (валовой доход) опускается ниже порога рентабельности, то финансовое состояние предприятия ухудшается.

При изучении выполнения плана динамики прибыли целесообразно определить факторы, влияющие на ее величину. Прибыль от реализации

услуг в целом по предприятию зависит от объема реализации услуг, их структуры, себестоимости и уровня среднереализационных цен.

Объем реализации услуг может оказывать как положительное, так и отрицательное влияние на сумму прибыли. Увеличение объема реализованных услуг приводит к пропорциональному увеличению прибыли. Себестоимость услуг и прибыль находятся в обратно пропорциональной зависимости: снижение себестоимости приводит к соответствующему росту прибыли, и наоборот.

Изменение уровня среднереализационных цен и величина прибыли находятся в прямо пропорциональной зависимости: при увеличении уровня цен сумма прибыли возрастает, и наоборот.

В перспективе на повышение прибыли и рентабельности гостиничных комплексов будут влиять такие факторы, как глобализация, развитие индустрии гостеприимства и, в частности, туризма, совершенствование транспортных систем, информационных технологий, повышение жизненного уровня населения, генерация новых идей в сфере гостиничного бизнеса. Для определения эффективности системы управления ООО «Север» были проанализированы показатели его деятельности. В результате проведенного анализа были выявлены положительные и отрицательные моменты деятельности.

### **2.3. Оценка показателей эксплуатационной программы 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 [64, с. 214].

Дадим характеристику номерного фонда ООО «Север».

Стандарт Одноместный (Standard Single) Уютный небольшой номер, площадью до 8 кв. метров выполнен в тёплых золотисто-бежевых тонах. В помещении отсутствует дневной свет и освещение организовано так, чтобы оно предоставляло идеальную возможность комфортного уединения. В номере имеется одноместная кровать (120\*200) с ортопедическим матрасом, индивидуальный сейф, мини-бар, рабочий стол, стул, зеркало. Оборудован он по последнему слову техники: плазменная панель, интерактивное спутниковое телевидение, многоканальная телефонная линия, бесплатный доступ в интернет (Wi-Fi), система климат контроля. Ванная комната европейского стандарта с душевой кабиной или ванной. Для гостей в ванной комнате предусмотрены: фен, весы, косметические средства, минеральная бутилированная вода. Халат и тапочки предоставляются по запросу.

Супериор (Superior - DBL / TWIN) Однокомнатный номер общей площадью до 11 кв. метров, выполнен в бизнес-стиле с использованием в интерьере таких оттенков как тёплый золотистый и бежевый. Для гостей в номере имеется одноместная кровать (120\*200) с ортопедическим матрасом, плазменная панель, интерактивное спутниковое телевидение, многоканальная телефонная линия, бесплатный доступ в интернет (Wi-Fi), система климат контроля, индивидуальный сейф, мини-бар, рабочий стол, стул, зеркало. Ванная комната европейского стандарта с душевой кабиной или ванной, фен, весы. На время проживания предоставляются косметические средства, минеральная бутилированная вода. Халат и тапочки предоставляются по запросу.

Бизнес Стандарт (Business Standard - DBL/TWIN) Улучшенный номер общей площадью до 13 кв. метров выполнен в тёплых золотисто-бежевых тонах. В некоторых номерах, освещение организовано так, чтобы гость мог отдохнуть и уединиться. В распоряжении гостей двухместная кровать (150\*200) или две одноместные кровати (90\*200) с ортопедическим матрасом, система климат контроля, бесплатный доступ в интернет (Wi-Fi), плазменная панель, интерактивное спутниковое телевидение, многоканальная те-

лефонная линия, индивидуальный сейф, мини-бар, рабочий стол, стул, зеркало, багажная тумба. Ванная комната европейского стандарта оснащена душевой кабиной или ванной на выбор гостя. Гостям на время пребывания предлагаются косметические средства, а так же бутилированная минеральная вода. Халат и тапочки по запросу.

Студио (Studio room – DBL/TWIN) Большой номер, площадью до 18 кв. метров. Номер оборудован плазменной панелью и системой климат контроля. В просторном номере можно принять друзей или провести деловую встречу. В расположении гостей двухместная кровать 190\*200 (King Size) с ортопедическим матрасом. В номере есть все для удобства гостя: бесплатный доступ в интернет (Wi-Fi), интерактивное спутниковое телевидение, многоканальная телефонная линия, рабочий стол, стул, журнальный столик и два кресла, диван, зеркало, индивидуальный сейф, мини-бар, багажная тумба. В номере просторный санузел с ванной, феном и весами. На время пребывания предлагаются косметические средства, бутилированная минеральная вода, а так же халат и тапочки.

Делюкс (Deluxe - DBL/TWIN) Номер категории «Делюкс» общей площадью до 20 кв.метров - выдержан в теплой цветовой гамме. Тихий, уютный номер, идеально сочетающий в себе стиль и комфорт. В расположении гостей двухместная кровать 190\*200 (King Size) с ортопедическим матрасом, плазменная панель, система климат контроля, бесплатный доступ в интернет (Wi-Fi), интерактивное спутниковое телевидение, многоканальная телефонная линия, рабочий стол, стул, журнальный столик и два кресла, диван, зеркало, индивидуальный сейф, мини-бар, багажная тумба. Ванная комната европейского стандарта, оснащенная ванной, феном и весами. Гостям на время пребывания предлагаются косметические средства, бутилированная минеральная вода, а так же халат и тапочки.

Гостиничный комплекс ориентирован на бизнес-клиентов, приехавших с деловыми и профессиональными целями. Номера гостиничного комплекса ООО «Север» оборудованы центральной системой кондиционирования, те-

лефонами. Доступ в номер обеспечивается электронной системой. Имеется лифт, банкомат, бесплатные персональные сейфовые ячейки для хранения ценных вещей, расположенные в службе поселения.

К услугам гостей международная телефонная связь, интернет, кабельное телевидение (44 канала), бесплатная «первая» медицинская помощь, бронирование железнодорожных и авиабилетов, автомобильная стоянка, оборудованная системой видеонаблюдения, вызов такси.

В настоящее время клиентов гостиничного комплекса ООО «Север» 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. Гостиничный комплекс ООО «Север» ориентирован в первую очередь на бизнес-клиентов. Обслуживание бизнес-клиентов позволяет гостиничному комплексу более точно проводить предварительное бронирование, повышает загруженность гостиничного комплекса, повышает доход.

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 про-

порциональной 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 [66, с. 226].

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 «Север» имеет максимальную пропускную способность:

$44 \text{ номеров} \times 365 \text{ сут.} = 16\,060 \text{ номеров в год,}$

$70 \text{ чел.} \times 365 \text{ сут.} = 25\,550 \text{ место-суток.}$

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 «Север» оценивается динамика показателей эксплуатационной программы и влияние факторов на эти показатели.

Таблица 2.9

## Эксплуатационная программа гостиничного комплекса ООО «Север»

Показатели	2013 г.	2014 г.	2015 г.	изменение в 2015 г. к 2013 г.	
				абсолютное	%
Единовременная вместимость, номеров	70	70	70	0	100
Количество дней в периоде	365	365	365	0	100
Максимальная пропускная способность, номеров	25550	25550	25550	0	100
Количество простоев, номеров	23	28	26	3	113,04%
Возможная пропускная способность, номеров	25527	25522	25524	-18	99,83%
Коэффициент использования максимальной пропускной способности	0,999	0,998	0,998	-0,0001	99,99%
Число оплаченных номеров	10578	10895	11330	752	107,11%
Число оплаченных место-суток	16872	17043	18060	1188	107,04%
Число гостей	7787	7886	7508	-278,95	96,42%
Среднее время проживания гостя, сут.	2,17	2,16	2,41	0,24	111,02%
Коэффициент загрузки	66,04%	66,70%	70,69%	0,05	107,04%
Коэффициент двойной загрузки	0,16	0,16	0,16	-0,005	96,89%
Выручка от эксплуатации номерного фонда, млн. руб.	49,890	53,471	57,391	7,501	115,03%
Средняя цена номера, туб.	4716,47	4907,86	5065,63	349,16	107,40%
Затраты гостиницы, млн. руб.	35,427	36,921	41,317	5,889	116,62%
Средние затраты на одни проданные место-сутки, руб.	2099,8	2166,4	2287,77	187,97	108,95%

Вследствие уменьшения простоев в 2015 году на 3 номеров возможная пропускная способность увеличилась с 25 527 до 25 524 номеров, что, в свою очередь, вызвало увеличение коэффициента использования максимальной пропускной способности с 0,999 до 0,998.

Среднее время проживания гостя в 2015 г. в сравнении с 2013 г. – увеличилось до 2,41 суток с 2,17 суток в 2013 году. Коэффициент загрузки уве-

личился с 66,04% до 70,69%, что свидетельствует о достаточно высоком и эффективном использовании номерного фонда ООО «Север». Средняя цена гостиничного номера увеличилась на 349,1 руб. в 2015 году и составила 5 065,63 руб. Негативной тенденцией является увеличение затрат на одни проданные место-сутки с 2 099,8 руб. до 2 287,77 руб., вызванный как ростом затрат гостиницы, так и увеличением числа оплаченных место-суток. Увеличение разницы между средней ценой и средними затратами на одни место-сутки на 0,03 тыс. р. показывает увеличение эффективности использования номерного фонда гостиницы.

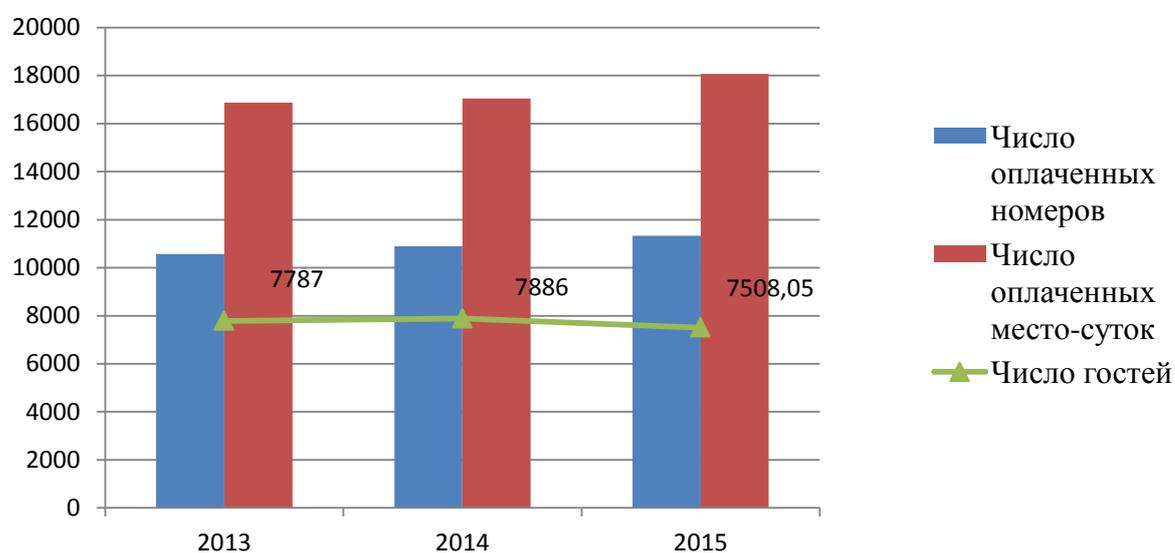


Рис. 2.1. Структура загрузки номерного фонда по категориям номеров ООО «Север», 2015 г.

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.

В процессе управления текущими продажами необходимо использовать показатели эффективности эксплуатации номерного фонда [14].

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

Коэффициент двойной загрузки ( $K_{д. н.}$ ) определяется как отношение Разницы числа гостей и числа проданных номеров к числу проданных номеров.

Число проданных номеров составляет разницу между максимально возможным количеством проданных номеров и простоям номеров в связи с ремонтом с учетом среднего времени проживания гостя и средней загруженностью гостиничного комплекса в течение года.

Показатель «среднее количество гостей на один проданный номер» ( $KГ_{1н}$ ) 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 [61, с. 422].

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 «Север» 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. В гостинице ООО «Север» в выходные дни наблюдается выезд гостей, связанный со снижением деловой активности.

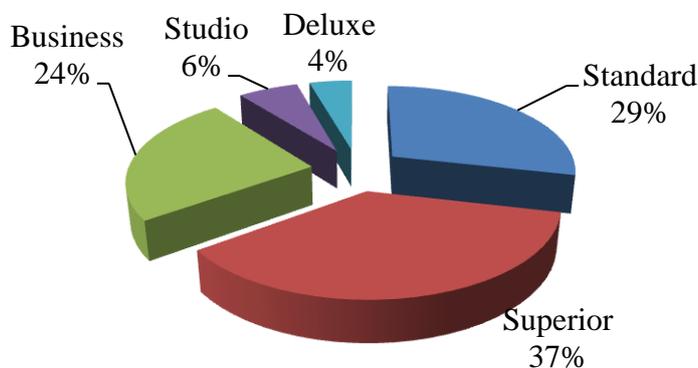


Рис. 2.2. Структура загрузки номерного фонда по категориям номеров ООО «Север», 2015 г.

Средняя загрузка составляет 70,69%, что является достаточно высоким показателем для России. Наибольшая загрузка характерна для начала недели – вторника и среды.

Для повышения загрузки в выходные дни целесообразно разработать (возможно совместно с туристской фирмой) специальные «программы вы-

ходного 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 «Север» свидетельствуют о том, что наиболее востребованы номера категорий «Standard», «Superior», «Business» - 29%, 37% и 24% соответственно (рис. 2.2). Отметим, что в ООО «Север» для гостей разработана система скидок. Предусмотрена скидка за раннее бронирование:

- при бронировании за 7 ночей скидка 10% от стандартного тарифа;
- при бронировании за 14 ночей скидка 20% от стандартного тарифа;
- при бронировании за 21 ночь скидка 25 % от стандартного тарифа;
- при бронировании за 28 ночей скидка 30% от стандартного тарифа.

Тариф «Живи 3 ночи, плати за 2» предусматривает скидку за третьи сутки проживания в гостиничном комплексе. Также предоставляется скидка при бронировании: пятницы, субботы и воскресенья – сутки проживания в подарок.

Таблица 2.10

## Структура продаж номеров по категориям

Номера	% загрузки	Количество проданных номеров	Полная стоимость, руб.	Со скидкой 12,5%, руб.	Всего, руб.
Standard	70	4599	8738100	7645837,5	16383937,5
Superior	78	3986	11160240	9765210	20925450
Business	72	2102	8830080	5150880	13980960
Studio	54	394	2081376	1490076	3571452
Deluxe	34	248	1474308	1055470,5	2529778,5
Всего		11330	32284104	25107474	57391578

Анализ эксплуатационной программы показал, что в среднем скидка составляет 12,5% от полной стоимости проживания в номере определенной категории.

Планирование эксплуатационной программы в современных условиях позволяет сопоставить размер предполагаемых доходов и расходов, чтобы

сделать вывод об эффективности функционирования гостиницы в планируемом периоде.

Шесть основных гостиничных показателей, которыми должен оперировать управленец, для анализа деятельности гостиницы.

1. Room Revenue – выручка от продажи номерного фонда за вычетом питания.

2. Occupancy (ОСС) – загрузка, занятость или заполняемость гостиницы. Вычисляется путем деления числа проданных номеров на количество доступных номеров за отчетный период (общее количество номеров в отеле за вычетом номеров, поставленных на капитальный ремонт).

$$\text{Occupancy} = \text{Rooms Sold/Rooms Available}$$

3. ADR (Average daily room rate) – средняя цена за номер/ночь. Вычисляется путем деления выручки от продажи номерного фонда (после скидок, косвенных налогов и общей стоимости завтраков или другого вида питания) на количество проданных номеров за отчетный период.

$$\text{ADR} = \text{Room Revenue/Rooms Sold}$$

4. RevPAR или Room Yield (Revenue per available room per day) – выручка номерного фонда на один номер высчитывается делением чистой выручки от продажи номеров (после скидок, косвенных налогов и общей стоимости завтраков или другого вида питания) на общее количество доступных номеров, то есть за вычетом номеров поставленных на капитальный ремонт.

$$\text{RevPar} = \text{ОСС (загрузка)} \times \text{ADR (средняя продажная цена)}$$

5. Double Occupancy — среднее количество гостей в номере.

Double Occupancy = количество проживавших гостей/число занятых номеров

6. RevPAC (Revenue per Available Customer) — выручка номерного фонда на гостя в день (месяц/год).

RevPac = Total Revenue/N guests (общий доход отеля, включая проживание, питание, дополнительные услуги, налоги/ количество проживавших гостей за данный период).

Если понятия «доход от проживания» и «загрузка» нам привычны и понятны, то на других показателях остановимся чуть подробнее:

ADR – средняя отпускная или продажная цена.

На размер ADR влияют:

- конкурентная среда,
- сезонность. В низкий сезон мы вынуждены опускать цены и делать спецпредложения, то есть увеличивать размер скидок. В высокий сезон мы стараемся продать номера отеля дороже через более выгодные для нас каналы продаж,
- правильное распределение объемов бронирования по каналам продаж с учетом стоимости каждого канала,
- использование динамических повышающих тарифов в периоды максимального спроса. Если ваш отель работает с динамическими тарифами, то есть в отеле несколько тарифных планов для работы с индивидуальными гостями (стойка, отдел продаж, сайт отеля) и вы оперативно выставляете в системе нужный тариф в зависимости от ситуации с текущей загрузкой, вы можете повысить отпускной тариф по этим каналам, а следовательно, и повысить средний отпускной тариф по отелю в целом,
- глубина бронирования и продолжительность проживания (скидки за предварительное бронирование и за длительное проживание, например, от 14 ночей и более) и объем таких продаж также влияет на ADR,
- размер инфляции за год. К сожалению, не учитывать этот фактор нельзя. Если мы планируем увеличение оборота от проживания на 8-10%, то добиться этого только за счет увеличения загрузки крайне сложно [11, с. 54].

Таким образом, сравнивая показатели ADR за прошлый год и нынешний (или показатель текущего месяца с данными предыдущего), мы должны стремиться к росту ADR. Если ваш доход растет незначительно, загрузка поднялась, а ADR падает, то нужно отдавать себе отчет, что вы стали работать с более дешевым клиентским сегментом. Это неизбежно приведет к росту текущих расходов отеля.

RevPAR – показатель, учитываемый при проведении:

- сравнительного конкурентного анализа за одинаковые периоды.

Сравнивая ваш RevPar с RevPar ваших основных конкурентов, а также со средним показателем RevPar вашего города, вы можете оценить эффективность вашей политики продаж, оценить возможности рынка,

- анализа динамики эффективности гостиничного бизнеса путем сравнения показателей текущего периода с показателями предыдущего аналогичного периода.

Логично, что показателем успешного развития отеля является рост RevPar. Отрицательная динамика RevPar означает, что ваш доход уменьшился по сравнению с аналогичным периодом прошлого, либо, что у вас увеличился номерной фонд по сравнению с прошлым аналогичным периодом.

В соответствии с целью дипломного проекта в качестве повышения эффективности ООО «Север» целесообразно предложить создание фитнес-центра.

### **3. Разработка проекта и экономическое обоснование создания фитнес-центра в ООО «Север»**

#### **3.1. Разработка концепции проекта фитнес-центра**

Благоприятное развитие деятельности гостиницы невозможно без удачного сочетания внешних и внутренних условий, имеющихся ресурсов, оказывающих непосредственное влияние на повседневную работу гостиницы, и грамотного руководства данным направлением работы.

Дополнительные услуги гостиниц позволяют получать дополнительную выгоду наряду с выгодой от реализации основного продукта, а также помогают отличить основной продукт от продуктов-конкурентов. Фактор профессионального предложения дополнительных услуг является немаловажным, поскольку непрофессиональное внедрение дополнительных гостиничных услуг подчас может принести предприятию больше вреда (в форме недовольства со стороны клиентов), нежели пользы [21, с. 84].

Суть проекта: открытие фитнес-центра среднего ценового сегмента, расположенного в центральном районе Москвы. Помимо основных, фитнес-центр будет также предлагать своим клиентам дополнительные услуги: массажный кабинет, солярий и фитнес-бар.

Цели создания фитнес-центра:

- повышение уровня обслуживания гостей гостиничного комплекса,
- привлечение клиентов в гостиничный комплекс и, как следствие, повышение загрузки номерного фонда,
- привлечение молодежи к ведению здорового образа жизни,
- досуговая занятость молодежи.

Реализация проекта должна протекать по следующим этапам.

1. Этап перед открытием. На этом этапе активно проводится рекламная компания, подготовка и установка оборудования, подбор персонала. Этот этап длится 2-3 месяца.

2. Начало работы. Проводится широкая рекламная акция, посвященная

открытию фитнес-центра. Активно ведется рекламная компания и привлечение посетителей.

3. Этап развития. На этом этапе затраты на рекламу снижаются, объем продаж должен достигнуть плановых объемов реализации.

4. Этап стабильной работы. На этом этапе фитнес-центр стабилизирует свои доходы и имеет стабильную клиентскую базу.

5. Этап старения. На этом этапе необходима разработка новых предложений по программам фитнеса на базе существующих, поскольку без этого объемы реализации и доходы снижаются.

Специфика: фитнес-центр среднего ценового сегмента с одним фитнес-залом и кардио-залом.

Потребителей услуг фитнес-центра можно сегментировать по параметрам:

- географические: в основном потребителями услуг будут люди, проживающие в центральном районе,

- демографические: возраст (среди клиентов меньше всего будет пенсионеров и детей до 10 лет), доход (цены на услуги рассчитаны на средний уровень доходов), п

- психографические: образ жизни покупателей (потребители ведут здоровый образ жизни и увлекаются физкультурой и спортом).

Потребители будут делиться на две категории: активные и пассивные. Активные потребители – это люди занимающиеся в секциях, посещающие игровые программы. Пассивные – это зрители массовых мероприятий. Пассивные потребители – это потенциально активные потребители.

Среди основных факторов влияния на потребителей можно выделить:

- экономические, чем лучше экономическое «благосостояние» людей, тем больше потенциальных потребителей,

- социальное положение, основная масса потребителей – это средний класс (люди, имеющие средний достаток),

- вид привычного досуга – спорт и физическая культура,

- образ жизни, потребители – это люди, которые ведут здоровый образ жизни,
- сезонность, летом число пользователей услугами будет резко убывать.

Таблица 3.1

## Анализ потенциальных потребителей

Группы покупателей	Основные критерии покупок
«Студенты»	Цена Стиль Многообразие видов услуг
«Бизнесмены»	Стиль Уровень обслуживания Ассортимент услуг
«Спортсмены»	Качество снарядов Опыт тренера Цена
«Случайные клиенты»	Ассортимент Цена Качество обслуживания
«Родители с детьми»	Время посещения Цена Наличие детского тренера

Все группы клиентов по-своему важны для фитнес-центра. Они формируют разнообразный спрос, в зависимости от которого, компания принимает решения об ассортименте и ценовой стратегии услуг, о приобретении определенных тренажеров и спортивных снарядов.

Проектирование спортзала – это одна из важнейших составляющих удовлетворенности клиента и коммерческого успеха. При проектировании нового фитнес-центра или перепланировке уже существующего необходимо учесть следующие ключевые факторы перед оснащением спортзала:

- тенденции использования, загрузка оборудования и цели посетителей,
- возрастное и гендерное соотношение посетителей,
- посещаемость и поток посетителей,
- обстановка, естественное освещение, цветовые схемы и ароматическая составляющая,
- эффективность использования энергии,
- перспективность технологий,

- покрытие полов,
- устойчивость, в том числе экологически безопасный крепеж и гарнитура,
- доступность,
- возможность изменения местоположения оборудования и установки новых тренажеров,
- содействие получению дополнительного дохода,
- зоны для проведения индивидуальных тренировок [26, с. 10-15].

Очевидно, что конкурентами будущего бизнес-центра станут все фитнес-клубы, располагающиеся с центром в одном районе, обладающие примерно тем же набором услуг, имеющие тот же статус, что и фитнес-центр.

По мнению специалистов, рынок фитнес-услуг еще недостаточно насыщен. В течение трех-четырех лет будет возрастать потребность людей в занятиях спортом, а значит, и потребность в том, чтобы открывались все новые и новые фитнес-центры. Об этом говорят и статистические данные в аналитике, прессе, Интернете.

В настоящее время фитнесом занимается около 3% населения по всей России. Причем из этих трех процентов большая доля приходится на Москву. По регионам – фитнесом занимается в среднем 0,2% населения [35, с. 12].

Так, в Испании спортом занимается 24% населения, в Англии – 34%, Америке – 16%. Надо ожидать, что и процент тех, кто занимается в России, поднимется в скором времени хотя бы до тех же 16%. С каждым днем увеличивается число потенциальных клиентов, желающих заниматься фитнесом. Бизнес очень молодой, резво развивающийся.

По оценкам компании World Gym, потребность Москвы в фитнес-центрах составляет не менее 500 тыс. тренировочных мест. При этом на сегодняшний день все клубы города могут принять лишь порядка 150 тыс. клиентов. Во многих спальных районах с численностью жителей 100-200 тыс. человек до сих пор работает всего один-два тренажерных зала [51, с. 162-165].

Оборудование в фитнес-центре – это основа бизнеса. Поэтому к нему

необходимо относиться очень внимательно. Оборудование – это основное средство, и экономить на нем нельзя. Хорошо, чтобы оборудование покупалось в комплекте. Однако, если такой возможности нет, нужно правильно организовать свои залы так, чтобы одна марка не «перебивала» другую, а дополняла. Можно говорить, что в каждой марке фитнес-оборудования есть какой-то плюс: какое-то выдерживает сильные нагрузки лучше, чем любое другое, иное оборудование – удобно в использовании. Важно – выявить слабые и сильные стороны каждой марки и уже исходя из этого анализа, грамотно все перемешать, чтобы логично смотрелось все и не выбивалось из общей концепции.

Рынок оборудования не так велик, как это может показаться на первый взгляд. А рынок качественного оборудования еще меньше. Не стоит забывать, что под оборудованием понимаем не только тренажеры, но и любое другое оборудование, которое используется в фитнес-клубе (аэробное, танцевальное, оборудование для бокса, восточных единоборств, йоги, пилатеса и т.д.).

Тренажеры на две большие группы: силовые (гантели, штанги и др.) и кардио (беговые дорожки, велотренажеры, степперы и др.). В отличие от крупных фитнес-центров, где, как правило, силовые тренажеры преобладают, отели стараются приобретать примерно равное количество силового и кардио оборудования.

Чем больше у отеля «звезд», тем более престижное оборудование он закупает, поскольку это влияет на имидж его фитнес-центра. Что касается замены тренажеров, то в этом отношении в отелях обычно нет жестких утвержденных стандартов. Главный критерий – степень износа оборудования, а также желание и возможность приобрести что-то более современное. В отелях кардиотренажеры заменяются чаще, чем силовые.

Фитнес-центр будет оборудован тренажерами Life Fitness – это ведущий мировой бренд объединяет спорт и науку в каждом из своих великолепных тренажеров. Занимаясь на тренажерах Life Fitness, вы всегда будете

пользоваться последними техническими достижениями в области спортивной индустрии, добиваясь с их помощью наивысших результатов.

Life Fitness делает занятия спортом совершенными, безопасными и комфортными. Технология FlexDeck на всех беговых дорожках Life Fitness надежно оберегает атлета от травм во время занятий. Новые модели Life Fitness серии Elevation с панелью управления Discover превращают тренировки в высокотехнологичный процесс, позволяющий проводить занятия в самых красивых уголках земного шара с помощью интерактивного приложения Lifescape, интегрировать персональные мобильные устройства в спортивное оборудование и отслеживать результативность своих тренировок с помощью простого смартфона.

Life Fitness предоставляет полный спектр всех необходимых спортивных тренажеров для всесторонних полноценных занятий – от кардиотренажеров до силового оборудования и аксессуаров.

Необходимо разработать планировку фитнес-центра. Располагаться все может очень по-разному. Самое главное правило: фитнес-центр должен быть спланирован так, чтобы каждый квадратный метр приносил деньги. В дизайне и архитектуре центра не должно быть нелогичности, лишних элементов «для красоты». Человек должен перемещаться по клубу таким образом, чтобы понемножку оставлять денег в каждой сфере. Все сервисы должны быть на виду.

Арендуемая площадь: всего – 300 кв.м, в том числе площадь залов – 186 кв.м, административные и вспомогательные помещения – 114 кв.м

Виды клубных карт и распределение спроса: VIP (6 мес., 12 мес.) - 10%; золотая (6 мес., 12 мес.) - 10%; обычная (3 мес., 6 мес., 12 мес.) - 25%; семейная (6 мес., 12 мес.) - 10%, корпоративная (6 мес., 12 мес.) - 45%.

Часто отели разрешают доступ к своим фитнес-центрам и посетителям, не проживающим в отеле. В этом случае гостиница работает по системе клубных карт. Правда, как замечают отельеры, клубные карты не являются значительным источником дохода: отель не может себе позволить большой

поток желающих заниматься спортом, поскольку это может нарушить комфорт проживающих гостей.

С клубными картами работают, к примеру, гостиницы «Марриотт Москва Ройал Аврора», «Риц Карлтон», «Балчуг Кемпински Москва», «Swissotel Красные Холмы», «Cronwell Resort Югорская Долина» (отель предлагает как семейные карты, так индивидуальные и корпоративные) и др. Обычно возможно как разовое посещение, так и приобретение абонемента на 1,3,6 и 12 месяцев.

Услуги, которые предлагает фитнес-центр: тренажерный и кардио зал с профессиональными тренерами-инструкторами; около 30 аэробных программ для взрослых (Dance Step, Sculpt, множество силовых программ, йога, ци-гун и др.),

Бодибилдинг – представляет собой занятие на тренажерах в тренажерном зале. Переводится с английского, как строить свое тело. Желающие заниматься этим видом спорта люди, которые не только заботятся о своей фигуре, но и пытаются усовершенствовать ее, путем увеличения или уменьшения различных частей тела.

Штат фитнес-центра 9 человек: управляющий, технический персонал (2 человека), инструктора (2 человека), администраторы (2 человека), начальник отдела маркетинга и сотрудник отдела маркетинга. Планируется привлечение внешних массажистов и индивидуальных фитнес-тренеров.

Режим работы фитнес центра: ежедневно, с 6:00 до 24:00

Прибыль фитнес клуба состоит из абонентской платы, косвенно на показатели эффективности работы фитнес-центра влияет загруженность номерного фонда гостиницы ООО «Север».

Важная составляющая успеха фитнес-центра – квалифицированный фитнес-персонал. В хорошем клубе в каждом тренажерном зале постоянно присутствует тренер, готовый бесплатно ответить на любой вопрос клиента. Все тренеры имеют спортивное образование, многие являются действующими спортсменами. Периодически они проходят аттестацию, подтверждая

свои знания в области современного фитнеса. Все инструктора проходят как первичный инструктаж (при приеме на работу, а также при закупке нового оборудования), так и повторный. На этот счет в российском законодательстве предусмотрены специальные ГОСТы, действующие еще с советских времен. К примеру, ГОСТ «Система стандартов безопасности труда», принятый еще в 1990 году, предусматривает, что проведение повторного инструктажа необходимо не реже одного раза в 6 месяцев. Инструкторы периодически направляются на повышение квалификации – в том числе международные конференции по фитнесу. Кроме того, в отелях периодически проходят внутренние тренинги. Количество инструкторов зависит от направленности отеля. В бизнес-отеле их, как правило, меньше, чем в курортном отеле.

### 3.2. Экономическое обоснование проекта

Для реализации проекта по открытию фитнес-центра в гостиничном комплексе ООО «Север» необходимо сделать его экономическое обоснование. Помещение под фитнес-центр находится на нулевом этаже, ранее там размещалась служба прачечной и химчистки ООО «Север» и вспомогательные подразделения. В результате реконструкции нулевого этажа и обновления оборудования появилась возможность освободить площади и оборудовать фитнес-центр.

Общая площадь фитнес-центра – 300 кв.м. Площадь спортивного зала – 186 кв.м. Структура помещений фитнес-центра приведена в таблице 3.2.

Таблица 3.2

#### Структура помещений фитнес-центра

Наименование	Количество	Площадь, кв.м.
раздевалка	2	25
комната персонала	1	15
стойка ресепшен	1	20
комната для инвентаря	1	15
тренажерный зал	1	200
санузел	2	6
солярий	1	8

Необходимо предусмотреть затраты на ремонт помещения, установку дополнительного оборудования (кондиционирования и вентиляции), разработку дизайна помещения (сюда входят расходы на материалы, оборудование, заработную плату рабочим, гонорар дизайнера); покупку необходимой мебели, предметов интерьера, спортивного инвентаря; тренажеров, спортивных аксессуаров, аудиоаппаратуры.

Таблица 3.3

Затраты на ремонт и оборудование помещения фитнес-центра  
ООО «Север»

Наименование	Общая сумма, тыс. руб.
материалы для отделки помещений	1400
система вентиляции	400
система кондиционирования	240
оплата работ	340
Всего	2380,0

Специалисты рекомендуют определиться с концепцией клуба – от этого будет зависеть выбор силовых и кардиотренажеров, количество свободных весов, а также набор фитнес-программ. К примеру, комплектация тренажерного зала, ориентированного на мужчин, будет несколько отличаться от зала клуба для женщин. В первом случае нужно обзавестись большим набором свободных весов, причем гантельный ряд должен быть впечатляющим, а вес наборных гантелей может достигать до 100 кг. Естественно, в таком зале будут пользоваться меньшим спросом силовые тренажеры. А вот тренажерный ряд семейного клуба нужно оборудовать с тем расчетом, что его будут посещать как мужчины, так и женщины.

Количество тренажеров зависит, прежде всего, от площади зала и типа самого оборудования – ведь каждый тренажер помимо места, занимаемого в статичном положении, имеет «амплитудные» габариты и зоны входа-выхода.

В среднем один силовой тренажер размещают на площади 5 кв. м, оптимальной считается установка на 7 кв. м. Площадь, занимаемая одним кардиотренажером, составляет 9 кв. м. если это беговая дорожка или эллипти-

ческий тренажер, и 4 кв. м., если речь идет о степпере или велотренажере.

Есть несколько вариантов зонирования тренажерного зала. Первый заключается в распределении силовых тренажеров по группам мышц, для которых они предназначены, - кардиотренажеры при этом располагаются обособленно, в отдельной кардиозоне. Второй вариант предполагает расстановку оборудования в зависимости от уровня подготовки клиента: новички занимаются в своем секторе, более опытные клиенты и спортсмены используют подходящие им тренажеры в другой части зала. В зале создаются три зоны: кардиотренажеров, силовых тренажеров (расставляются по воздействию на мышечные группы) и зоны стрейчинга. Также могут быть отдельные зоны свободных весов и тренажеров для брюшного пресса. Однако эти схемы – не единственные. И поскольку размещение тренажеров – важный стратегический вопрос, то для его решения имеет смысл обратиться к специалистам, которые дадут вам четкие рекомендации по планированию тренажерного зала, помогут в выборе силовых и кардиотренажеров. Поставщики оборудования дадут правильное техническое задание, учитывая вес тренажеров, их размеры, требования к электрическому обеспечению.

Тренажерный зал, как правило, комплектуют следующим оборудованием:

- в кардио зону закупают беговые дорожки, эллиптические тренажеры, велотренажеры и степперы,
- в зону свободных весов – разноплановые силовые скамьи (скамьи для штанги, скамьи для жима и пресса), гантели и штанги,
- для атлетики – мультистанции, кроссоверы, баттерфляй, различные тяги и пресс машины,
- растяжка – коврики, мячи, эспандеры и т.д.

Для спортивных залов закупается только профессиональное оборудование, рассчитанное на большую загрузку во время коммерческой эксплуатации в режиме 24/7. Такие тренажеры выполнены из прочных материалов, имеют отличное покрытие, предоставляют максимум программных возмож-

ностей и множество различных настроек тренажера под требования и запросы пользователей разного телосложения и физической подготовки.

Расставив оборудование в подготовленном зале, нужно выяснить, какие из тренажеров требуют обязательного крепления к полу. Крепежные отверстия можно найти в опорной части каждого тренажера, поэтому при желании установкой можно заняться самостоятельно. Если же перспектива закручивания гаек на протяжении длительного времени вам не кажется привлекательной, то почти все дистрибьюторы предложат услуги по сборке, установке и крепежу своего оборудования. В некоторых случаях тренажеры вообще не требуют крепления, поскольку устойчивы за счет собственного веса.

При подборе тренажеров следует руководствоваться следующими основными критериями:

- 1) целевое назначение зала (коммерческий или специализированный);
- 2) площадь зала;
- 3) финансовые возможности.

Тренажеры будут приобретены у официального дилера Life Fitness ООО «Галерея Фитнеса», расположенному по адресу: 121099, г.Москва, ул.Новый Арбат, д. 36 стр. 3.

ООО «Галерея Фитнеса» - это молодая компания, которая занимается консалтингом, проектированием и оснащением Велнесс зон в частных апартаментах, гостиничных комплексах, коммерческих фитнес залах. Сотрудники ООО «Галерея Фитнеса» имеют спортивное образование, прошли обучение и имеют сертификаты фитнес-тренеров. Постоянный поток информации, регулярные обновления линеек оборудования, посещение различных семинаров и выставок делает персонал компании заинтересованным, а знание примененное в ведении проекта с нуля до конечного результата, ведет к победе корпоративного духа и уверенности в завтрашнем дне.

Доставка и сборка тренажеров на сумму свыше 1 000,0 млн. руб. производится бесплатно и включает в себя: доставку тренажера, сборку тренажера, первый запуск тренажера, обучение первоначальным навыкам пользо-

вания тренажером.

Гарантийное обслуживание спортивного оборудования осуществляется в специализированных сервисных центрах или в месте установки бесплатно в течение всего срока гарантии.

Материально-техническая база. Для нормального функционирования фитнес-центра необходимо закупить мебель, спортивный инвентарь, спортивные снаряды, а также предметы интерьера. Затраты спортивный инвентарь, мебель и предметы интерьера приведены в таблице 3.4.

Таблица 3.4

Затраты на спортивный инвентарь, мебель и предметы интерьера

Наименование	Количество	Общая сумма, тыс. руб.
тренажеры	38	3455767
спортивные аксессуары	60	824080
солярий вертикальный	1	1120000
душевые кабины	4	160000
предметы интерьера		320000
Всего		5 879,847

Общая сумма затрат составит 5 879,847 тыс. руб.

Организационная структура фитнес-центра предполагает наличие управляющего, бухгалтера, директора по маркетингу, управляющих залами, сотрудников залов и технического персонала.

Работу с посетителями возглавляет управляющий залом, он отвечает за состояние помещения, наличие необходимого инвентаря, порядок, а также за работу сотрудников залов, решает спорные вопросы относительно проблем оплаты или любые другие возникающие вопросы посетителя, не входящие в компетенцию тренера. Сотрудники залов делятся на тренеров и консультантов. Тренеры проводят занятия с различными группами посетителей по утвержденному расписанию. В свободное от тренировок время оказывают помощь посетителям, нуждающимся в услугах профессиональных тренеров. Консультанты также оказывают консультационные услуги посетителям, следят за спортивным инвентарем, его наличием и порядком на стеллажах. Не-

обходимым требованием является медицинское образование у половины сотрудников, обязательное присутствие в зале персонала с медицинским образованием.

Задача отдела маркетинга – анализ востребованности предлагаемых услуг, изменение загруженности залов по видам занятий, предложение новых современных продуктов.

Весь персонал проходит специальное обучение. На работу принимаются как мужчины, так и женщины. Структура персонала фитнес-центра и расчет фонда оплаты труда персонала представлен в таблице 3.5.

Таблица 3.5

## Структура персонала фитнес-центра и фонд оплаты труда

Наименование	Количество	Заработная плата, тыс. руб.	Общая сумма, тыс. руб.
управляющий	1	40	40
технический персонал	2	16	32
инструкторы	2	30	60
администраторы	2	25	50
Начальник отдела маркетинга	1	30	30
сотрудники отдела маркетинга	1	20	20
фонд оплаты труда			232
отчисления			69,6
затраты на персонал в месяц			301,6
затраты на персонал в год			3619,2

Для продвижение услуг фитнес-центра на рынок будут использованы следующие методы стимулирования и продвижения услуг организации:

- во всех спортивных буклетах, где перечисляется перечень спортивных услуг в городе, которые может получить клиент, будет указан организуемый фитнес-центр;
- бегущая строка на местных телевизионных каналах г. Москва;
- объявления в газетах, печатающих бесплатные объявления;
- рассылка информационных писем о предоставляемой услуге постоянным клиентам гостиничного комплекса ООО «Север»;
- бонусные скидки.

Реклама в журналах привлечет продвинутую молодежь, а также женщин и мужчин не стесненных во времени. Реклама на телевидении охватит сегмент домохозяек и женщин творческих профессий. Наружная реклама обратит внимание людей проживающих или часто бывающих в районе открытия спортивного комплекса. Реклама на радио адресована занятым людям, много времени проводящим в автомобиле.

В периоде функционирования фитнес-центра цель рекламы – информировать потенциальных клиентов о периоде скидок или предложении новой услуги, а также имеет цель напоминания. В этом периоде планируется реклама на радио, наружная реклама, а также реклама в журналах. Реклама в интернет предназначена для разнообразной интернет-аудитории. Она может быть необходима на протяжении всего периода работы магазина. Ее преимущества – возможность вернуться на нужную страницу и уточнить время работы, наличие определенного вида услуг и др. Этим свойства лишены реклама на радио и телевидении.

В первый год предполагается более интенсивная рекламная кампания, отметим, что в первые 6 месяцев общие затраты на рекламу составят 240,0 тыс. руб., они будут включать рекламу на радио, в журналах, в интернет и наружную рекламу. Во второе полугодие реклама будет менее интенсивна и общие затраты на нее составят 150,0 тыс. руб., таким образом в первый год работы фитнес-центра затраты на рекламу составят 390,0 тыс. руб. (табл. 3.6).

Таблица 3.6

Рекламная кампания в первый год реализации проекта, руб.

Наименование	Стоимость		Всего в год
	1-6 месяц	7-12 месяц	
реклама на радио	48000	30000	78000
реклама в журналах	72000	48000	120000
реклама в интернет	48000	30000	78000
наружная реклама	72000	42000	114000
всего	240000	150000	390000

В последующие года затраты на рекламу предполагается снизить: во второй год до 300,0 тыс. руб., на третий и последующий года – до 150,0 тыс.

руб. (табл. 3.7).

Таблица 3.7

Рекламная кампания по годам реализации проекта фитнес-центра, руб.

Наименование	Года				
	1	2	3	4	5
реклама на радио	78000	60000	30000	30000	30000
реклама в журналах	120000	96000	48000	48000	48000
реклама в интернет	78000	60000	30000	30000	30000
наружная реклама	114000	84000	42000	42000	42000
всего	390000	300000	150000	150000	150000

Фитнес-центр будет пользоваться также другими способами продвижения товара на рынок. Это, прежде всего, наличие скидок на предлагаемые услуги. Это наиболее эффективный способ привлечь нового посетителя, может быть потенциального будущего постоянного клиента, поразив его качеством предлагаемых услуг, уровнем обслуживания.

### 3.3. Расчет экономической эффективности проекта

Рассчитаем экономический эффект открытия фитнес-центра в гостиничном комплексе ООО «Север». Необходимо сделать прогноз продаж услуг фитнес-центра и рассчитать объем выручки. Основные услуги фитнес-центра – это услуги тренажерного зала и солярия.

Фитнес-центр предназначен в первую очередь для гостей гостиничного комплекса ООО «Север» и будет входить в стоимость проживания, при этом увеличения среднесуточной стоимости проживания в гостиничном комплексе не планируется. Экономический эффект в данном случае будет отражаться на увеличении престижности гостиничного комплекса, увеличении его рейтинга и как следствие рост загруженности номерного фонда.

Анализ эксплуатационной программы за 2013-2015 годы гостиничного комплекса ООО «Север» показал, что номера категории «Superior» максимально востребованы, объем продаж данной категории номеров составляет 37% в 2015 году. Можно сделать вывод, что основными гостями гостинично-

го комплекса ООО «Север» являются бизнесмены, к одной из отличительных качеств данной категории гостей относится забота о внешнем виде и здоровье, занятие спортом.

Аналитические исследования специалистов гостиничного бизнеса показали, что при увеличении спектра предоставляемых услуг гостиничными комплексами это приводит к увеличению загрузки номерного фонда от 0,5% до 15% в зависимости от специализации средства размещения.

Анализ продаж номерного фонда ООО «Север» в 2015 году, представленный в таблице 3.8 показал, что средняя загрузка номеров составляет 70,69%, в то время как аналогичный показатель загрузки гостиничных мест – 61,6%. Это связано с размещением гостей в двухместных номерах в течение года, так как одноместные номера бронируются в первую очередь.

Таблица 3.8

## Анализ продаж номерного фонда ООО «Север» в 2015 году

Категория	Тариф, руб	Количество	Пропускная способность	Продано	загруженность, в процентах	Выручка, тыс. руб.
Standard	3800	18	6570	4599	70	16383,93
Superior	5600	14	5110	3986	78	20925,45
Business	7000	8	2920	2102	72	13980,96
Studio	9600	2	730	394	54	3571,45
Deluxe	10800	2	730	248	34	2529,77
всего		44	16060	11330	70,69	57391,57

На основе данных таблицы 3.8 сделаем прогноз продаж номерного фонда ООО «Север» на 2016 год. Увеличение загрузки номеров составит 1,3-1,5%, таким образом, общее количество проданных номеров достигнет в 2014 году 28 697, и выручка от продаж номерного фонда составит 239 728,634 тыс. руб.

В 2014 году планируется сохранение планового увеличения загрузки номерного фонда на 1,3-1,5% как в предыдущие годы. Открытие фитнес-центра в первую очередь повысит загрузку номеров категории «Business». После введения в эксплуатацию фитнес-центра увеличение коли-

чества проданных номеров категории «Business» составит 146 номеров и составит 2 248 номера в год или 14 951,86 тыс. руб. выручки (табл. 3.9).

Таблица 3.9

## Прогноз продаж номерного фонда ООО «Север»

Категория	Стоимость Номера, руб.	2015 год		2016 год	
		Продано	Выручка, руб.	Продано	Выручка, руб.
Standard	3800	4599	16383937,5	4668	16629696,56
Superior	5600	3986	20925450	4046	21239331,75
Business	7000	2102	13980960	2248	14951860
Studio	9600	394	3571452	400	3625023,78
Deluxe	10800	248	2529778,5	252	2567725,178
всего		11330	57391578	11614	59013637,27

Расчет прогноза продаж проводится с учетом предоставляемых в течении года различных скидов, и среднегодовая стоимость размещения в номерах категории «Business» составляет 7,0 тыс. руб. в сутки.

Таблица 3.10

## Расчет прибыли от увеличения продаж номеров категории «Business»

Показатель	2015	2016	Отклонение
Макс пропускная способность, номеров	2920	2920	-
Количество проданных номеров	2102	2248	+146
Загруженность, процентов	0,72	0,77	+0,05
Стоимость номера без скидки, руб.	7000	7000	-
Стоимость номера с учетом скидки, руб.	6650	6650	-
Выручка, тыс. руб.	13980,96	14951,86	+970,9
Затраты на 1 номер, руб.	2287,767	2287,767	-
Себестоимость, тыс. руб.	4809,80	5143,83	+334,01
Прибыль до налогообложения, тыс. руб.	9171,15	9808,04	+636,88
Налог на прибыль, тыс. руб.	1834,21	1961,60	+127,37
Чистая прибыль, тыс. руб.	7336,92	7846,43	+509,51

Чистая прибыль от увеличения загруженности номеров категории «Business» составит 509,51 тыс. руб. в год.

Отметим, что кроме гостей гостиничного комплекса ООО «Север» посещать фитнес-центр смогут также жители города. Продолжительность работы фитнес-центра 18 часов, единовременная вместимость – 30 человек, в день пропускная способность – 540 чел./час.

При среднем времени тренировки в зале 2 часа максимальная пропуск-

ная способность в день тренажерного зала составит 270 человек. При расчетах прогноза продаж нами учитывается средняя загруженность тренажерного зала на 27% клиентами, которые не являются гостями гостиничного комплекса ООО «Север». Данный процент загруженности позволит комфортно заниматься одновременно и гостям и жителям города. Стоимость часа занятий в тренажерном зале – 200 руб. Прогноз продаж услуг тренажерного зала и солярия приведен в таблице 3.11.

Таблица 3.11

## Прогноз продаж услуг фитнес-центра ООО «Север»

Категория	Тариф, руб.	% загруженности	Выручка, руб.	
			в месяц	в год
Солярий	15	10%	270000	3240000
Тренажерный зал	200	27%	871200	10454400
Всего				13694400

На основании расчета прогноза продаж услуг фитнес-центра и увеличения загруженности номерного фонда ООО «Север» с учетом затрат на создание фитнес-центра можно проанализировать экономическую эффективность проекта.

Общая сумма затрат на открытие фитнес-центра в ООО «Север» составляет 8 494,45 тыс. руб. Они включают в себя стоимость оборудования для зала, затраты на ремонт помещения, рекламные расходы на этапе открытия, заработную плату персоналу и отчисления с нее, расходы на содержание помещения, коммунальные платежи и управленческие расходы.

Выручка от функционирования фитнес центра будет расти на 2% в год и соответственно составит в первый год реализации проекта 13 694,0 тыс. руб, во второй – 13 968,29 тыс. руб., к пятому году реализации проекта выручка увеличится до 14 823,25 тыс. руб. (табл. 3.12).

При расчете экономической эффективности проекта создания фитнес-центра в ООО «Север» учитывается прибыль, полученная непосредственно от предоставления услуг фитнес-центра, а также прибыль полученная в результате увеличения загруженности номерного фонда, так как открытие фитнес-центра в гостинице позволит привлечь дополнительных гостей и увеличит количество постоянных клиентов.

## Экономическая эффективность проекта, тыс. руб.

Показатель	Года, тыс. руб.					
	0	1	2	3	4	5
Затраты на открытие фитнес-центра	8494,45	-	-	-	-	-
Выручка фитнес-центра	-	13694,40	13968,29	14247,65	14532,6	14823,25
Затраты	-	5080,52	4990,52	4990,52	4990,52	4990,52
Прибыль до налогообложения	-	8613,88	8977,76	9257,13	9542,08	9832,73
Налог на прибыль	-	1722,77	1795,55	1851,42	1908,42	1966,54
Чистая прибыль фитнес-центра	-	6891,10	7182,21	7405,70	7633,67	7866,18
Чистая прибыль от увеличения продажи номеров	-	509,51	509,51	509,51	509,51	509,51
Всего чистая прибыль	-	7400,61	7691,72	7915,21	8143,18	8375,70
Амортизация	-	207,32	207,32	207,32	207,32	207,32
Чистый денежный поток	-8494,45	7607,93	7899,04	8122,54	8350,50	8583,02

Чистая прибыль в первый год работы фитнес-центра составит 6 891,1 тыс. руб., в пятому году работы фитнес-центра чистая прибыль увеличится до 7 866,18 тыс. руб. (рис. 3.1). Чистый денежный поток в первый год реализации проекта открытия фитнесцентра в гостинице ООО «Север» составит 7 607,93 тыс. руб., во второй год 7 899,04 тыс. руб. и к пятому году увеличится до 8 585,02 тыс. руб.

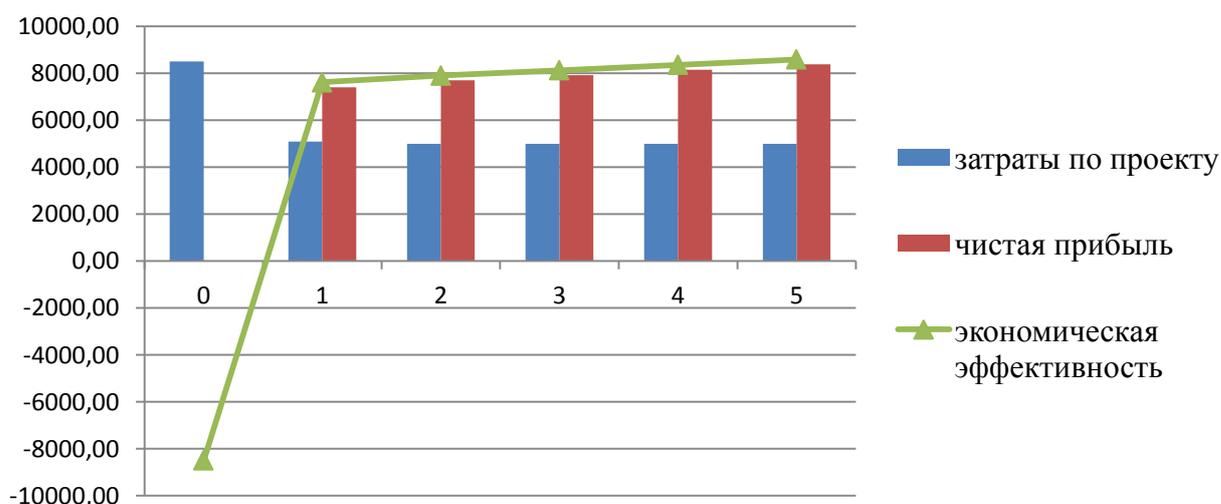


Рис. 3.1. Экономическая эффективность открытия фитнес-центра

Анализ эффективности капитальных вложений представлен в таблице 3.13. 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 10 964,3 тыс. руб.

Таблица 3.13

## Анализ эффективности капитальных вложений

Годы	Начальные инвестиционные затраты (-) и чистые денежные потоки, тыс. руб.	Дисконтированный множитель при ставке «г», равной 30%	Современная стоимость, тыс. руб.	Современная стоимость нарастающим итогом, тыс.руб.
0	-8494,45	1	-8494,45	-8494,45
1	7607,93	0,769	5852,256	-2642,19
2	7899,04	0,592	4673,99	2031,8
3	8122,54	0,455	3697,103	5728,9
4	8350,50	0,350	2923,742	8652,64
5	8583,02	0,269	2311,657	10964,3
NPV				10964,3

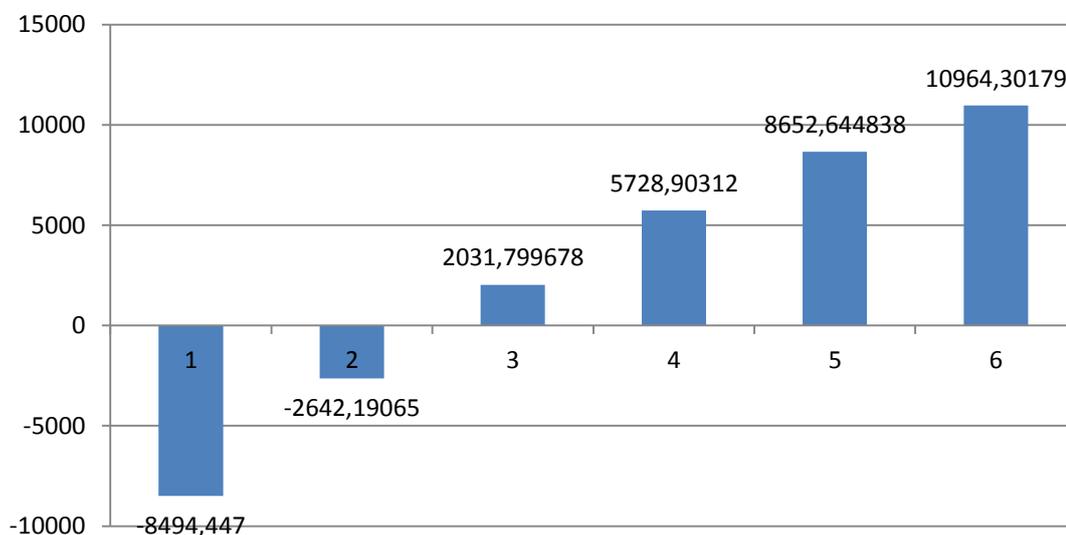
Расчет дисконтированных величин денежного потока и инвестиционных вложений представлен в таблице 3.9.

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.  $PI = 2,3$ .

На 1 рубль инвестиций приходится 2,3 руб. прибыли, то есть проект следует принять, он эффективен.

Период окупаемости (DPP) – это минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за пределами которого чистый приведенный доход становится не отрицательным. DPP показывает срок, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, с учетом дисконтирования, покрыли затраты на инвестиции. Точка, в которой NPV станет положительным, будет являться точкой окупаемости.

Срок окупаемости PP равен 14,8 месяцев, а дисконтированный срок окупаемости, на рисунке 3.2, равен 24,5 месяцев или 2 года 1 месяц. Следовательно, DPP = 24,5.



### 3.2. Срок окупаемости проекта

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. Расчет показателя внутренней нормы доходности произведен в таблице 3.14.

Таблица 3.14

Исходные данные для показателя внутренней нормы доходности

Год	Поток, тыс. руб.	Расчет 1		Расчет 2		Расчет 3		Расчет 4	
		r=187%	PV, тыс. руб.	=190%	PV, тыс. руб.	r=188%	PV, тыс. руб.	=189%	PV, тыс. руб.
0	-8494,45	1		1	-	1	-	1	-
1	7607,93	0,535	-8494,45	0,526	-8494,45	0,532	-8494,45	0,529	-8494,45
2	7899,04	0,286	4068,41	0,277	4004,18	0,283	4046,77	0,280	4025,36
3	8122,54	0,153	2258,87	0,146	2188,10	0,150	2234,90	0,148	2211,32
4	8350,50	0,082	1242,13	0,077	1184,22	0,080	1222,41	0,078	1203,11
5	8583,02	0,044	682,88	0,040	640,76	0,043	668,47	0,041	654,43
			375,35		346,63		365,47		355,90
NPV			133,20		-130,56		43,58		-44,32
IRR = 188,45%									
IRR = 188,76%									

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 фитнес-центра в гостиничном комплексе. Проект даёт следующие финансовые результаты:

IRR – внутренняя норма доходности – 188,45%;

NPV – чистая приведенная стоимость за 5 лет – 10 964,3 тыс. руб.;

DR – ставка дисконтирования – 30%;

DPP – диск. срок окупаемости – 2 года 1 месяц;

PI – индекс прибыльности – 2,3.

Таким образом, срок окупаемости предлагаемого проекта открытия фитнес-центра в ООО «Север» с учетом коэффициента дисконтирования составляет 2,1 года. Можно сделать вывод, что открытие фитнес-центра будет иметь положительный эффект и приносить дополнительную прибыль.

## Заключение

Среди множества условий, определяющих эффективность гостиничного бизнеса, высокое качество услуг, одно из главных мест занимает качество технология обслуживания гостей, их соответствие современным стандартам.

Возможность заниматься спортом в отеле уже давно стала неотъемлемой частью гостиничного сервиса. Отметим, что при правильном позиционировании и управлении объектом, увеличение инфраструктуры вследствие организации фитнес-центра, может поднять среднегодовой уровень загрузки гостиницы.

Система дополнительных услуг в отличие от других частей гостиничного бизнеса требует нестандартных подходов к решению многих вопросов. Правильная организация процесса внедрения и предоставления дополнительных услуг обуславливает возможность расширения перечня предложений для клиентов гостиницы и привлечения дополнительных категорий потребителей.

По мнению специалистов, рынок фитнес-услуг еще недостаточно насыщен. В течение трех-четырех лет будет возрастать потребность людей в занятиях спортом, а значит, и потребность в том, чтобы открывались все новые и новые фитнес-центры.

Объектом исследования является ООО «Север». Отель предлагает для проживания 44 номера различных категорий, включая Standard, Superior, Business, Studio и Deluxe. Коэффициент загрузки номеров в 2015 году составил 70,69%, что свидетельствует о высоком и эффективном использовании номерного фонда ООО «Север». Анализ финансово-экономических показателей ООО «Север» показал, что гостиничный комплекс ежегодно увеличивает объемы продаж, и как результат эффективность работы.

В соответствии с целью дипломного исследования был разработан проект фитнес-центра в гостиничном комплексе ООО «Север».

Суть проекта: открытие фитнес-центра среднего ценового сегмента,

расположенного в центральном районе Воркуты. Помимо основных, фитнес-центр будет также предлагать своим клиентам дополнительные услуги: массажный кабинет, солярий и фитнес-бар.

Цели создания фитнес-центра: повышение уровня обслуживания гостей гостиничного комплекса, привлечение клиентов в гостиничный комплекс и, как следствие, повышение загрузки номерного фонда, привлечение молодежи к ведению здорового образа жизни.

Помещение под фитнес-центр находится на нулевом этаже, ранее там размещалась служба прачечной и химчистки ООО «Север» и вспомогательные подразделения. В результате реконструкции нулевого этажа и обновления оборудования появилась возможность освободить площади и оборудовать фитнес-центр. Общая площадь фитнес-центра – 300 кв.м. Площадь спортивного зала – 186 кв.м.

В процессе разработки проекта открытия фитнес-центра в гостинице ООО «Север» были предусмотрены затраты на ремонт помещения, установку дополнительного оборудования (кондиционирования и вентиляции), разработку дизайна помещения (сюда входят расходы на материалы, оборудование, заработную плату рабочим, гонорар дизайнера); покупку необходимой мебели, предметов интерьера, спортивного инвентаря; тренажеров, спортивных аксессуаров, аудиоаппаратуры.

Штат фитнес-центра будет состоять из 9 человек: управляющий, технический персонал (2 человека), инструктора (2 человека), администраторы (2 человека), начальник отдела маркетинга и сотрудник отдела маркетинга. Режим работы фитнес центра: ежедневно, с 6:00 до 24:00

Для продвижения услуг фитнес-центра на рынок в первый год предполагается интенсивная рекламная кампания. В первые 6 месяцев общие затраты на рекламу составят 240,0 тыс. руб., они будут включать рекламу на радио, в журналах, в интернет и наружную рекламу. Во второе полугодие реклама будет менее интенсивна и общие затраты на нее составят 150,0 тыс. руб. В последующие года затраты на рекламу предполагается снизить: во

второй год до 300,0 тыс. руб., на третий и последующий года – до 150,0 тыс. руб.

Для расчета экономического эффекта открытия фитнес-центра в гостиничном комплексе ООО «Север» необходимо сделать прогноз продаж услуг фитнес-центра и рассчитать объем выручки. Основные услуги фитнес-центра – это услуги тренажерного зала и солярия.

Фитнес-центр предназначен в первую очередь для гостей гостиничного комплекса ООО «Север» и будет входить в стоимость проживания, при этом увеличения среднесуточной стоимости проживания в гостиничном комплексе не планируется. Экономический эффект в данном случае будет отражаться на увеличении престижности гостиничного комплекса, увеличении его рейтинга и как следствие рост загруженности номерного фонда.

Основными гостями гостиничного комплекса ООО «Север» являются бизнесмены, к одной из отличительных качеств данной категории гостей относится забота о внешнем виде и здоровье, занятие спортом.

Аналитические исследования специалистов гостиничного бизнеса показали, что при увеличении спектра предоставляемых услуг гостиничными комплексами это приводит к увеличению загруженности номерного фонда от 1% до 2% в зависимости от специализации средства размещения.

Открытие фитнес-центра в первую очередь повысит загруженность номеров категории «Business». После введения в эксплуатацию фитнес-центра увеличение количества проданных номеров категории «Business» составит 146 номеров. Расчет прогноза продаж проводился с учетом предоставляемых в течении года различных скидов. Чистая прибыль от увеличения загруженности номеров категории «Business» составит 509,5 тыс. руб. в год.

Отметим, что кроме гостей гостиничного комплекса ООО «Север» посещать фитнес-центр смогут также жители города. Продолжительность работы фитнес-центра 18 часов, единовременная вместимость – 30 человек, в день пропускная способность – 540 чел./час.

При среднем времени тренировки в зале 2 часа максимальная пропуск-

ная способность в день тренажерного зала составит 270 человек. При расчетах прогноза продаж нами учитывается средняя загруженность тренажерного зала на 27% клиентами, которые не являются гостями гостиничного комплекса ООО «Север». Данный процент загруженности позволит комфортно заниматься одновременно и гостям и жителям города. Стоимость занятий в тренажерном зале – 200 руб. Прогноз продаж услуг тренажерного зала и солярия приведен на слайде

Общая сумма затрат на открытие фитнес-центра в ООО «Север» составляет 8 494,45 тыс. руб. Выручка будет расти на 2% в год и соответственно составит в первый год реализации проекта 13 694,0 тыс. руб., во второй – 13 968,29 тыс. руб., к пятому году реализации проекта выручка увеличится до 14 823,25 тыс. руб.

Чистая прибыль в первый год работы фитнес-центра составит 6 891,1 тыс. руб., в пятому году работы фитнес-центра чистая прибыль увеличится до 7 866,18 тыс. руб. Чистый денежный поток в первый год реализации проекта открытия фитнесцентра в гостинице ООО «Север» составит 7 607,93 тыс. руб., во второй год 7 899,04 тыс. руб. и к пятому году увеличится до 8 585,02 тыс. руб.

Проект даёт следующие финансовые результаты:

IRR – внутренняя норма доходности – 188,45%;

NPV – чистая приведенная стоимость за 5 лет – 10 964,3 тыс. руб.;

DR – ставка дисконтирования – 30%;

DPP – диск. срок окупаемости – 2 года 1 месяц;

PI – индекс прибыльности – 2,3.

Таким образом, срок окупаемости предлагаемого проекта открытия фитнес-центра в ООО «Север» с учетом коэффициента дисконтирования составляет 2,1 года. Можно сделать вывод, что открытие фитнес-центра будет иметь положительный эффект и приносить дополнительную прибыль.



### 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. Арбузова, Н. Ю. Технология и организация гостиничных услуг [Текст] : учеб. пособие / Н. Ю. Арбузова. – М. : «Академия», 2011. – 224 с.
4. Аронов, Г. З. Управление качеством в сфере услуг физической культуры / Г. З. Аронов. – СПб. : Изд-во «Олимп-СПб», 2012. – 176 с.
5. Асанова, И. М. Деятельность службы приема и размещения [Текст] : учеб. пособие / И. М. Асанова, А. А. Жуков. – М. : «Академия», 2014. – 288 с.
6. Балабанов, И. Т. Экономика туризма [Текст] : учеб. пособие / И. Т. Балабанов, А. И. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 174 с.
7. Балашова, Е. А. Гостиничный бизнес. Как достичь безупречного сервиса [Текст] / Е. А. Балашова. – М. : Вершина, 2013. – 176 с.
8. 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.
9. Боголюбов, В. С. Финансовый менеджмент в туризме и гостиничном хозяйстве [Текст] : учеб. пособие / В. С. Боголюбов. – М. : Академия, 2012. – 400 с.
10. Борисовский, А. Менеджеры гостиничного бизнеса в России [Текст] / А. Борисовский // Гостиничное дело. – 2012. - № 1. – С. 37-38.
11. Бородина, В. В. Ресторанно-гостиничный бизнес: учет, налоги,

маркетинг, менеджмент [Текст] / В. В. Бородина. – М. : Книжный мир, 2015. – 164 с.

12. 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.

13. Виноградова, М. В. Организация и планирование деятельности предприятий сферы сервиса [Текст] / М. В. Виноградова, З. И. Панина. – М. : Дашков и К, 2011. – 464 с.

14. Волков, Ю. Ф. Технология гостиничного обслуживания [Текст] : учеб. пособие / Ю. Ф. Волков. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2011. – 384 с.

15. Волков, Ю. Ф. Экономика гостиничного бизнеса [Текст] : учеб. пособие / Ю.Ф. Волков. – М. : Финансы и статистика, 2012. – 380 с.

16. Гостиничная недвижимость провожает кризис [Текст] // Гостиничное дело. – 2014. - № 2. – С. 4-7.

17. Джанджугазова, Е. А. Маркетинг в индустрии гостеприимства [Текст] / Е. А. Джанджугазова. – М. : Издательский центр «Академия», 2012. – 224 с.

18. Европейский гостиничный маркетинг [Текст] : учеб. пособие. – М. : Финансы и статистика, 2011. – 224 с.

19. Енченко, И. В. Анализ привлекательности услуг сферы физической культуры и спорта среди населения / И. В. Енченко // Физическая культура, спорт – наука и практика. – 2015. - №2. – С. 33-38.

20. 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.

21. Ехина, М. А. Организация обслуживания в гостиницах [Текст] / М. А. Ехина. – М. : «Академия», 2013. – 208 с.

22. Задачи подготовки тренерских кадров для работы в спортивно-оздоровительных и фитнес-центрах Москвы // Журнал Теория и практика физической культуры. – 2013. - № 2. – С. 12-14.

23. Замуруева, Е. Франчайзинг, аутсорсинг, ценообразование в гостиничном бизнесе [Текст] / Е. Замуруева // Гостиничное дело. – 2011. - № 3. – С. 19-23.
24. Захаров, А. Формула успешного отеля: мифы о брендах и операторах [Текст] / А. Захаров // Гостиничное дело. – 2014. - № 11. – С. 12-17.
25. Кабановская, Е. С. Ассортиментная политика в сфере физкультурно-оздоровительных услуг / Е. С. Кабановская // Спорт Магазин. – 2014. - №2 (207). – С. 21-26.
26. Как открыть собственный клуб? // Спорт Магазин. – 2014. - № 7 (212). – С. 10-15.
27. Как составить бизнес-план фитнес-клуба? [Текст] // Спорт Магазин. – 2014. - № 4 (257). – С. 12-13.
28. Ковбасюк, М. Р. Анализ финансовой деятельности предприятия [Текст] : учеб. пособие / М. Р Ковбасюк. – М. : Изд-во Финансы и статистика, 2011. – 314 с.
29. Концепция как один из способов повысить эффективность отеля [Текст] // Гостиничное дело. – 2013. - № 10. – С. 20-27.
30. Королева, Л. Управление гостиничным объектом [Текст] / Л. Королева // Гостиничное дело. – 2014. - № 11. – С. 28-31.
31. Кошелева, М. Тенденции развития фитнес–центров / М. Кошелева // Спорт Магазин. – 2015. - № 4 (209). – С. 13-16.
32. Кризис корректирует перспективы развития фитнеса // Спорт Магазин. – 2014. - №8 (213). – С. 5.
33. Кусков, А. С. Гостиничное дело [Текст] : учеб. пособие / А. С. Кусков. – М. : Дашков и К, 2012. – 328 с.
34. Лесник, А. Л. Гостиничный маркетинг: Теория и практика максимизации продаж [Текст] : учеб. пособие / А. Л. Лесник. – М. : Кнорус, 2012. – 232 с.
35. Лисицина, С. Как выбрать фитнес-клуб? / С. Лисицина // Спорт в школе. – 2011. - № 9 (459). – С. 12-14.

36. Ляпина, И. Ю. Индустриальная база гостиниц и туристских комплексов / С. В. Безрукова, И. Ю. Ляпинов, Т. Л. Игнатьева. – М. : «Академия», 2013. – 272 с.
37. Ляпина, И. Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания [Текст] : учеб. пособие / И. Ю. Ляпина. – М. : ПрофОбрИздат, 2014. – 208 с.
38. Механизм управления отелем: предоставление спортивных услуг // Спорт Магазин. – 2012. - № 12 (217). – С. 16-21.
39. Нестерова, Е. Тенденции развития физкультурно-оздоровительного сервиса в сфере туризма / Е. Нестерова // Теория и практика физической культуры. – 2011. - № 12. – С. 18-21.
40. Новые тенденции рынка спортивной индустрии // Спорт Магазин. – 2011. - № 6 (211). – С. 6.
41. Овчинников, В. Обзор зарубежной практики [Текст] / В. Овчинников // Гостиничное дело. – 2013. - № 8. – С. 26-29.
42. Основные аспекты развития гостиничных технологий [Текст] // Отель. – 2014. - № 2. – С. 12-18.
43. Оценка эффективности использования спортивных объектов // Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. – 2013. - №10 (57) – С. 34-40.
44. Папирян, Г. А. Менеджмент в индустрии гостеприимства: отели и рестораны [Текст] : учеб. пособие / Г. А. Папирян. – М. : Экономика, 2013. – 207 с.
45. Первое впечатление или как создать положительный имидж гостиницы в глазах гостей [Текст] // Гостиничное дело. – 2014. - № 3. – С. 46-53.
46. Петрова, М. Спортивно-оздоровительные услуги в отеле / М. Петрова // Гостиница и ресторан: бизнес и управление. – 2012. - №1. С. 24-26.
47. Прокопов, С. Отель: формула гостиничного успеха [Текст] / С. Прокопов // Гостиничное дело. – 2012. - № 11. – С. 22-27.

48. Саак, А. Э. Менеджмент в индустрии гостеприимства (гостиницы и рестораны) [Текст] : учеб. пособие / А. Э. Саак, М. В. Якименко. – СПб. : Питер, 2013. – 432 с.

49. Сирый, В. Для чего следует отлаживать систему управления предприятием гостеприимства [Текст] / В. Сирый // Гостиничное дело. – 2014. - № 7. – С. 66-75.

50. Скобкин, С. С. Маркетинг и продажи в гостиничном бизнесе [Текст] : учеб. пособие / С. С. Скобкин. – М. : Юристъ, 2011. – 222 с.

51. Смирнов, С. И. Анализ оценок качества услуг посетителями фитнес-центров // Ученые записки университета имени П.Ф. Лесгафта. – 2013. - № 12 (82). – С. 162-165.

52. Смирнов, С. И. Разработка модели качества фитнес услуг / С. И. Смирнов // Ученые записки университета имени П.Ф.Лесгафта. – 2013. - № 9 (79). - С. 130-134.

53. Смирнова, М. Управленческие компании в гостиничном бизнесе [Текст] / М. Смирнова // Пять звезд. – 2011. - № 8. – С. 15-19.

54. Сорокина, А. В. Организация обслуживания в гостиницах и туристских комплексах [Текст] / А. В. Сорокина. – М. : «Альфа-М», 2012. - 351 с.

55. Стадник, А. А. Технология приема и обслуживания туристов в гостинице [Текст] : учеб. пособие / А.А. Стадник. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 240 с. – 160 с.

56. Степанова, О. Н. Конкуренция на рынке физкультурно-спортивных услуг: виды, особенности, стратегии / О. Н. Степанова // Теория и практика физической культуры. – 2013. - № 3. – С. 22-25.

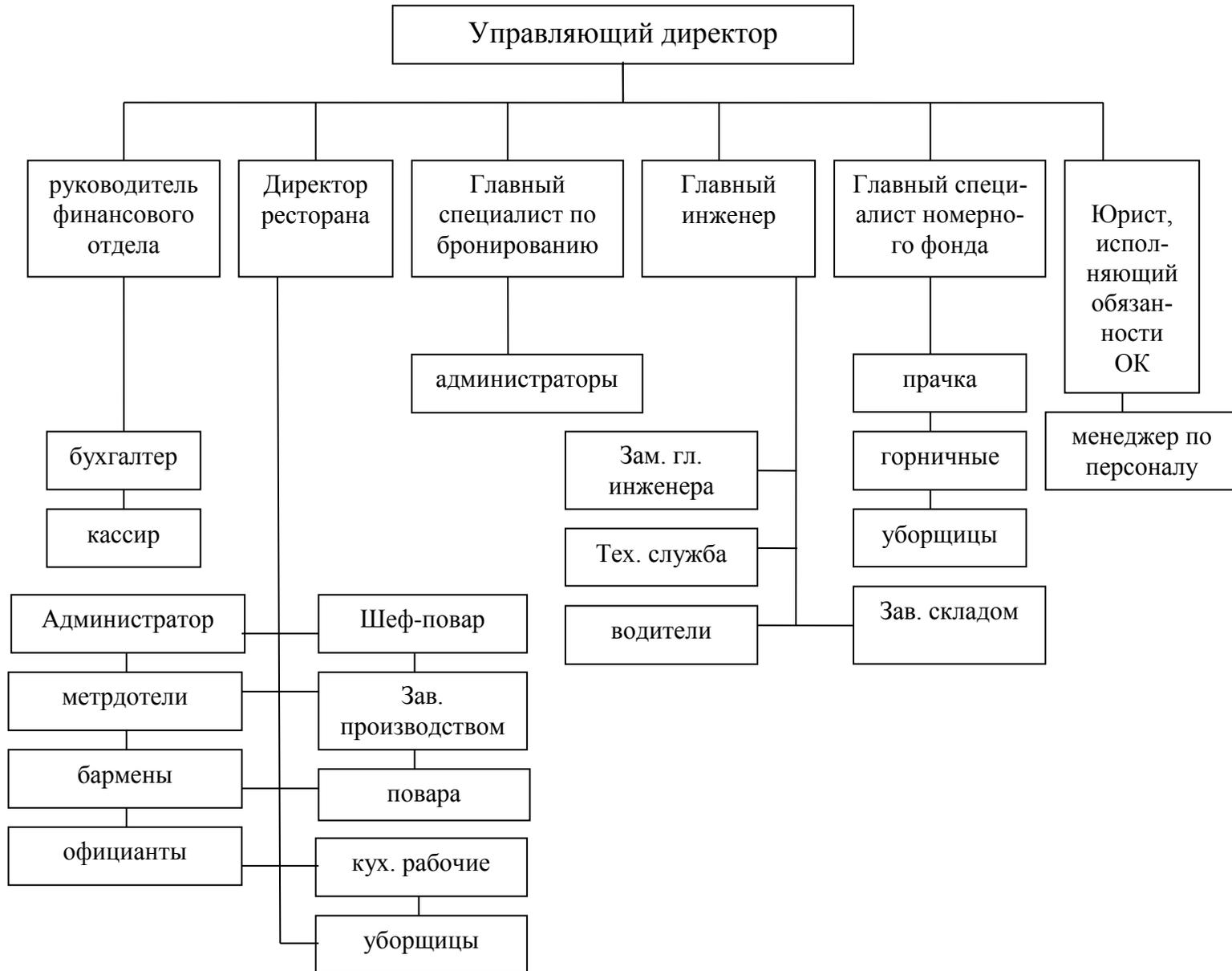
57. Степанова, О. Н. Маркетинг в сфере физической культуры и спорта / О. Н. Степанова. – М. : Советский спорт, 2009. – 256 с.

58. Технологии в гостиничном бизнесе [Текст] // Отель. – 2014. - № 3. – С. 14-16.

59. Тренажерное оборудование в профессиональном спорте // Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. – 2014. - № 4 (74). – С. 44-45.
60. Туризм и гостиничное хозяйство [Текст] : учеб. пособие / под ред. Л. П. Шматько. – М. : Ростов н/Д : Марат, 2012. – 352 с.
61. Управление отелем: учебник [Текст] / под общ. Ред. А. А. Мусакина. – М. : Бонниер Бизнес Пресс, 2014. – 924 с.
62. Уханова, А. Особенности регионального фитнес-бизнеса / А. Уханова // Строительство и эксплуатация спортивных сооружений. – 2014. - №3 (73). – С. 58-63.
63. Филипповский, Е. Е. Экономика и организация гостиничного хозяйства [Текст] : учеб. пособие / Е. Е. Филипповский, Л. В. Шмарова. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 176 с.
64. Финансы и бухгалтерский учет в туризме [Текст] : учебник / О. И. Солодухина. – М. : Финансы и статистика, 2013. – 327 с.
65. Шувалова, Е. Гостиничная отрасль: оценка ситуации и прогнозы [Текст] / Е. Шувалова // Гостиничное дело. – 2012. - № 4. – С. 4-8.
66. Яковлев, Г. Экономика гостиничного хозяйства [Текст] : учебное пособие / Г. Яковлев. – М. : РДЛ, 2013. – 328 с.
67. Evans N., Campbell D., Stonehouse G. Strategic Management for Travel and Tourism [Text]. Butterworth-Heinemann; 2013. – 440 p.
68. Phillips P., Moutinho L. Strategic Planning Systems in Hospitality and Tourism [Text]. CABI Publishing, CAB International; 2011. – 248 p.

## **Приложения**

Организационная структура ООО «Север»









## Приложение 5

## Основные экономические показатели деятельности

## ООО «Север»

	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	49780,8	53471,18	57391,57	3690,38	3920,39	7610,77	107,41	107,33	115,29
Себестоимость работ, услуг	33088,70	35890,50	38808,40	2801,80	2917,90	5719,70	108,47	108,13	117,29
Валовая прибыль	16692,10	17580,69	18583,18	888,59	1002,49	1891,08	105,32	105,70	111,33
Прибыль от реализации	13890,70	15244,29	16346,78	1353,59	1102,49	2456,08	109,74	107,23	117,68
Чистая прибыль	8720,96	8863,91	10825,82	142,95	1961,91	2104,86	101,64	122,13	124,14
Оборотные средства	3735,80	3812,50	3995,20	76,70	182,70	259,40	102,05	104,79	106,94
Внеоборотные активы	42170,00	42311,00	43344,00	141,00	1033,00	1174,00	100,33	102,44	102,78
Среднегодовая стоимость основных средств	42170,00	42240,50	43344,00	70,50	1103,50	1174,00	100,17	102,61	102,78
Дебиторская задолженность	36,90	38,70	29,90	1,80	-8,80	-7,00	104,88	77,26	81,03
Кредиторская задолженность	1929,10	1726,60	1562,90	-202,50	-163,70	-366,20	89,50	90,52	81,02
Денежные средства	976,50	1034,30	1288,40	57,80	254,10	311,90	105,92	124,57	131,94
Фондоотдача, руб. / руб.	1,18	1,26	1,18	0,08	-0,08	0,00	107,06	93,41	100,00
Фондоёмкость, руб. / руб.	0,85	0,79	0,76	-0,06	-0,04	-0,09	93,41	95,44	89,15

## Оценка показателей рентабельности ООО «Север»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Рентабельность производства	0,50	0,49	0,48	-0,01	-0,01	-0,03	97,10	97,75	94,92
Рентабельность продаж	0,28	0,29	0,28	0,01	0,00	0,01	102,1	99,91	102,0
Рентабельность основного капитала	0,19	0,19	0,23	0,00	0,04	0,04	101,1	119,0	120,3
Рентабельность собственного капитала	0,22	0,22	0,25	0,00	0,04	0,04	98,54	117,7	116,0
Чистая рентабельность	0,22	0,21	0,24	-0,01	0,03	0,02	94,62	113,7	107,6

## Оценка показателей платежеспособности ООО «Север»

Показатель	Годы			Абсолютное отклонение			Темп роста, %		
	2013	2014	2015	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013	2014 / 2013	2015 / 2014	2015 / 2013
Коэффициент текущей ликвидности	1,15	1,33	1,48	0,18	0,15	0,33	115,46	111,49	128,72
Коэффициент быстрой ликвидности	0,48	0,57	0,68	0,09	0,11	0,20	117,98	119,35	140,81
Коэффициент абсолютной ликвидности	0,30	0,36	0,48	0,06	0,12	0,18	119,83	132,53	158,81
Величина собственных оборотных средств (тыс. руб.)	3735,8	3812,5	3995,2	76,70	182,70	259,40	102,05	104,79	106,94
Коэффициент маневренности собственных оборотных средств	-0,06	-0,03	-0,02	0,03	0,01	0,04	52,69	61,04	32,16
Доля собственных средств в общем объеме текущих активов	0,08	0,08	0,08	0,00	-0,17	0,00	101,57	102,10	103,71
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов	-0,75	-0,35	-0,21	0,40	0,14	0,54	46,32	60,40	27,98
Коэффициент покрытия запасов	0,48	0,57	0,68	0,09	0,11	0,20	117,98	119,35	140,81

## Анализ относительных показателей финансовой устойчивости

## ООО «Север»

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	0,87	0,89	0,90	0,02	0,01	0,03	102,66	101,04	103,73
Коэффициент концентрации привлеченного капитала	0,11	0,11	0,10	0,00	-0,01	-0,01	0,99	91,82	90,76
Коэффициент финансовой устойчивости	0,91	0,94	0,94	0,03	0,01	0,04	103,34	100,58	103,94
Коэффициент маневренности собственного капитала	-0,06	-0,03	-0,02	0,03	0,01	0,04	52,69	61,04	32,16
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	0,13	0,12	0,11	0,00	-0,01	-0,02	96,28	90,87	87,50
Коэффициент финансирования	0,89	0,89	0,90	0,00	0,01	0,01	100,43	101,02	101,45

## Анализ ликвидности баланса ООО «Север»

	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>	976,50	1034,30	1288,40	57,80	254,10	311,90	105,92	124,57	131,94
A <sub>2</sub>	400,80	416,40	387,50	15,60	-28,90	-13,30	103,89	93,06	96,68
A <sub>3</sub>	2173,80	2183,60	2167,90	-4357,4	-15,70	-5,90	100,45	99,28	99,73
A <sub>4</sub>	42170,00	42311,00	43344,00	141,00	1033,0	1174,00	100,33	102,44	102,78
<b>ПАССИВЫ</b>									
П <sub>1</sub>	1929,10	1726,60	1562,90	-202,50	-163,70	-366,20	89,50	90,52	81,02
П <sub>2</sub>	1320,20	1145,50	1136,70	-174,70	-8,80	-183,50	86,77	99,23	86,10
П <sub>3</sub>	1881,20	2223,20	2102,20	342,00	-121,00	221,00	118,18	94,56	111,75
П <sub>4</sub>	39738,40	40989,50	42507,50	1251,1	1518,0	2769,10	103,15	103,70	106,97

## Оценка коэффициентов деловой активности ООО «Север»

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.	1,08	1,16	1,21	0,07	0,05	0,13	106,91	104,58	111,80
Оборачиваемость материальных оборотных активов, обор.	15,22	16,44	17,90	1,21	1,46	2,68	107,98	108,91	117,61
Оборачиваемость кредиторской задолженности, обор.	17,15	20,79	24,83	3,63	4,04	7,68	121,19	119,46	144,77
Оборачиваемость собственного капитала, обор.	1,25	1,30	1,35	0,05	0,05	0,10	104,13	103,50	107,78

## Тренажеры и дополнительное оборудование для фитнес-центра

Название	Количество	Стоимость, руб.	Общая сумма, руб.
Беговая дорожка Club CST	3	228 912	686736
эллиптический тренажер	2	252 484	504968
станок для жима ногами	1	36 500	36500
скамья скотта	1	9 650	9650
короткий гриф диаметром 51мм	2	2 650	5300
комплекты блинов (дисков)	2	32 490	64980
EZ-гриф	1	2 870	2870
Z-гриф с посадочной втулкой 51мм	1	4 850	4850
велотренажер	1	205 316	205316
разгибание спины SBWBE	1	64 260	64260
Поднятие коленей SLR	1	82 152	82152
Машина Смита SSM	1	246 528	246528
Скамья Атлетическая Регулируемая SMAB	1	67 860	67860
Олимпийская скамья с отрицательным наклоном SODB	1	67 861	67861
Парта для бицепса SAC	1	64 260	64260
Горизонтальная скамья SFB	1	32 149	32149
Олимпийская Скамья Горизонтальная SOFB	1	60 696	60696
Скамья для пресса с регулируемым наклоном SADB	1	60 696	60696
Универсальная скамья SUB	1	32 149	32149
стойка для дисков	2	14 300	28600
гантельная стойка	1	30 350	30350
гантельный ряд	1	252 000	252000
степпер	2	211 136	422272
Life Fitness G5	1	175 228	175228
гриф штанги	2	27 468	54936
штанга с дисками	2	74 500	149000
гантели разборные	2	14 500	29000
стойка для приседаний	1	14 600	14600
Всего			3455767